

300602

1
2ej



UNIVERSIDAD LA SALLE

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

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE D. O. PARA
AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA
UNIVERSIDAD DEL SECTOR PRIVADO.

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A ;

JESUS ALVAREZ ARENAS



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

CAPITULO I	PAGINAS
INTRODUCCION	1
HIPOTESIS	5
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	7
I MOTIVACION	9
1.1. Definición de Motivación	10
FIGURAS 1 y 2	14
FIGURA 3	15
1.2 Principales Teorías Motivacionales	
1.2.1. Jerarquía de las Necesidades según Maslow	16
1.2.2 Teoría de los dos Factores de Herzberg	19
FIGURA 4	20
FIGURA 5	25
1.2.3 Tres necesidades secundarias de David Mc Clelland	26
1.2.4 Otros	27
1.2.4.1 El Modelo Contingencial de Motivación de Vroom	27

	PAGINAS
1.2.4.2 Huse y Bowditch	29
1.2.4.3 Teoría de las expectativas	29
FIGURA 6	30
1.2.4.4 Atkinson	32
1.3 Liderazgo	34
1.3.1 Definición del Liderazgo	36
1.3.2 Características del líder	36
1.3.3 Estilos del liderazgo	38
1.3.3.1 Estilos del liderazgo según Rensis Likert	39
1.3.3.2 Modelo Inmadurez Madurez de Chris Argyris	41
1.3.3.3 Estilos de Blake y Mouton	42
1.3.3.4 El liderazgo como un sistema continuo	43
FIGURA 7	
1.3.3.5 Enfoque de la ruta de la meta para la efectividad del Liderazgo	45
1.3.3.6 Teoría 3.D (W.J. Redding)	46

PAGINAS

FIGURAS 8 y 9 50

BIBLIOGRAFIA 51

CAPITULO II

II GRUPOS DE TRABAJO 55

2.1. Comunicación

2.1.1. Definición de comunicación 56

2.1.2. Elementos de la comunicación 57

2.1.3. Especies de la comunicación 58

2.1.4. Principios de la comunicación 61

ORGANIGRAMAS

2.2. Grupos de trabajo 69

2.2.1. Definición de grupo 69

2.2.2. Factores que determinan la formación de grupos 69

2.2.2.1 Del medio ambiente 69

2.2.2.2 De la persona 70

2.2.2.3 Del grupo 71

2.2.3. Elementos que conforman al grupo 73

2.2.4. Grupos informales 74

2.2.4.1 Naturaleza de los grupos informales 74

	PAGINAS
2.2.4.2 Líderes informales	75
2.2.4.3 Funciones de los grupos informales	75
2.2.4.4 Problemas relacionados con los grupos informales	77
2.2.4.5 Beneficios de los grupos informales	78
2.2.5. La organización y el individuo	79
2.2.5.1 Reciprocidad entre individuo y la organización	79
CUADROS 1, 2, 3	80
2.2.5.2 Las relaciones de intercambio	84
2.2.5.3 La dinámica de interacción individuo-organización	85
FIGURA 10, 11	86
FIGURA 12	87
2.3. Análisis transaccional	91
2.3.1. Definición de análisis transaccional	91
2.3.2. Tipos de transacción	91
2.3.3. Posiciones en la vida	93
2.3.4. Sentimientos de aprobación	94

	PAGINA
FIGURA 13 y 14	95
2.3.5. Beneficios del análisis transaccional	96
2.3.6. Esquema del análisis estructural de los Estados del yo	97
2.3.7. Las cinco posiciones existenciales	98
2.3.7.1 Como la posición existencial influye en el trabajo de las personas	99
BIBLIOGRAFIA	100
CAPITULO III	
III DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
3.1. Antecedentes del D.O.	104
3.1.1 Orígenes y evolución del D.O.	104
3.1.2. Antecedentes del D.O. en México	112
3.1.3 Situación actual del D.O. en México	115
3.2. Definición del D.O.	116
3.3. Objetivos y valores del D.O.	118
3.4. Etapas de un programa de D.O.	120
3.4.1 Percepción de problemas por individuos clave	120
3.4.2 Necesidad de cambio	120
3.4.3 Contrato	120

PAGINA

3.4.4	Diagnóstico de datos preliminares	121
3.4.5	Plan de acción	121
3.4.6	Acción	121
3.4.7	Retroalimentación	122
3.5	Aportación del D.O.	122
3.6	Desarrollo del D.O.	124
3.6.1	Supuestos del D.O.	124
3.6.2	Técnicas del D.O.	126
3.6.3	Limitaciones del D.O.	129
3.6.4	Problemas que resuelve el D.O.	130
FIGURA 15		130-1
3.7	Proceso de D.O.	131
3.7.1	Recopilación de datos	131
3.7.1.1	Procedimiento de recopilación	134
3.7.1.2	Factores a considerar en la recopilación de datos	136
3.7.2	Diagnóstico de la organización	137
3.7.2.1	Proceso del diagnóstico	139
FIGURA 16		140
FIGURA 17		141
FIGURA 18		148
3.7.2.2	Organizaciones enfermas	150
3.7.2.3	Organizaciones sanas	153

	PAGINA
3.7.3 Métodos de laboratorio	157
3.7.3.1 Métodos para provocar el cambio	162
3.7.3.1.1. Reuniones de equipo de diagnóstico Gerente	162
3.7.3.1.2. Reunión de diagnóstico del grupo	163
3.7.3.1.3. El espejo de la organización	165
3.7.3.1.4. El análisis de campo de fuerzas	167
3.7.3.1.5. Grupos T	169
3.7.3.1.6. Reuniones para dos	172
3.7.3.1.7. La reunión de desarrollo y equipo intergrup ^{al}	173
3.7.3.1.8. Línea de la vida	175
3.8 Desarrollo de grupos de trabajo	177
CUADRO 4	182
CUADRO 5	183
BIBLIOGRAFIA	185

	PAGINA
CAPITULO IV	
IV LA INSTITUCION	188
4.1 Historia Institucional	188
4.2 Estructura Organizacional	191
4.3 Estructura sindical	193
ORGANIGRAMA	194
4.4 Objetivos y filosofía Institucional	196
4.5 Misión Institucional	201
4.6 Ideario Institucional	204
4.7 La estructura organizacional y el ideario	204
4.8 Principales afiliaciones de la Institución	206
BIBLIOGRAFIA	
CAPITULO V	
5.1 Estructuración del modelo de D.O.	211
5.2 Desarrollo del Modelo de D.O.	212
5.2.1 Definición de los objetivos e hipótesis del Modelo	212
5.2.2 Cuestionario	215
5.2.3 El Universo y la determinación de la Muestra	226
5.2.4 Aplicación, recopilación y análisis de la información	233

GRAFICA 1	235
GRAFICA 2	241
GRAFICA 3	243
GRAFICA 4	245
GRAFICA 5	247
GRAFICA 6	251
GRAFICA 7	254
GRAFICA 8	259
GRAFICA 9	260
GRAFICA 10	262
GRAFICA 11	266
GRAFICA 12	269
GRAFICA 13	277
GRAFICA 14	279
5.3 Programa de D.O. (Cambio Organizacional)	286
5.3.1 Desarrollo del Programa de D.O.	
5.3.1.1 Introducción	289
5.3.1.2 Reunión de la información y diagnóstico	292
5.3.1.3. Planeación y ejecución	295
5.3.1.4. Estabilización del cambio	303
BIBLIOGRAFIA	305
CONCLUSIONES	311 a 313, 314.

INTRODUCCION

En estos tiempos, donde la incertidumbre es la característica predominante en los aspectos económicos, políticos y sociales de nuestro país, todas las instituciones, empresas u organizaciones, buscan optimizar sus recursos tratando de evitar al máximo realizar erogaciones de capital o contrataciones de personal que resulten in productivas. Procurando por otro lado coadyuvar al desarrollo inte gral de las personas y grupos que conforman a la organización.

A través del tiempo, han surgido una gran cantidad de téc nicas y teorías encaminadas a estudiar y regular la conducta y el com portamiento de cualquier grupo social, mediante el análisis e in terpretación de diversos factores de índole psicológico, social, ec onómico y político, los cuales influyen directamente en el desem peño del trabajador dentro de la organización, logrando con esto ap ortar ciertos principios e ideas, que implican los motivos que ori ginan un determinado tipo de actitud en las personas y en los gr upos, lo cual proporciona las bases para estructuras y diseñar programas concretos de acción, cuyo objetivo principal sea lograr mod ificar los aspectos negativos de las personas en la empresa, para que adopten una conducta de sacrificio, esfuerzo y deseo de sup eración tanto en el aspecto individual, como de grupo.

Podemos mencionar dentro de estas técnicas y teorías las siguientes:

- Grupos "T" de Vethel en 1947
- Trabajos de Kurt Lewin en 1945
- Trabajos de Douglas Mc Gregor
- Trabajos de Psicología organizacional de Maslow, Lewin Likert entre otros.

En la actualidad, y teniendo como antecedentes las técnicas y teorías antes mencionadas (entre otras muchas) surgió lo que hoy conocemos como desarrollo organizacional (D.O.).

El desarrollo organizacional (D.O.) constituye una herramienta de apoyo al administrador moderno, para adaptar de una manera práctica a cada miembro de la organización, con la misión, los objetivos y los valores sustentados por esta, a través de la creación y procuración de un ambiente laboral armónico y lleno de acti valores que hagan del trabajador un agente más activo en su trabajo, y a la vez, concientizarlo de la trascendencia que tiene el -- realizar esa labor eficientemente, como base para estimular su desarrollo personal.

Sin embargo, existen una gran cantidad de factores que en torpecen esta labor los cuales pueden ser internos (cuando tienen su origen dentro del contorno organizacional), externos (cuando es ori

gitan fuera de la institución pero afectan directamente al funcionamiento normal de esta) y personales (que tienen su origen en la naturaleza de cada persona).

Siendo la integración de los recursos humanos, económicos y técnicos, con los objetivos de la organización, una de las principales funciones de la alta dirección, el administrador debe tener la capacidad para diagnosticar por medio de la investigación, la experiencia y los conocimientos propios, cuales son aquellos aspectos que entorpecen el desarrollo armónico y eficiente de las actividades dentro de la empresa, para erradicarlos del ambiente laboral y así alcanzar un alto nivel de productividad.

Para lograr esto, debe procurarse la creación de un medio en el cual el trabajador encuentre un ambiente donde impera la armonía, la aceptación, los reconocimientos a su persona, y un sin fin de condiciones que lo conduzcan a una identificación plena y total con el puesto que desempeña, así como con la cultura organizacional que sea característica de la institución donde se desarrolla profesionalmente.

Lo anterior debe estar fundamentado, en un programa el cual debe contemplar los aspectos y acciones concretas a realizar para lograr integrar todos aquellos factores (Psicológicos, Políticos, So-

ciales y económicos) que se requieran para lograr un cambio trascendental en la actitud de cualquier miembro de la organización, para con la empresa, y motivándolo a buscar su superación personal.

Una manera de diseñar e implementar dicho programa, es considerar las diferentes áreas que deben ser satisfechas en el trabajador, como son:

El área fisiológica, el área de seguridad, el área de pertenencia, de reconocimiento y de logro o auto realización, en conjunto con las diferentes etapas que el desarrollo organizacional (D.O) señala como esenciales y características de cualquier tipo de cambio, además de indicar las secciones principales que deben ser incluidas en un programa de esta naturaleza, cuya finalidad principal es lograr una modificación en la conducta, comportamiento, actitud y desempeño de la persona dentro de cualquier ente laboral.

H I P O T E S I S

Partimos de la siguiente hipótesis:

Cada organización que forma parte de la economía nacional, se caracteriza por algunos rasgos particulares que la hacen diferente en relación con otras de su mismo giro o actividad.

Por tal motivo, resulta muy difícil elaborar un programa de desarrollo organizacional, que reúna todos los aspectos necesarios, para poderse aplicar en forma genérica a todas las empresas o instituciones de nuestro país.

Por lo anterior, en esta investigación nos limitamos a estudiar, y analizar los factores que influyen en el grado de productividad de una universidad del sector privado.

En esta institución considero, que hay un alto grado de insatisfacción, de gran parte del personal que presta sus servicios, - como resultado de la existencia de un ambiente laboral carente de elementos motivadores que ispulsen o logren persuadir a las personas, a mejorar su actitud y desempeño en la realización de sus labores cotidianas.

Por otro lado, pienso que todo lo anterior es consecuencia - de un desconocimiento por parte de la alta dirección del estado motivacional que guardan los trabajadores en dicha institución, enfocando y encauzando sus principales esfuerzos a aspectos puramente académicos, tecnológicos o económicos delegando a un segundo término, las actividades encaminadas a la elaboración de un programa dirigido a - lograr cambios radicales en el estado motivacional de los trabajado- res lo cual cuadyuvaría al logro de los objetivos organizacionales, conjuntamente con los logros personales de cada uno de sus miembros de una manera más efectiva.

Los aspectos anteriores conforman los aspectos y considera- ciones que a mi parecer son las causas principales que provocan en - el trabajador que labora en esta institución una desidia e incumpli- miento de sus tareas, repercutiendo esto en el grado de productividad de esta empresa.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Se ha comentado mucho, acerca de la informalidad e irresponsabilidad que caracterizan al trabajador mexicano, siendo el más criticado aquel que se desempeña en puestos del sector público.

Sin embargo no han sido definidos con claridad, que factores son los que afectan en mayor grado el desenvolvimiento adecuado del trabajador en su empleo.

Algunos estudiosos de la materia, atribuyen este fenómeno a aspectos de índole psicológico. Otros consideran a los factores sociales los causantes de este problema, mientras algunos piensan que son los factores étnicos la razón de ser de dicha situación.

Considerando lo anterior, y con el objeto de investigar, -- diagnosticos y determinar, que aspectos originan esta actitud de desidia y apatía para trabajar, surgió la inquietud de realizar esta - investigación.

Con las conclusiones obtenidas al hacer dicha oscultación, se quiere adoptar una serie de acciones concretas, todas ellas incluidas en un programa.

Dicho programa basará su estructuración y diseño en las --
aportaciones que el desarrollo organizacional contempla, las cuales
están dirigidas en su totalidad a facilitar la adaptación de todo -
individuo a cualquier situación cambiante.

Con esto, se intenta promover una serie de actividades es-
pecíficas cuyo objetivo principal es lograr un cambio radical en el
desarrollo y el desempeño del personal administrativo y sindicalizado
de una universidad del sector privado en la ejecución de sus labores
profesionales, todo esto con la finalidad de aumentar la productivi-
dad en beneficio de dicha institución.

CUADRO SINOPTICO

OBJETIVO

HIPOTESIS

- 1) Investigar y determinar que factores (Psicológicos, sociales Políticos, Culturales económicos) son los que ocasionan una baja Productividad en una Universidad del sector Privado.
- 2) Proponer un programa de D.O que cuente con acciones concretas, y dirigidas a aumentar la productividad en una universidad del sector privado.

- 1) La baja productividad en esta institución es resultado de un ambiente laboral, carente de motivadores, que impulsan al personal a adoptar una actitud más activa en el desempeño de su trabajo.
- 2) La existencia de un ambiente laboral carente de motivadores es el resultado de el descontentamiento por parte de la alta dirección del estado motivacional que guarda el personal a su cargo, producto de la inclinación que se tiene a actividades puramente académicas técnicas y económicas, relegando a un segundo término las actividades encaminadas a estudiar aspectos humanos (estado motivacional social cultural de las personas)

I M O T I V A C I O N

1.1 Definición de Motivación

1.2 Principales teorías Motivacionales

1.2.1 Jerarquía de necesidades según Maslow

1.2.2 Teoría de los dos factores de Herzberg

1.2.3 Tres necesidades secundarias de David Mc. Calland

1.2.4 Otros

1.2.4.1 El modelo contingente de motivación de Vroom

1.2.4.2 Huse y Bowditch

1.2.4.3 Lawler III

1.2.4.4 Alkinson

1.3 Liderazgo

1.3.1 Definición de liderazgo

1.3.2 Características del líder

1.3.3 Estilos de liderazgo

1.3.3.1 Estilos de liderazgo según Rensis Likert

1.3.3.2 Modelo Inmadurez-madurez de Chris Argyris

1.3.3.3 Estilos de Blake Mouton

1.3.3.4 El liderazgo como un sistema continuo

1.3.3.5 Enfoque de la ruta de la meta para la efectividad del liderazgo.

1.3.3.6 Teoría 3.D (W.J. Redding)

1.1 Definición de Motivación.

No es posible comprender las relaciones con y entre las personas, sin un conocimiento mínimo de la motivación de su comporta--- miento. Es difícil definir el concepto de motivación que se ha uti--- lizado en diferentes sentidos.

De modo general, motivo es todo aquello que impulsa a las - personas a actuar de una determinada forma o, por lo menos, que de - origen a una propensión, a un comportamiento específico. De tal ma- nera podemos decir que la motivación, es el conjunto de esfuerzos y actividades concretas realizadas por la alta dirección con el fin de persuadir e impulsar a sus subordinados a tomar la acción deseada.

Este impulso a la acción, puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) y pueden también ser genera-- dos internamente en los procesos de raciocinio del individuo.

En este aspecto, la motivación está relacionada con el siste- ma de cognición del individuo. Krech, Crutchfield y Ballachey ex- plican que "los actos del ser humano, son guiados por una cognición; por lo que el piensa, cree, prevé. Pero, al preguntarse el motivo - por el cual actúa de esa forma, se está entrando en el tema de moti- vación y la respuesta relativa a la motivación es dada en términos -

de fuerzas activas e impulsoras, traducidas en palabras como "deseo" "recelo", el individuo desea poder, desea status, desconfia del ostracismo social, teme a las amenazas a su auto estima.

Es obvio que las personas son diferentes en lo que concierne a la motivación, las necesidades varían de un individuo para otro, produciendose diferentes patrones de comportamiento; los valores sociales también son diferentes; las capacidades para alcanzar los objetivos son también diferentes y así sucesivamente. Para complicar aún más las necesidades, los valores sociales y las capacidades varían en el mismo individuo de acuerdo al tiempo.

A pesar de todas esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante para todas las personas. En otras palabras aunque los patrones de comportamiento, varien enormemente, el proceso del cual resultan es básicamente el mismo para todas las personas.

En este sentido Leavitt sugiere tres suposiciones interrelacionadas sobre el comportamiento humano.

- 1) El comportamiento es causado, o sea, existe una causalidad de comportamiento.

2) El comportamiento es motivado, o sea, hay una finalidad en todo comportamiento humano.

3) El comportamiento está orientado hacia una meta (ver fig. 1)

Aunque el modelo básico de comportamiento, sea el mismo para todas las personas, el resultado podría variar indefinidamente, ya que depende de la percepción del estímulo, de las necesidades y de los deseos que tenga la persona.

Una necesidad rompe el estado de equilibrio del organismo, causando un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Este estado conduce al individuo, a un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión o de liberarlo de la falta de equilibrio. Si el comportamiento fuese eficaz, el individuo encontraría la satisfacción de la necesidad y, por lo tanto, la descarga de la tensión provocada por ella satisfecha la necesidad, el organismo vuelve al estado de equilibrio anterior, a su forma de ajuste al ambiente (ver fig. 2).

Una necesidad, puede ser satisfecha, frustrada o compensada. En el ciclo motivacional muchas veces la tensión provocada por el surgimiento de una necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación al no encontrar la salida normal, la tensión re-

presada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por la vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia etc) o por la vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusión cardiaca etc), produciéndose con esto una frustración en la persona.

En otras ocasiones, la necesidad no es satisfecha ni frustrada, sino transferida o compensada. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o aplaca la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecho. (ver fig. 3)



Figura 1. El modelo basico de comportamiento

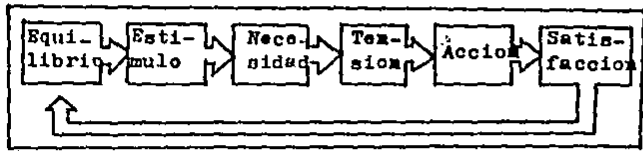


Figura 2. Las etapas del ciclo:motivacional, logrando la satisfaccion de una necesidad.

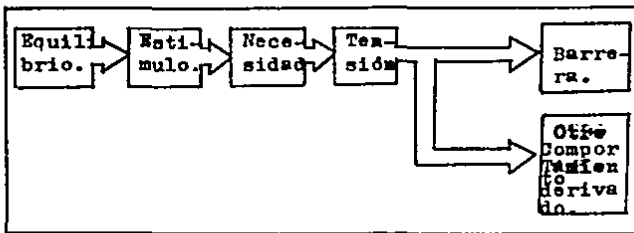


Figura 3. Las etapas del ciclo motivacional, con frustración o compensación, cuando hay responsabilidad de satisfacer una necesidad.

1.2 Principales Teorías Motivacionales.

1.2.1 Jerarquía de las Necesidades según Maslow.

En 1943 Maslow formulo su concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano, Maslow concibió esa jerarquía, por el hecho de que el hombre es una criatura que demuestra sus necesidades en el transcurso de su vida. En la necesidad que el hombre satisface sus necesidades básicas otras más elevadas toman el predominio del comportamiento.

La jerarquía de las Necesidades de Maslow es la siguiente:

- a) Necesidades fisiológicas (aire, comida, reposo abrigo -- etc)
- b) Necesidades de seguridad (protección contra el peligro -- o privación)
- c) Necesidades sociales (amistad, ingreso a grupos)
- d) Necesidades de estimación (reputación, reconocimiento, -- auto respeto, amor)
- e) Necesidades de auto-realización (realización del potencial utilizando el talento individuo)

Maslow cree que la mayoría de las personas en las sociedades con un alto nivel de vida tienen sus necesidades de los tres primeros niveles (fisiológicas de seguridad y sociales) regularmente satisfechas, sin mucho esfuerzo y sin mucho efecto motivacionales.

En líneas generales, la teoría de Maslow presenta los siguientes aspectos.

- 1) Una necesidad satisfecha, no es motivadora de comportamiento, apenas las necesidades no satisfechas, influyen sobre el comportamiento, dirigiendolo hacia objetivos individuales.
- 2) El individuo nace con cierto contenido de necesidades fisiológicas que son necesidades innatas o hereditarias. Se inicia el comportamiento se enfoca hacia la satisfacción de necesidades tales como hambre, la sed, el sexo etc.
- 3) A partir de ahí, el individuo ingresa a una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades surgen las necesidades, de seguridad enfocadas a la protección contra el peligro, -- contra las amenazas y contra la privación, las necesidades fisiológicas y de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, enfocadas a la conversación personal.

- 4) A medida que el individuo pasa a controlar sus necesidades físicas y de seguridad, surgen lenta y gradualmente las necesidades secundarias sociales de estima y de auto realización sin embargo, cuando el individuo alcanza la satisfacción de las necesidades sociales, surgen las necesidades de estima, y solo cuando estas son alcanzadas, surgen las necesidades de auto-realización. Los niveles más elevados de necesidad solamente surgen cuando -- los niveles más bajos están relativamente controlados y son alcanzados por el individuo.
- 5) Las necesidades más elevadas surgen no solamente en la medida en que los más bajos van siendo satisfechos, sino que predominan -- los más bajos de acuerdo con la jerarquía de las necesidades trazadas por Maslow.
- 6) Las necesidades más bajas requieren un lapso motivacional relativamente rápido (comer, dormir etc), mientras que las necesidades más elevadas requieren un ciclo motivacional extremadamente largo, sin embargo, si una necesidad más baja deja de satisfacerse durante mucho tiempo, se vuelve imperativo, neutralizando el efecto de las necesidades más elevadas. La privación de una necesidad más baja hace que la energía del individuo se desvíe hacia la lucha por la satisfacción.

Maslow busca deshacer el mito, que es necesario satisfacer totalmente determinado nivel de necesidades para que el nivel superior pueda volverse potente.

Como lo muestra, la figura 4 el punto más alto de cada nivel ocurre antes que el próximo se vuelva dominante con el auto desarrollo, el número y variedad de necesidades aumentan. En el punto más alto de la necesidad de estima, todas las necesidades diferentes del individuo están activas.

1.2.2 Teoría de los dos factores de Herzberg

Herzberg fundamenta su teoría, en el ambiente externo y en el trabajo del individuo.

En un estudio sobre ingenieros y contadores, Herzberg y -- otros comprobaron la evidencia de que deben considerarse dos factores distintos en la satisfacción del cargo. Un conjunto de factores, al que denomina "satisfacciones" provoca satisfacción con el cargo y con los aparentes mejoras en el desempeño. Estos factores generalmente hacen parte integral del desempeño del cargo, y están relacionados con las necesidades más elevadas de la jerarquía de Maslow.

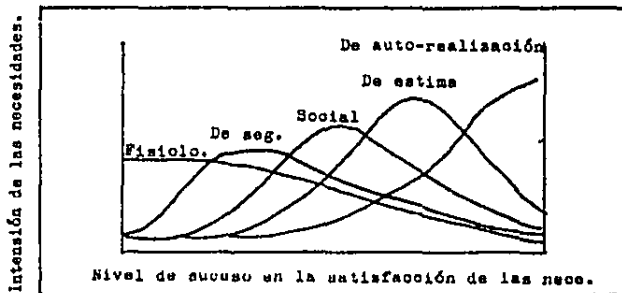


Figura 4. Nivel de realización o de crecimiento personal.

Los factores satisfactorios o motivadores son realización, reconocimiento, responsabilidad, crecimiento y trabajo en sí.

Los medios prácticos de proporcionar o incentivar estas satisfacciones incluyen:

- a) Mejorando esos factores a las condiciones se puede remover la insatisfacción.
- b) Delegación de responsabilidades
- c) Libertad de ejercer discreción
- d) Promoción
- e) Uso pleno de habilidades
- f) Establecimiento de objetivos y evaluación relacionada con ellos.
- g) Simplificación del cargo (Por el propio ocupante) y
- h) Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente)

El otro conjunto de factores, que denomina higiénicos o insatisfactorios tiende a actuar en una dirección negativa. Si esos factores se sitúan en un nivel por debajo del "adecuado" en términos de las expectativas de los empleados, podrán causar insatisfac-

ción, con efectos benéficos. Mejorando esos factores o las condiciones se puede remover la insatisfacción. Aún más elevando las condiciones por encima de ese nivel adecuado, no se obtiene ninguna satisfacción y ningún desempeño elevado asociado con ella.

Mientras los factores satisfactorios son intrínsecos, -- los insatisfactorios son periféricos y extrínsecos en relación con el cargo en sí. Aún siendo óptimos, esos factores apenas evitan la insatisfacción, pero cuando son precarios, provocan insatisfacción. A través de ellos, las organizaciones tradicionalmente vienen intentando motivar a sus empleados.

Los factores insatisfactorios incluyen:

- a) Condiciones de trabajo y comodidad
- b) Políticas de administración y de organización
- c) Relaciones con los superiores
- d) Competencia técnica del supervisor
- d) Salarios
- e) Seguridad en el cargo
- g) Relación con los colegas

Herzberg considera que tanto el ambiente externo como el trabajo en sí son factores importantes en la activación humana. Pero, apenas si el ambiente y las circunstancias externas que lo rodean han sido realizadas por la gran mayoría de las organizaciones. En resumen, sobresalen más las condiciones que lo rodean y lo que recibe externamente en cambio de su trabajo, que el trabajo propiamente dicho.

Es así como las tareas pasaron a provocar un efecto de "Desmotivación" la apatía y la alineación son los resultados naturales de la existencia de tareas que no son capaces de ofrecer al trabajador nada más que un lugar decente para trabajar los factores de higiene, podrán evitar que el trabajador se queje, pero no harán que el trabajo más o con mayor eficiencia si se ofrecen, aún más factores higienicos en forma de premios o pagos de incentivos monetarios los efectos son temporales. Herzberg resulta, al punto de disminución de retorno y no representan, por lo tanto, una salida estratégica motivacional.

En esencia, la teoría de los dos factores sobre satisfacción en el cargo afirma que:

- 1) La satisfacción en el cargo es la función del contenido o de las actividades desafiantes, y estimulantes del cargo son las llamadas factores motivadoras.

- 2) La insatisfacción en el cargo es función del ambiente, de supervisión de los colegas y del contexto general del cargo, son los llamados factores "higiénicos"

Para introducir una mayor dosis de motivación en el trabajo Herzberg sugiere el enriquecimiento de las tareas, que consiste en ampliar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo.

Hasta cierto punto, las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que los niveles más bajos de las necesidades humanas tienen relativamente pequeños efectos motivacionales --- cuando el nivel de vida es alto.

Sin embargo también presentan importantes diferencias mientras Maslow afirma que cualquier necesidad puede ser motivadora, -- Herzberg destaca que apenas las necesidades más elevadas actúan como motivadoras. (ver figura 5.)

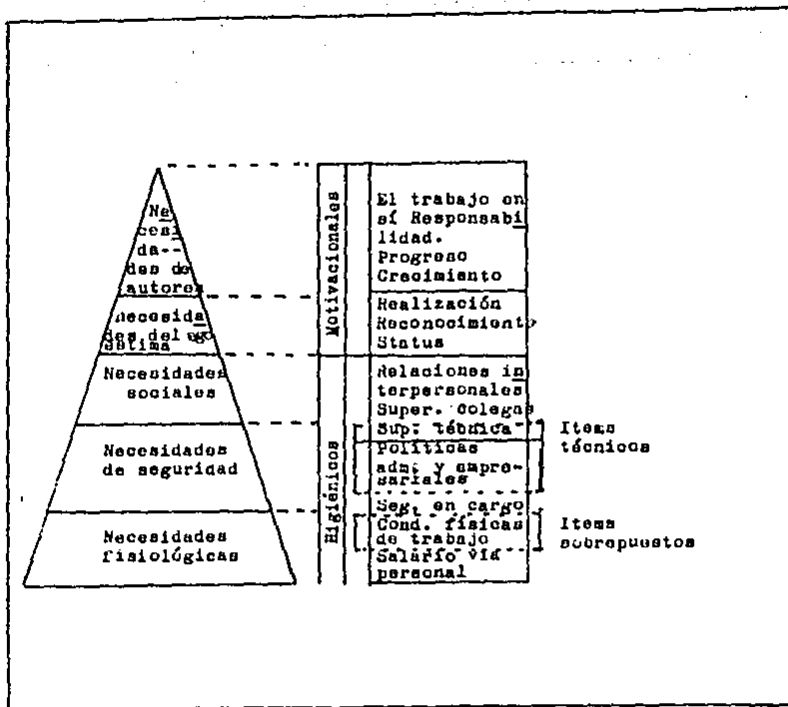


Figura 5. Una comparación de los modelos de motivación de Maslow y de Herzberg.

1.2.3 Tres necesidades secundarias de David Mc Clelland.

David Mc Clelland identifica tres necesidades secundarias o necesidades adquiridas socialmente.

La necesidad de Poder:

La necesidad de poder puede manifestarse en dos estilos de administración bastante diferentes.

Uno de esos tipos que hacen hincapié en el poder personal, los administradores de ese tipo luchan por ser dominantes y con frecuencia, pueden inspirar y evocar una gran lealtad personal.

El otro estilo de administración que surge de la necesidad de poder, hace hincapié en el poder institucional o social.

Los administradores de este tipo canalizan un esfuerzo en el influjo sobre otras personas, con el objeto de una sumisión personal, sino con un compromiso impersonal para ejecutar lo que las tareas requieran.

La Necesidad de Logros:

Cuando esta necesidad secundaria es particularmente fuerte en una persona se manifiesta fuertemente como una preocupación integ

na por la fijación de metas de actividades moderadamente riesgosas, y moderadamente difíciles en la lucha por lograrlas, en la obtención la retroalimentación sobre desempeño y en la obtención de reconocimiento por el éxito.

Cuando la tarea es empresarial, y cuando el éxito demanda especialmente una aceptación, calculada de riesgo, la necesidad de logro resulta particularmente útil. Pero una fuerte necesidad de logro va también ligada a una insatisfacción más interna cuando el trabajo carece de desafíos de retroalimentación y de reconocimientos.

La Necesidad de afiliación:

Esta necesidad, se refiere a la demanda que toda persona tiene de pertenecer a un grupo social, en el cual pueda desarrollar se en un ambiente de reconocimiento y aceptación por parte de los demás integrantes del grupo.

1.2.4 Otros.

1.2.4.1 El Modelo Contingencial de Motivación de Vroom.

Para Vroom un individuo puede desear aumentar la productividad cuando se imponen tres condiciones.

- 1) Los objetivos personales del individuo que pueden incluir dinero - seguridad etc.
- 2) La relación percibida entre satisfacción de los objetivos y alta - productividad; si un trabajador tiene como objetivo tener un salario mayor y si trabaja con base en la remuneración por producción, podrá tener una fuerte motivación para producir más.
- 3) La percepción de su capacidad de influir en su productividad. Si un empleado cree que un gran volumen de esfuerzo gastado tiene poco efecto sobre el resultado, tenderá a no esforzarse mucho.

Según Vroom, estos tres factores determinan la motivación -- del individuo para producir más.

Para Vroom, cada individuo tiene preferencia por determinados resultados finales, a los que denomina Valencia una Valencia positiva, indica un deseo de alcanzar determinado resultado final, mientras que una Valencia negativa implica un deseo de huir de un determinado resultado final.

Vroom afirma que el deseo del individuo (Valencia) para una productividad elevada es determinada por la suma de las instrumentalidades y Valencias de todos los resultados finales.

La teoría de Vroom se denomina Modelo Contingencial de Motivación porque resalta las diferencias entre las personas y los cargos. Al nivel de motivación de una persona es contingente bajo esas fuerzas que actúan en una situación de trabajo las diferencias individuales y la forma de operarlas. (ver figura b)

1.2.4.2 Musa y Bowditch

Destacan que la motivación para el trabajo comprende una compleja interrelación entre variable como:

- 1) Expectativas: cuya naturaleza y fuerza varían de acuerdo a las necesidades y aspiraciones a lo largo del tiempo.
- 2) Recompensa: la percepción del individuo de potenciales satisfactorios en la situación.
- 3) Relaciones: la percepción del individuo de posibles recompensas para sus resultados

1.2.4.3 Teoría de las expectativas.

Lawler III halla evidencias de que el dinero puede motivar no solamente el desempeño, sino, además el compañerismo y la dedica-

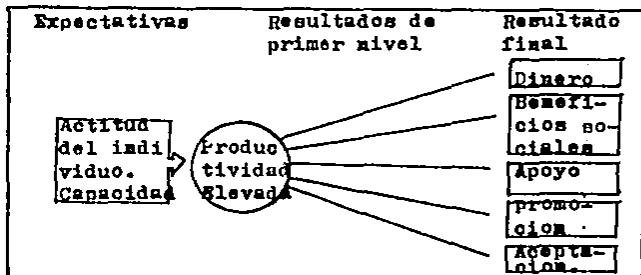


Figura 6. modelo de expectativas aplicado

ción verifica que el dinero ha presentado poca potencia motivacional en razón de su incorrecta aplicación por la mayor parte de las organizaciones. La relación no consiste entre dinero y el desempeño, en muchas organizaciones, obedece a infinidad de razones entre las cuales destacan:

- 1) Gran extensión de tiempo de trabajo, unido a aumentos periódicos y modestos, que pueden dar la impresión de que sus ganancias son independientes de su desempeño.
- 2) Los gerentes no hacen mucha distinción en las evaluaciones de desempeño, especialmente si ocasionan diferencias salariales, tal vez porque la confrontación con personas evaluadas tengan problema de relaciones.

Las conclusiones de Lawler III son las siguientes:

- 1) Las personas desean dinero, porque les permite solamente la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad y también de condiciones totales para la satisfacción de necesidades sociales de estima y de auto-realización.
- 2) Las personas creen que su desempeño es, al mismo tiempo positiva y necesario para obtener dinero.

1.2.4.4 Atkinson.

Atkinson desarrolla un modelo para estudiar el comportamiento motivacional que tiene en cuenta los determinantes ambientales de la motivación.

Este modelo se basa en los siguientes premios.

- a) Todos los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y solo influyen en el comportamiento cuando se provocan.
- b) La provocación o no de esos motivos depende de la situación del ambiente percibido por el individuo.
- c) Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico no influirá el comportamiento hasta que sea provocado por una influencia ambiental apropiada.
- d) Cambios en el ambiente percibido, traerían cambios en el patron de motivación provocada.
- e) Cada especie de motivación es dirigida hacia la satisfacción de una diferente especie de motivación.

En el modelo de Atkinson existen dos determinantes situacionales o ambientales de motivación de expectativa y el valor del incentivo.

1.3 Liderazgo.

Si los administradores de empresas pudieran confiar en todos sus subalternos para ayudar con celo y confianza en pro del cumplimiento de los objetivos del grupo, no existiría la necesidad de desarrollar el arte del liderazgo. La moral estaría siempre alta y todos producirían a su máxima capacidad. Sea como resultado de una falta de motivación o de oportunidad, de circunstancias ambientales adversas o administradores mediocres, pocos subalternos trabajan continuamente con celo y confianza. Tal vez hacerlo no este dentro de los dones de los seres humanos, por lo menos durante períodos -- considerables de tiempo.

No se conoce que proporción de un grupo de subalternos o seguidores son autoiniciadores en el sentido que trabajan naturalmente con celo y confianza. Indudablemente, muchos factores contribuyen a la cantidad. Aún entre ellos existen los que se beneficiarían del liderazgo del administrador a medida que encamina sus esfuerzos hacia las metas de la organización. Pero para la mayoría de las personas el liderazgo es necesario para producir las contribuciones deseadas hacia las metas.

La función del liderazgo, es introducir o persuadir a todos los subalternos o seguidores a contribuir a las metas de la or-

ganización de acuerdo con su capacidad máxima.

Cualquier grupo de personas que trabaje cerca de su capacidad total, tiene a alguien como cabeza que es hábil en el arte del liderazgo. Esta habilidad parece ser un compuesto de al menos tres ingredientes principales:

- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras, en distintos momentos y en diversas situaciones.
- Habilidad para inspirar.
- Fuerza para actuar de forma tal que establezca un clima para responder y para despertar motivaciones.

El desempeño del liderazgo depende, tanto de la organización como de los propios atributos del líder. Tal vez exceptuando los casos poco usuales, no es significativo hablar de un líder efectivo o de un líder ineficaz; se puede decir tan solo de un líder que tiende a ser efectivo en una situación e inefectivo en otra.

Si deseamos aumentar la efectividad organizacional y del grupo no solo debemos aprender como entrenar líderes más efectivamente, sino también como construir un ambiente organizacional en el cual el líder pueda desempeñarse en forma adecuada.

1.3.1 Definición del liderazgo.

El liderazgo se define generalmente como una influencia, el arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se es fuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo.

El liderazgo es guiar, conducir, dirigir y preceder. El lí der actúa para ayudar a un grupo a lograr sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades. No se detiene detrás de un -- grupo a impulsar y a afianzar; toma su lugar frente al grupo facilitando de su progreso e inspirándolos para cumplir las metas de la or ganización.

1.3.2 Características del líder.

- Tener una personalidad bien adaptada. Tener confianza en sí mismo y ser una persona emocional y físicamente estable.
- Respeto e interés por los demás. Conocer a su gente, sus valores, deseos e inquietudes.
- Tener sensibilidad en las corrientes y tendencias del grupo. Profundizar lo más que se pueda en el grupo.

- Conocimiento práctico y teórico del campo de acción. Tener una amplia preparación para manejar determinadas situaciones.
- Facilidad de expresión. Habilidad de palabra.
- Moderación en la expresión de su propia individualidad. Debe ser el medio para que el grupo funcione.
- Vitalidad o energía física. Tener condición para resistir jornadas largas.
- Sensatez o cordura. Ser una persona completamente madura.
- Actuar con diplomacia. Tiene que hacerse aceptar por el grupo.
- Creación del ambiente en que funciona el grupo. Hacer el ambiente acogedor.
- Ayudar a que exista polémica. Animar y favorecer las discusiones, para que la gente sienta que participa.
- Permitir que los miembros del grupo expresen sus ideas y sentimientos.
- Evitar la dependencia de los miembros hacia el líder. Evitar el paternalismo.

1.3.3 Estilos del liderazgo.

Se considera a los líderes de acuerdo con tres estilos básicos:

- El líder autocrático sería aquel que da ordenes y espera el cumplimiento, que es el dogmático positivo, y que guía gracias a su capacidad para retener o dar recompensas o castigos.
- El democrático o participativo, consulta con sus subordinados sobre las decisiones y acciones propuestas y fomenta su participación.
- Este tipo de liderazgo se percibió como un espectro que iba desde la persona que no toma acción sin la concurrencia de subordinados hasta la que toma decisiones pero consulta con los subordinados antes de hacerlo. Este utiliza muy poco su poder, si es que alguna vez lo usa, y da a los subordinados un alto nivel de independencia, o de rienda suelta, en sus operaciones.

Existen variantes en esta sencilla clasificación de estilos de liderazgo. Algunos líderes autocratas son considerados como autócratas benevolentes. Aunque escuchan en forma considerada las opiniones de sus seguidores antes de tomar una decisión, ésta la toman ellos. Pueden estar dispuestos a escuchar y considerar las ideas y

preocupaciones de sus subordinados, pero cuando hay que tomar una de-
ci- sión pueden ser más autócratas que benévolo.

Una variante del líder participativo es la persona que da ap-
o- apoyo. Los líderes que caen dentro de esta categoría pueden concebir su tarea no solo como una que consiste en consultar con los subordinados y considerar cuidadosamente sus opiniones, sino también como aquella en la que hay que hacer todo lo posible para dar apoyo a los subordinados en el cumplimiento de sus deberes.

Aquellos que encajan dentro de estos tres estilos de líd-
er- razgo probablemente reconocerán que el uso de cualquiera de ellos de-
pe- penderá de la situación.

1.3.3.1 Estilos del liderazgo según Rensis Likert.

Likert ha postulado cuatro sistemas:

- explotativo, autoritativo. Estos son altamente autócratas, tienen poca confianza en los subordinados, motivan a través del miedo y los castigos, con recompensas ocasionales; prefieren la comunicación en forma descendente, limitan la toma de decisiones a los niveles superiores y exhiben características similares.

- Benevolente-autoritativo. Estos tienen una confianza condescendiente en los subordinados, los motivan con recompensas y algunas veces con temor y castigos, permiten un cierto nivel de comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados y permiten cierta delegación de toma de decisiones pero con un estrecho control de políticas.
- Consultiva. Estos tienen una confianza sustancial, aunque no total en sus subordinados, usualmente trata de hacer uso constructivo de las ideas y opiniones de éstos, usan como motivación las recompensas, con castigos ocasionales y alguna participación, fomentan una comunicación tanto en forma ascendente como descendente, toman decisiones trascendentes de política general a los niveles superiores, fomentan la toma de decisiones en los niveles inferiores y actúan consultivamente en otras ocasiones.
- Grupo participativo. En este sistema tienen una completa confianza en los subordinados en todos los aspectos, siempre obtienen ideas y opiniones de éstos y las usan en forma constructiva, otorgan recompensas económicas, fomentan una gran comunicación tanto en forma ascendente como descendente, fomentan la toma de decisiones a través de toda la organización.

1.3.3.2 Modelo Inmadurez-Madurez de Chris Argyris.

Argyris esta de acuerdo con otros estudiosos de la conducta en el sentido de que la gente tiene intensas necesidades de autoactualización, y hacer notar que los controles organizacionales producen en el empleado un sentimiento de sumisión y dependencia.

Desde esta posición, Argyris argumenta que el líder efectivo ayudará al individuo a trasladarse de un estado de inmadurez o de dependencia a uno de madurez. Los siete elementos del modelo continuo de inmadurez son:

Características de inmadurez:

Pasividad

Dependencia

Capaz de comportarse en pocas formas

Intereses superficiales

Perspectivas a corto plazo

Posición subordinada

Falta de autoconocimiento

Características de madurez:

Actividad

Independencia

Capaz de comportarse en muchas formas

Intereses profundos

Perspectiva a largo plazo

Posición superior

Autoconocimiento

Autocontrol

1.3.3.3 Estilos de Blake y Mouton.

Reconocen cuatro extremos de estilo básico:

1.1 Los líderes se preocupan muy poco tanto por la gente - como por la producción, y tienen una relación mínima con su trabajo.

9.9 En el otro extremo están los líderes quienes muestran en sus acciones la mayor dedicación posible tanto a la gente como a la producción.

1.9 Aquí los líderes tienen muy poca o ninguna preocupación por la producción y se preocupan tan solo por la gente. Promueven un ambiente en el cual todo el mundo se relaja pero nadie se preocupa por llevar a cabo las metas de la empresa.

9.1 En este extremo están los líderes que sólo se preocupan por desarrollar una actividad eficiente, tienen poca o ninguna preocupación por la gente, y son autócratas totales en su estilo de liderazgo.

Como es obvio, la malla gerencial es un mecanismo útil para identificar y clasificar los estilos administrativos. figura 7.

1.3.5.4 El liderazgo como un sistema continuo.

La naturaleza situacional y contingente de los estilos de liderazgo ha sido bien caracterizado por Tannenbaum y Schmidt en su concepto de un liderazgo continuo.

El concepto de continuidad reconoce que un estilo apropiado de liderazgo depende de las situaciones y personalidades. Ellos consideraron que los elementos más importantes que podrían influir sobre el estilo de un líder son:

- Las fuerzas que operan en la personalidad del líder, incluyen su sistema de valores, la confianza en los subordinados, la inclinación hacia los sentimientos de seguridad.

Alto	1.9 Administración La atención cuidadosa a las necesidades de la gente conduce a una amistosa y agradable atmósfera de organización y ritmo de trabajo.							9.9 Administración El trabajo cumplido es de gente comprometida con interdependencia a través de una meta común de confianza y respeto con el propósito de la org.
		5.5. Administrativa Comportamiento adecuado a través de un equilibrio entre los requisitos del trabajo y el mantenimiento de una moral satisfactoria.						
Preocupación por la gente	1.1 Administración Se requiere ejercer el esfuerzo mínimo para que se haga el trabajo y sostener la moral de la organización							9.1 Administración Resultados eficientes de disponer el trabajo en forma tal que los elementos humanos tengan poco efecto.
Bajo								

Figura 7. Malla gerencial ; (Blake y Mouton)

- Las fuerzas que existen en los subordinados y que afectará el comportamiento del líder.
- Las fuerzas que existen y la situación, tales como valores y tradiciones organizacionales, lo efectivamente que trabajan los subordinados como una unidad.

1.3.3-5 enfoque de la ruta de la meta para la efectividad del liderazgo.

En esencia, el enfoque de la ruta de la meta encuentra que los líderes más efectivos son aquellos que ayudan a los subordinados a lograr tanto las metas de su empresa, como las personales, sobre todo metas de realización y recompensa. Los líderes hacen esto definiendo claramente las posiciones y los papeles organizacionales, eliminando los obstáculos para el desempeño, encorajando la ayuda de los miembros del grupo hacia el establecimiento de metas, promoviendo la cohesión de grupo y el esfuerzo de equipo, aumentando las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño de trabajo, reduciendo los esfuerzos innecesarios y los controles externos, aclarando las expectativas de recompensa y haciendo diversas cosas más para satisfacer dichas expectativas.

1.3.3.6 Teoría 3-D (A.J. Medding)

Todo gerente puede lograr ser más efectivo aprendiendo a aplicar la teoría 3-D, que fue diseñada con ese único propósito.

El núcleo de la teoría 3-D contiene una idea muy simple, descubierta en una larga serie de estudios de investigación conducidos por psicólogos en los Estados Unidos de Norteamérica, que descubrieron que los dos elementos básicos del comportamiento gerencial eran la tarea a efectuar y las relaciones con otra gente. También descubrieron que los gerentes destacan a veces uno y a veces el otro y que estos dos elementos de comportamiento pueden ser usados en grado limitado o pronunciado. Por ejemplo, un gerente podría estar fuertemente o débilmente orientado hacia la tarea. Asimismo, ambos comportamientos podrían ser usados en conjunto (en términos de teoría 3-D se denomina "estilo integrado"); podría darse sólo la orientación hacia la tarea (estilo dedicado), o podría recurrirse en grado reducido a ambos comportamientos (estilo separado). Los cuatro estilos básicos se distribuyen como se muestra en la figura 8. En ésta, OT, implica "Orientación hacia la tarea" y OR, "Orientación hacia las relaciones". Estos cuatro estilos básicos representan cuatro tipos de comportamiento. No todos los tipos de comportamiento gerencial se ajustarán rigurosamente a estos cuatro tipos, pero éstos son muy

útiles como marco de referencia general. Un conjunto claro de indicadores y de características desarrollados para cada uno de los tipos - permite su plena comprensión.

Investigaciones adicionales, conducidas en varias universidades, establecieron con claridad que cualquier de estos cuatro estilos básicos de comportamiento puede ser efectivo en ciertas situaciones, pero no en otras. Ninguno es más o menos efectivo. Su efectividad depende de la situación en la cual se use. Esto implica que cada uno de los cuatro estilos básicos tiene un equivalente menos efectivo y otro con más efectividad, dando lugar así a ocho estilos gerenciales:

Por ejemplo, cuando se usa inapropiadamente una marcada orientación hacia la tarea del estilo básico dedicado, la denominación popular, así como la que da la teoría 3-D, es la de "autócrata". Cuando se usa apropiadamente, se le da el nombre de "autócrata benévolo". En consecuencia, estos ocho estilos gerenciales no son --- otros tantos tipos adicionales de comportamiento. Sin simplemente los nombres dados a los cuatro estilos básicos cuando se les usa -- apropiada o inapropiadamente. El empleo de los estilos básicos tanto como de los estilos gerenciales, permite a la teoría 3-D diferenciar netamente entre comportamiento y efectividad de comportamiento.

Estos ocho estilos gerenciales pueden ser ordenados con respecto a los cuatro estilos básicos usando una tercera dimensión, la efectividad, como lo indica la figura 9. Los cuatro estilos básicos están en el plano central, los cuatro estilos menos efectivos están en el plano frontal y los cuatro más efectivos están en el plano posterior.

La tercera dimensión es la efectividad. Una de las contribuciones de la teoría J-D es la de dar a este término una definición clara, directamente utilizable. La efectividad gerencial se mide por el grado en que un gerente logra los objetivos de su puesto. Por supuesto, los gerentes deben comprender y luego esforzarse en lograr los " productos " o resultados y no los " insumos " de sus tareas. La introducción del entronamiento J-D conjuntamente con dirección por objetivos, asegura que lo hagan. Los gerentes mismos desempeñan un papel importante en la fijación de estos requisitos de producto.

Si la efectividad depende de usar el comportamiento apropiado para enfrentar la situación, ¿qué destrezas, a más de flexibilidad de estilo, debe tener un gerente efectivo?.

Debe saber percibir una situación (perceptividad de situación) y debe tener la destreza para cambiar la misma si ésta requiere cambio (gestión de situación). Es decir, un gerente efectivo no requiere simplemente la habilidad de usar una marcada o limitada -- orientación hacia la tarea o hacia las relaciones, o algún estilo -- en particular, sino estas tres destrezas: perceptividad de situación, flexibilidad de situación y gestión de situación. La adquisición de estas tres destrezas se denomina, en general experiencia.

Algunos gerentes muy jóvenes tienen estas destrezas en alto grado, mientras que hay otros de mucho mayor edad que apenas las han adquirido en grado mínimo.

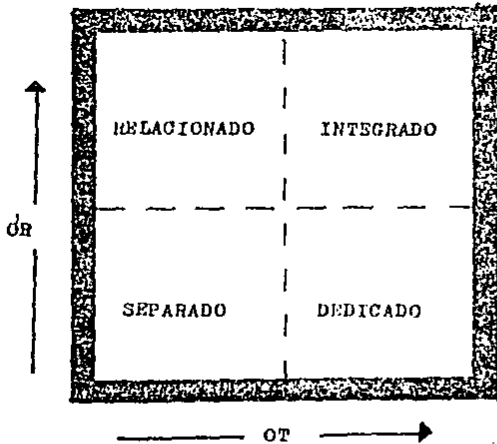


Figura 8. Cuatro estilos basicos de conducta gerencial

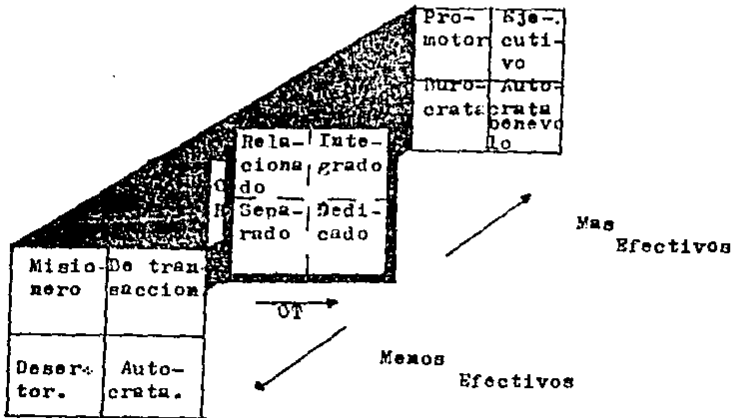


Figura 9. Introduccion a la tercera dimension. cada uno de los cuatro estilos basicos puede ser mas o menos efectivo.

BIBLIOGRAFIA

CAPITULO I

Administración Contemporánea

David R. Hampton

Ed. Mc Graw Hill

2a. Edición

Apuntes Personales de D.C 9º Semestre

Fecha 1987 (Agosto a Diciembre)

Apuntes Personales de Administración y Dirección

Fecha 1986 (Agosto a Diciembre)

Administración de Empresas Teoría y Práctica

Agustín Reyes Ponce

Ed. Limusa

Vigésimaprimerá Impresión 1983

Psicología y Aprendizaje

Mario Haddad Slim

Mc Graw Hill

1a. Edición

Efectividad Gerencial

W J Hadding

Ed. Diana

6a. impresión,

Octubre de 1985

II GRUPOS DE TRABAJO

2.1 Comunicación

- 2.1.1 Definición de comunicación
- 2.1.2 Elementos de la Comunicación
- 2.1.3 Especies de la Comunicación
- 2.1.4 Principios de la Comunicación
- 2.1.5 Diferentes Modelos de Comunicación

2.2 Grupos de trabajo

- 2.2.1 Definición de grupo
- 2.2.2 Factores que determinan la formación de grupos
 - 2.2.2.1 Del Medio Ambiente
 - 2.2.2.2 De la Persona
 - 2.2.2.3 Del grupo
- 2.2.3 Elementos que conforman al grupo
- 2.2.4 Grupos Informales
 - 2.2.4.1 Naturaleza de los grupos informales
 - 2.2.4.2 Líderes informales
 - 2.2.4.3 Funciones de los grupos informales
 - 2.2.4.4 Problemas relacionados con los grupos informales
 - 2.2.4.5 Beneficios de los grupos informales.

2.2.5 La organización y el individuo

2.2.5.1 Reciprocidad entre individuo y organización

2.2.5.2 Las relaciones de intercambio

2.2.5.3 La dinámica de interacción individuo organización

2.3 Análisis transaccional

2.3.1 Definición de análisis transaccional

2.3.2 Tipos de transacción

2.3.3 Posiciones en la vida

2.3.4 Sentimiento de aprobación

2.3.5 Beneficios del análisis transaccional

2.3.6 Esquema del Análisis estructural de los estados del yo

2.3.7 Las cinco Posiciones existencialistas

2.3.7.1 Influencia de la Posición existencialista en el trabajo.

GRUPOS DE TRABAJO

Uno de los principales aspectos que influyen determinadamente en el funcionamiento adecuado de cualquier institución laboral, lo constituyen los grupos de trabajo.

Dichos grupos, son un factor determinante para alcanzar de una manera eficiente los objetivos organizacionales, por lo cual considero que su estudio y análisis es necesario para el diseño e implantación de cualquier programa de D.O. el cual representa el objetivo principal de esta investigación.

El estudiar las características de estos grupos laborales, aporta una gran cantidad de información, lo cual constituye una base sólida para elaborar estrategias tendientes a lograr una mayor participación de todos estos grupos hacia el logro de las metas establecidas por la alta dirección, y en particular para esta investigación a aumentar la productividad de una universidad del sector privado.

II GRUPOS DE TRABAJO

2.1 Comunicación.

2.1.1 Definición de comunicación.

Su definición.

"Comunicación es un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros".

Es un proceso; la mayor parte de las fallas en la comunicación dependen de que creamos que, con emitir una orden, pasar un informe, etc., la comunicación de éstos es perfecta, olvidando que previamente debimos haber preparado todo el proceso, en forma proporcional a la importancia y a las dificultades de esa comunicación.

Nosotros, en la comunicación necesariamente transmitimos en último término un acto psíquico. Como sabemos, éstos son conocidos sólo por el que los tiene; para que los demás los conozcan, se requiere que hayan sido comunicados por él a través de palabras escritas, símbolos, etc.

Ideas, sentimientos, deseos; en la comunicación transmitimos estas tres clases de actos psíquicos: así, en el adiestramiento, en la información, etc., transmitimos conocimientos; en las órdenes, en las instrucciones, etc., transmitimos nuestros deseos; - en el convencimiento, la motivación, el interés, que queremos comunicar, transmitimos nuestros sentimientos de admiración novedad, etc.

Son conocidos y aceptados; la comunicación busca que los demás sepan bien lo que queremos transmitirles; por ello es esencial que sea clara. Pero sería incompleta si no logramos que los demás quieran, acepten lo que deseamos de ellos; por eso, a cada plano de mayor profundidad en este aspecto, es más efectiva la comunicación.

Por otros: esto implica que la comunicación es esencialmente bipolar: nunca nos comunicamos nada a nosotros mismos, sino que necesariamente tenemos que comunicar "a otros".

2.1.2 Elementos de la Comunicación.

Los principales elementos de la comunicación son:

Canal de la comunicación: toda comunicación necesita de un medio o canal por el cual pase: la palabra hablada, la palabra escrita, determinados gestos o actitudes, ciertos signos y aun algunas inacciones u omisiones. De ordinario se combinan varios de estos elementos como canal de la comunicación. Este elemento debe tomarse muy en cuenta, recordando que, de suyo, tiende a disminuir la claridad, la precisión, la energía y la fidelidad de la comunicación. Por eso, cuanto más largos sean los canales, suele debilitarse o distorsionarse dicha comunicación.

Contenido de la comunicación: es aquello que queremos comunicar; el mensaje que queremos transmitir; todo el proceso debe realizarse en forma tal, que ese contenido vaya íntegro y fielmente de la fuente al receptor, ya que éste es el fin de la comunicación.

Respuesta: toda comunicación implica forzosamente una reacción o respuesta; por ello se dice que la comunicación es esencialmente unilateral: quien era fuente, se convierte en receptor, y viceversa. Y en esta alternación, no siempre puede predicirse exactamente el ritmo con que va a cambiar de sentido.

Ambiente de la comunicación: en gran parte, la claridad, la fidelidad y la reacción dependen del estado en que se encuentren las relaciones entre la fuente y el receptor.

2.1.3 Especies de la Comunicación.

1) Por razón de los canales que sigue, y de su contenido, se divide en formal o informal.

La primera es la que lleva un contenido querido u ordenado por la empresa, a través de los canales señalados por ésta; así, es comunicación formal la de un reporte de trabajo, la de las órdenes, la de una queja presentada dentro de un sistema.

La informal, por el contrario, no se refiere a las cosas que la empresa desea se comuniquen, si sigue los canales fijados. Son ejemplos de comunicación informal los comentarios, los chismes, etc. La comunicación informal es de suyo más rápida, más enérgica y más difusiva que la formal, precisamente porque suele ir cargada de aspectos sentimentales o emocionales (buena o mala voluntad hacia los jefes, empleados, etc).

- 2) Por razón del receptor puede ser individual o genérica, según que vaya dirigida a una persona concreta, o en general a un grupo, sin precisar nombres de persona. De suyo la primera es mucho más enérgica.
- 3) Por razón de la obligatoriedad que se espera en la respuesta, puede ser imperativa, exhortativa o informativa.

La primera exige una respuesta precisa; una acción, una omisión, un cambio de actividad. La segunda espera alguna acción, sin imponerla obligatoriamente. La tercera, simplemente comunica algo, sin señalar en concreto nada que se espere; al menos en un plazo inmediato.

- 4) Por razón de su forma puede ser oral, escrita, o gráfica. La primera puede ser personal, telefónica, por interphone, etc. Importa escoger el tipo de comunicación más adecuado en cada caso.

5) Por su sentido puede ser vertical u horizontal, según que se realice dentro de una línea de mando, o entre varias líneas. La primera se subdivide en descendente y ascendente.

La comunicación vertical descendente está formada por:

Políticas.

Metas

Reglas.

Objetivos etc.

instrucciones.

órdenes.

Informaciones.

Sin bajar a detalle podemos mencionar como formas concretas de las categorías anteriores los manuales de organización, las gráficas, los avisos en tableros, los folletos, las cartas de la gerencia, los periódicos o revistas internas, las películas, las vistas fijas, etc.

La comunicación vertical ascendente puede comprender aspectos tales como:

Reportes.

(Sistemas de Información)

Informes.

Sugestiones.

Quejas.

Entrevistas (de ingreso, de ajuste, de salida)
Encuestas de actitud, etc.

La comunicación horizontal comprende:

Juntas.
Comités.
Consejos.
Mesas Redondas.
Asambleas, etc.

2.1.4 Principios de la Comunicación.

a) La comunicación es bilateral. Por el análisis de sus elementos, hemos visto que es necesariamente bipolar; pero toda comunicación tiende a cambiar de sentido, - al convertirse la fuente en receptor, y viceversa; por ello no sólo causa graves daños el olvido de la bilateralidad de la comunicación, sino que, cuanto mayor sea, o cuanto más se favorezca esa bilateralidad, la comunicación tiende a ser más enérgica y efectiva.

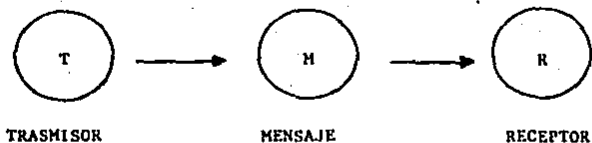
b) La comunicación debe revisarse constantemente. Quere mos expresar con esto que la comunicación tiende, por su propia naturaleza, a hacerse más difícil, si no se tiene un cuidado permanente en mejorarla. así: los -

canales de comunicación tienden a obstruirse, y no todos sirven para la transmisión del mensaje que deseamos transmitir; los ambientes suelen presentar dificultades para la comunicación adecuada, etc.

- c) La comunicación siempre es un medio. Por grande que sea su importancia nunca debemos olvidar que dependerá del fin buscado el usar, medios más o menos costosos, difíciles, etc.

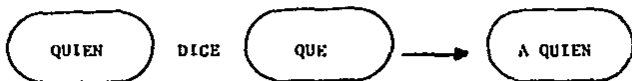
2.1.5 DIFERENTES MODELOS DE COMUNICACION

2.1.5.1 MODELO GENERAL DE COMUNICACION



2.1.5.2 MODELO ARISTOTELICO

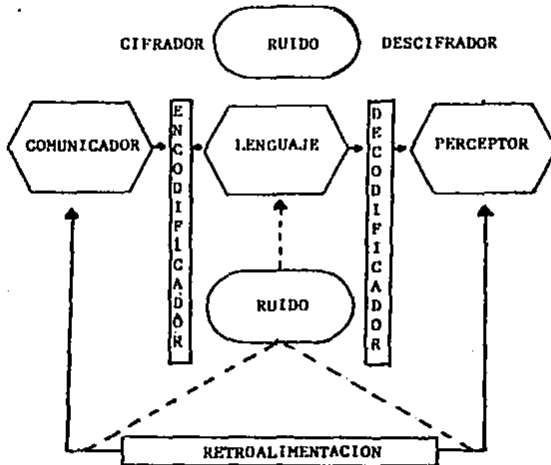
También conocido con el nombre de modelo de retórica. Es original de Aristóteles y contiene los siguientes elementos; QUIEN persona que habla, QUE contenido del discurso. A QUIEN persona que escucha. Sin embargo tiene algunas limitaciones en su nivel de información ya que no cuenta con retroalimentación.



2.1.5.3 MODELO DE WILBUR SCHRAMM

MODELO DE WILBUR SCHRAMM

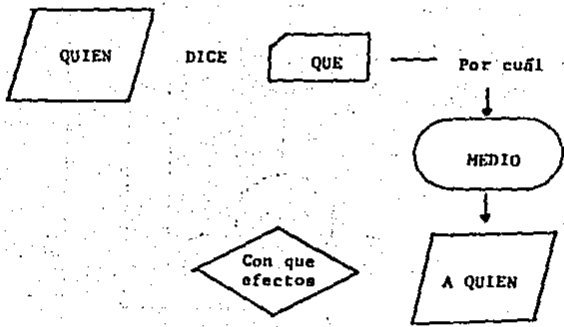
El modelo de Shanon Weaver, armoniza mejor con las investigaciones de la Psicología del aprendizaje, mediante la adaptación de Schramm al sig tema de comunicación humana. Schramm habla de COMUNICADOR en vez de EMISOR o TRANSMISOR y de PERCEPTOR en vez de DESTINO son una persona; FUENTE y COMUNICADOR son otra persona. Esto ya es comunicación humana. El modelo contempla la percepción psicológica del significado del mensaje a diferencia de la recepción física del modelo de Comunicación Electrónica.



2.1.5.4 MODELO DE LASWELL

MODELO DE LASWELL

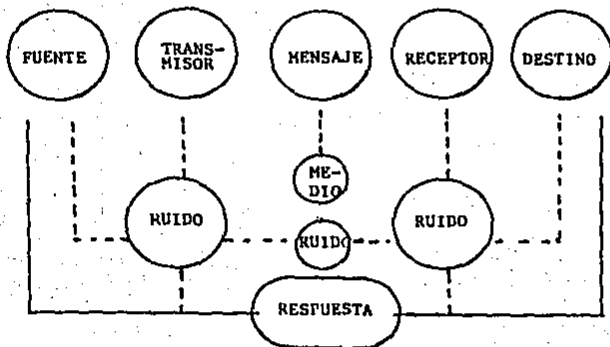
En el Proceso de Comunicación, introduce Laswell dos elementos más a los tres originalmente considerados por Aristóteles: el Canal o Medio por el que se transmiten los mensajes, y los efectos que éstos producen

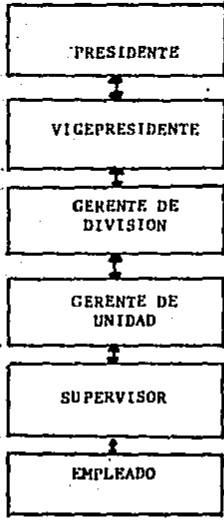


2.1.5.5 MODELO DE SHANNON - WEAVER

MODELO DE SHANNON - WEAVER

En 1947, Claude Shannon desarrolló un Modelo que posteriormente fué dado a conocer por Warren Weaver. Es una teoría integrada con el apoyo de razonamientos y demostraciones de naturaleza matemática. Se referiría a la información electrónica, pero también funciona para esquematizar el proceso que tiene lugar entre las personas.

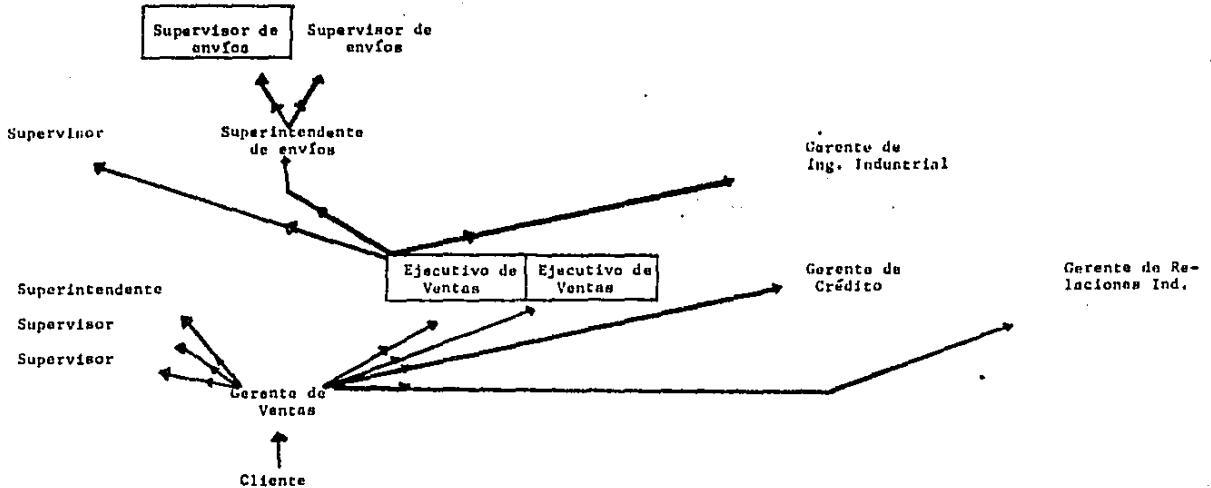




2.1.5.6 La mayoría de los eslabones de la comunicación bilateral pertenecen a la gerencia.

DEPARTAMENTOS

PRODUCCION VENTAS GERENCIA GENERAL FINANZAS Y OFICINA RELACIONES INDUSTRIALES



2.1.5.7 Cadena de comunicación que muestra una interacción horizontal abundante con respecto a un problema de control de calidad.

2.2 Grupos de trabajo.

2.2.1 Definición de Grupo.

Un grupo es un conjunto de personas que trabajan (sean - prisioneros, estudiantes, compañeros de equipo, o bien compartan - alguna otra posición) en la misma organización, se comunican con - cierta frecuencia, en persona, y pueden ejercer influencia mutua. Con frecuencia estas personas comparten una tarea o condiciones co munes y se consideran así mismos como un grupo.

2.2.2 Factores que determinan la formación de grupos.

2.2.2.1 Del medio ambiente.

Cuando los administradores dividen a la organización por departamentos, diseñan la localización de equipo e instalaciones y asignan tareas y ubicación de trabajo a los empleados, están colocando el escenario y escribiendo el guión que reúne a diversos actores, en relaciones de trabajo en las que las personas actúan cara a cara. De esta manera, la organización formal predispone la - formación de grupos. Es posible que los administradores no preten dan que esos grupos se formen sino sólo que las personas estén colocadas en forma apropiada para realizar su trabajo. Así es posible que la organización formal de origen a grupos, pero lo hace en forma sólo indirecta.

Otros grupos se forman directa e intencionalmente por medio de las acciones de la administración. Un ejemplo son los comités. Pueden ser creados con calidad de temporales o permanente, -- para enfrentarse a algún problema en una sola ocasión, por ejemplo para determinar cómo cumplir con alguna nueva ley sobre seguridad; o para resolver algún asunto recurrente, por ejemplo decisiones sobre aumentos anuales en los pagos. Otros ejemplos son grupos para proyectos, grupos de trabajo y otras agrupaciones que reúnen a personas de diversas partes de la organización para trabajar en proyectos.

2.2.2.2 De la Persona.

Aunque la administración puede visualizar a las personas como un medio para alcanzar los fines de la organización (sólo como ejecutores de obligaciones), las personas se expresan así mismas -- como personalidades completas.

Las habilidades, destrezas y conocimientos técnicos que los miembros introducen en un grupo pueden, por supuesto, ser críticos al determinar qué tan efectivamente puede el grupo hacer su trabajo. El sumar incompetencias o combinar ignorancias no permite un desempeño efectivo de las tareas o la satisfacción de los miembros. Pero, la relación de otros atributos individuales con el funcionamiento del grupo puede ser más sutil.

Se supone que el cultivo de habilidades implícitas al -- trabajar con otros es una necesidad virtual para una carrera efectiva y satisfactoria en administración. La omnipresencia de relaciones interpersonales en una organización significa que quienes no saben cómo trabajar bien con otras personas tendrán mayores dificultades para lograr tareas que impliquen interdependencia. Como atestigua un estudio, los grupos compuestos de personas solitarias y antisociales tienden a tener un desempeño menos efectivo -- que los grupos formados por personas con mayor inclinación a la interacción.

Finalmente y, puesto que los grupos que son efectivos en el desempeño de sus tareas tienden a aumentar la satisfacción de sus miembros, las mismas habilidades sociales liderazgo, creatividad, etc., que ayudan a un grupo a tener un buen desempeño pueden ayudar también a proporcionar satisfacción a los participantes.

2.2.2.3 Del Grupo.

Aparte de las características que el medio ambiente y -- las personas introducen al grupo, dos atributos del grupo mismo -- (su tamaño y su estructura) influyen sobre su capacidad de funcionar en forma satisfactoria y efectiva.

Los grupos de tamaño medio, es decir, grupos de aproximadamente 5 a 11 miembros, tienden a tomar decisiones más precisas que grupos que excedan ese número.

Los grupos pequeños, es decir, grupos de aproximadamente 2 a 5 miembros, tienden a lograr el consenso en forma más efectiva que grupos mayores.

Los grupos de mayor tamaño generan más ideas, pero conforme aumenta el tamaño, se reduce el número de ideas con relación al número de miembros, debido a la interferencia de una serie de obstáculos sociales. Estos incluyen la formación de subgrupos, algunos de los cuales desarrollan metas que son incompatibles con las del grupo mayor y sentimientos de mayor inhibición, por tener que hablar frente a grandes grupos.

Parece que los grupos de 4 ó 5 personas permiten una mayor satisfacción en el grupo que otros de mayor o menor tamaño. Los grupos de sólo 2 ó 3 personas pueden hacer que los miembros estén ansiosos con respecto a su gran visibilidad y responsabilidad personales. Los grupos con más de 5 miembros presentan el mayor número de los frustrantes obstáculos sociales antes mencionados.

En resumen, los factores del medio ambiente de la organización y de los miembros individuales se reúnen para crear grupos

dentro de organizaciones. Además, el tamaño y la estructura de los grupos resultantes influyen sobre su capacidad para producir un desempeño efectivo de las tareas, lo mismo que sobre la satisfacción de los miembros.

2.2.3 Elementos que conforman al grupo.

Una vez formados, los grupos pueden diferir en gran medida en cuanto a su apariencia y conducta. Sin embargo, en su interior todos tienen tres elementos básicos: interacción, actividad y sentimientos.

La interacción se refiere a la conducta interpersonal. Cuando se observa la conducta de 2 ó más personas, se puede observar quién hace qué y quién responde y cómo responde.

La clase de interacción que tiene una importancia particular para los administradores se refiere a quién habla con quién, cuándo, acerca de qué y con qué frecuencia.

Las actividades son simplemente las cosas que las personas hacen. Caminan, hablan, se sientan, comen, escriben, duermen, mecanografían, juegan etc.

Los sentimientos incluyen los procesos emocionales y mentales que están dentro de las personas y que no pueden verse, pero cuya presencia se infiere de las actividades e interacciones de las personas. Una sonrisa sugiere una clase de sentimiento, un puño amenazador sugiere otra. Pero, lo que es de especial interés - para comprender la conducta grupal son las actitudes, sentimientos, opiniones o creencias que un grupo comparte.

2.2.4 Grupos Informales.

2.2.4.1 Naturaleza de los grupos informales.

El difundido interés en la organización informal es el resultado de las relaciones personales y sociales, no establecida o requerida por ninguna autoridad formal, pero que brota espontáneamente cuando las personas se asocian unas con otras. Dentro de la organización informal la mayor importancia retribuye a las personas y sus relaciones, en tanto que la organización formal hace hincapié en las posiciones oficiales en lo tocante a autoridad y responsabilidad. Por consiguiente, el poder informal se asocia a la persona, en tanto que la autoridad formal se asocia con una posición y el individuo la posee sólo mientras ocupa esa posición. El poder informal es personal mientras que la autoridad formal es institucional.

2.2.4.2 Líderes informales.

Los líderes de los grupos informales surgen por diversas causas. Algunas de estas razones son edad, antigüedad, competencia técnica, ubicación en el trabajo, libertad para moverse en una zona determinada y una personalidad atractiva. Las causas son innumerables, porque cada líder surge en circunstancias ligeramente distintas.

La organización informal es una fuente deseable de líderes formales en potencia; pero es preciso recordar que un líder informal no siempre llega a convertirse en el mejor gerente formal.

Algunos líderes informales no desempeñan un buen papel -- como formales, porque temen enfrentarse a la responsabilidad oficial algo que no tenían la obligación de aceptar como líderes informales.

Otros líderes informales fracasan debido a que su zona de autoridad gerencial oficial es más amplia y más compleja que la pequeña esfera en la que ejercían el poder informal. (ver cuadro 1)

2.2.4.3 Funciones de los grupos informales.

Los grupos informales surgen y persisten porque desempeñan servicios útiles para sus miembros. Estos servicios se denominan funciones de los grupos informales.

El poder de la organización informal está dado por los miembros del grupo, y no ha sido delegado por los gerentes, por lo cual no sigue la cadena de mando oficial. Tiende más bien a provenir de los compañeros de trabajo que de los superiores dentro de la jerarquía formal, y puede atravesar líneas organizacionales y penetrar en otros departamentos. Por lo común, es más inestable que la autoridad formal, ya que está sujeto a los sentimientos de las personas. Debido a su naturaleza subjetiva, la gerencia no puede conciliar a la organización informal como lo hace con la formal.

Como resultado de las diferencias entre las fuentes del poder formal e informal, las organizaciones formales pueden crecer hasta alcanzar tamaños inmensos, pero las informales tienden a permanecer pequeñas para mantenerse dentro de los límites de las relaciones personales. El resultado es que una organización grande suele tener cientos de organizaciones informales que operan en toda su extensión; algunas de ellas quedan completamente dentro de la institución y otras son parcialmente exteriores a ella. Debido a su tamaño naturalmente reducido y a su inestabilidad, las organizaciones informales no son sustituto adecuado de los grandes conglomerados formales de personas y recursos que se necesitan en las instituciones modernas.

Una de las funciones es mantener los valores culturales y el estilo de vida del grupo. De esta manera se salvaguardan las normas y la unidad del grupo durante un período prolongado de tiempo.

Una segunda función es proveer satisfacciones sociales. Las organizaciones informales confieren a la persona reconocimiento, posición y mayores oportunidades de relacionarse con otras.

Una tercera función del grupo informal es la comunicación. Para satisfacer los deseos y mantener a sus miembros informados -- con respecto a lo que les afecta, el grupo elabora sistemas y canales de comunicación. El control social es una cuarta función que afecta y regula el comportamiento de otros. El control social es tanto inferior como exterior. El primero de ellos está encausado a persuadir a los miembros del grupo a conformarse a su forma de vida.

El control externo está dirigido a personas como por ejemplo, la gerencia, el representante sindical u otros grupos formales.

2.2.3.4 Problemas relacionados con los grupos informales.

A continuación se presenta un problema importante relacionado con cada una de las funciones, antes mencionadas.

Resistencia al cambio. Con respecto a la primera función, la perpetuación de la cultura, existe una tendencia según la cual - el grupo se torna excesivamente conservador de su estilo de vida; es decir, se mantiene como una roca frente al cambio.

Conflicto de papeles. En lo que respecta a la segunda -- función, la provisión de satisfacciones sociales, la búsqueda que -- realiza el grupo de satisfacciones, pueda alojar a sus miembros de los objetivos organizacionales.

Rumor. La tercera función de la organización informal -la comunicación-genera otro tipo de problema muy conocido, llamado rumor.

Conformidad. La cuarta función de la organización -el -- control social- ejerce fuertes presiones para establecer la conformidad. (ver cuadro 2)

2.2.4.5 Beneficios de los grupos informales.

Un beneficio importante lo constituye el hecho de que se mezclan con los sistemas formales para constituir un sistema total eficiente.

ESTA TESTS NO SE DEBE SALIR DE LA ORGANIZACION

Otro beneficio de la organización informal es que aligera la carga de trabajo que soporta la gerencia.

La organización informal puede actuar también para llenar los vacíos que existen en las aptitudes de un gerente.

Otro beneficio adicional es que la organización informal suele ser un canal útil para la comunicación entre los empleados.

Otro beneficio que a menudo pasa inadvertido, es que la organización informal es una válvula de seguridad para las frustraciones de los empleados y otros problemas emocionales.

Otro beneficio de la organización informal que raramente se reconoce es que su presencia impulsa a los gerentes a actuar y planificar con más cuidado que como lo harían en otros casos. (ver cuadro 3)

2.2.5 La organización y el individuo.

2.2.5.1 Reciprocidad entre individuo y organización.

Algunos autores (H. Levinson) consideran la interacción psicológica entre el empleado y la organización como un proceso de reciprocidad: la organización realiza ciertas cosas para y por el participante, y se inhibe de hacer otras, le remunera, le da seguri

ORGANIZACION FORMAL

ORGANIZACION INFORMAL

Oficial.....	No oficial
Autoridad.....	Poder
Responsabilidad.....	Política
Posición.....	Persona
Delegada por la Administración.....	Otorgada por el grupo

CUADRO 1 Diferencias entre la organización formal e informal.

FUNCION (SERVICIO PARA LOS MIEMBROS)

Conservar los valores y estilo de vida del grupo
 Proporcionar satisfacción social
 Operar los sistemas de comunicación
 Salvaguardar el control social

PROBLEMA ASOCIADO

Resistencia al cambio
 Conflicto de papeles
 Rumor
 Confortismo

CUADRO 2 Funciones y problemas conexos de las organizaciones informales

- * Utiliza el sistema total de un sistema más eficiente
- * Reduce el trabajo de la gerencia
- * Tiende a alterar la cooperación
- * Llena los vacíos que deja el gerente
- * Otorga satisfacción y estabilidad a los grupos de trabajo

- * Proporciona un canal útil de comunicación
- * Constituye una válvula de seguridad para las emociones del empleado
- * Impulsa a los gerentes a plantear y actuar con cuidado

CUADRO 3 Beneficios potenciales de la organización informal

dad y prestigio social; reciprocamente, el participante responde -- trabajando y desempeñando sus tareas. La organización espera que - el empleado obedezca su autoridad, y, a su vez, el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y opere con -- justicia. La organización refuerza su expectativa por medio del -- uso de la autoridad y del poder que dispone, mientras el empleado refuerza su expectativa por medio de ciertos intentos de influir en la organización o de limitar su participación. Ambas partes del contrato de interacción están orientadas por directrices que definen lo que es correcto y equitativo de lo que no lo es. Algunos so ciólogos se refieren a una "norma de reciprocidad", mientras que al gunos psicólogos llaman a esto "contrato psicológico".

El contrato psicológico se refiere a la expectativa recíproca del individuo y al hecho de que la organización se extiende - mucho más que cualquier contrato formal de empleo que establece el trabajo por ser realizado y la recompensa por recibirse. Aunque no exista un acuerdo formal o algo claramente dicho, el contrato psic ológico es un entendimiento tácito entre individuo y organización, - en el sentido de que una vasta gama de derechos, privilegios y obli gaciones, consagrados por uno, serán respetados y observados por -- las dos partes. El contrato psicológico es un elemento importante en cualquier relación de trabajo que influye directamente en el com portamiento de las partes. "Este proceso de realizar expectativas

mutuas y satisfacer necesidades mutuas en la relación entre un negre y su organización de trabajo fue conceptualizado como un proceso de reciprocidad. Reciprocidad es el proceso de desarrollar un contrato psicológico entre una persona y una compañía o cualquier otra institución donde ella trabaja. Es un proceso complementario en que el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro. La persona siente que es parte de la organización o institución y, consecuentemente, se vuelve un símbolo que personifica la organización global.

El concepto de contrato surgió en la psicología de grupo. Para algunos autores, la vida como un todo es una serie de acuerdos y pactos (contratos) que las personas mantienen consigo mismas y con los otros. El contrato se vuelve un medio utilizado para la creación y cambio de valores entre las personas. Cada persona, en el fondo, representa sus propios contratos que rigen tanto las relaciones interpersonales como las relaciones que éstas mantienen consigo mismas (relaciones intrapersonales). Una fuente común de dificultades en las relaciones interpersonales es la falta de acuerdos explícitos y claros. Las personas no siempre dicen abiertamente y claramente qué quieren y qué necesitan. La aclaración de los contratos, tanto en las relaciones intrapersonales como en las interpersonales, es importante para la efectiva vivencia interpersonal.

Todo sistema social puede ser encurado en términos de -- grupo de personas, ocupadas con el intercambio de sus recursos con base en ciertas expectativas. Esos recursos son constantemente -- permutados y, sin duda, no se limitan apenas a los recursos materiales, ya que incluyen ideas, sentimientos, habilidades y valores. Además, en el intercambio de recursos dentro de los sistemas sociales, se desarrollan contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombres y grupos y sistemas y subsistemas, donde prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo en compensación. En ese intercambio de recursos, si desaparece o disminuye el sentimiento de reciprocidad, entre una modificación dentro del sistema. De modo -- más amplio, el objetivo básico de toda organización es atender sus propias necesidades y, al mismo tiempo, atender a las necesidades de la sociedad por medio de la producción de bienes o servicios, -- por los cuales recibe una compensación monetaria.

Las personas forman una organización o se enganchan en -- algunas de ellas porque esperan que su participación satisfaga algunas necesidades personales. Tal como se muestra en la (figura -- 10), para obtener esas satisfacciones las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o a hacer ciertas inversiones en la -- organización, ya que esperan que la satisfacción de sus necesida--

cos personales sea mayor que los costos y evalúan sus satisfaccio-
nes esperadas y los costos por medio de sus sistemas de valores.

Una organización exitosa toma recursos de las personas, -
pero permite retornos con mayores valores de lo que fue invertido.

2.2.5.2 Las relaciones de intercambio.

Siempre existe una relación de intercambio entre los indi-
viduos y la organización; el modo como se satisfacen los objetivos
individuales determina su percepción de las relaciones, que podrá -
ser observado como satisfactorio para las personas que perciben que
sus recompensas excedieron las demandas hechas sobre ellas. El in-
dividuo ingresa en la organización cuando espera que sus satisfac-
ciones personales sean mayores que sus esfuerzos personales. Si --
crea que sus esfuerzos personales sobrepasan las satisfacciones, se
vuelve propenso a abandonar la organización, si le es posible. Al
mismo tiempo, la organización espera que la contribución de cada in-
dividuo sobrepase los costos de tener personas en la organización.
En otros términos, la organización espera que los individuos contri-
buyan más de lo que ella les da.

Igualmente, cada individuo percibe los beneficios de ser
miembro de la organización. Así como se indica en la (figura 11),

porción una relación exitosa. Por otra parte, como se muestra en la (figura 12), la organización estima que los beneficios se consiguen a las personas son mayores que los costos incurridos en tenerlas en la organización. En el caso, la empresa parece una relación bien lograda.

2.2.5 La dinámica de interacción individuo Organización.

Al estudiar la interacción individuo-organización, algunos autores consideran que cada organización particular ofrece los mismos estímulos a los participantes (el mismo edificio, el mismo supervisor, la misma tecnología, etc). De esa forma, es interesante examinar sus patrones de estímulo. Así como diferentes individuos muestran reacciones de la misma forma a estímulos idénticos, tal análisis debe considerar los factores de diferencias individuales que afectan la manera como se responde a los estímulos. Así, la organización y los individuos contribuyen con demandas identificables en su interacción. Para esos autores, las organizaciones contribuyen a la interacción con:

- 1) expectativas. Una organización comunica expectativas a los individuos que de ella participan como consecuencia de su afiliación y de su posición específica dentro de la organización. Las organizaciones deben comunicar expectativas a sus participantes y re

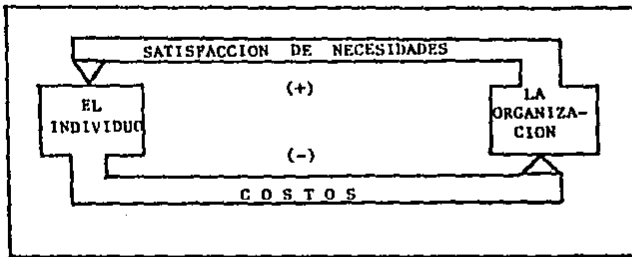


FIGURA 10 Costos y satisfacción de necesidades individuales a través de las Organizaciones

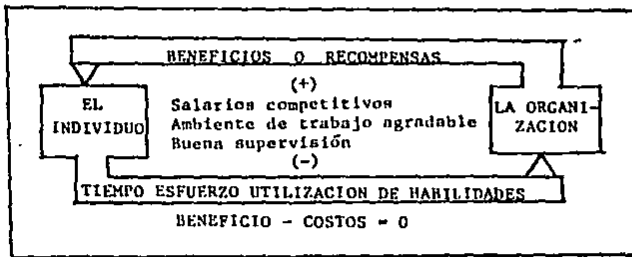


FIGURA 11 La percepción que el individuo tiene sobre los beneficios y costos personales en sus relaciones de trabajo.

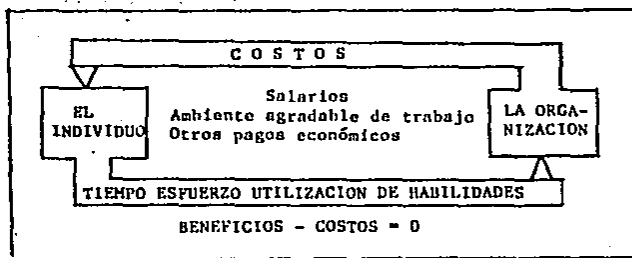


FIGURA 12 La percepción que la organización tiene sobre los beneficios y costos de mantener a las personas como miembros de la organización.

forzar continuamente su cumplimiento para evitar la tendencia inherente a cualquier sistema social al desorden (ley de la entropía) y a su disolución. Así los atributos de la organización en ese sentido son:

- a) orientación para objetivos o metas;
- b) funciones diferenciadas dentro de la organización; y
- c) coordinación racional de los varios subsistemas de la organización.

Los tres atributos requieren que, dentro de los límites de la discreción, cada participante de la organización pueda escoger lo que se debe hacer, cuándo y con quién.

Para asegurar que las demandas o expectativas de la organización sobre los individuos sean experimentadas o respondidas por ellos, las organizaciones utilizan varios mecanismos formales, tales como:

- a) sistemas de selección para asegurar el ingreso en la organización solamente de individuos que puedan atender a sus expectativas;

b) procedimientos de socialización y de entrenamiento, -- para ayudar a los miembros a aumentar su comprensión -- de las expectativas organizacionales y su capacidad -- para atenderlas;

c) sistemas de evaluación y de recompensa que proporcionen contingencias explícitas entre cómo satisfacer, o no, las expectativas de la organización y merecer sus recompensas;

d) sistemas de medida y de control, que verifiquen el grado en que los objetivos de la organización se satisfacen y que proporcionen los medios para la acción remediadora; y

e) prácticas de supervisión, que son diseñadas en el sentido de ayudar a los individuos a satisfacer las expectativas organizacionales y verificar el grado alcanzado actualmente por ellos.

Desde el punto de vista del individuo, esas expectativas organizacionales le son comunicadas a través de una gran variedad de medios: por el supervisor, por los colegas y los subordinados, o de vez en cuando, por personas externas a la organización, como clientes, proveedores, etc.

2) recursos. El segundo tipo de contribución de la organización -- para permitir la interacción individuo-organización es la provisión de diversos recursos para el uso de los miembros organizacionales. Un recurso puede ser cualquier cosa que un miembro de la organización vuelva útil. El dinero puede ser uno de los recursos importantes que la organización ofrece a sus miembros. Muchas veces, los recursos son deliberada y explícitamente citados como una inducción a la afiliación organizacional a la participación efectiva de los miembros.

El estado óptimo de la interacción ocurre cuando "una parte de la interacción individuo -organización obtiene los recursos - en el proceso de satisfacer las demandas de la otra parte- y vice-versa".

La esencia del problema es la misma: los individuos y las organizaciones se atraen y se seleccionan mutuamente en el sentido de que los individuos encuentren las organizaciones más adecuadas a sus necesidades y a sus objetivos y las organizaciones encuentren a los individuos más adecuados a sus expectativas. Este es el primer paso. El segundo es la gradual acomodación y ajuste recíprocos entre individuos y organización: ambos aprenden a acomodarse y a ajustarse el uno al otro. El tercer paso se refiere a los individuos - que hacen carrera dentro de las organizaciones, usándolas como tran

polía profesional, y las organizaciones que desarrollan los individuos usándolos como trampolín para el alcance de sus objetivos organizacionales. Si el primer paso es una elección recíproca, el segundo es un proceso de adaptación mutua, y el tercero, un desarrollo recíproco.

2.3 Análisis Transaccional

2.3.1 Definición de Análisis Transaccional.

Cuando las personas interactúan se produce una transacción social en la que una persona le responde a otra. El estudio de estos intercambios entre las personas se denomina análisis transaccional (AT).

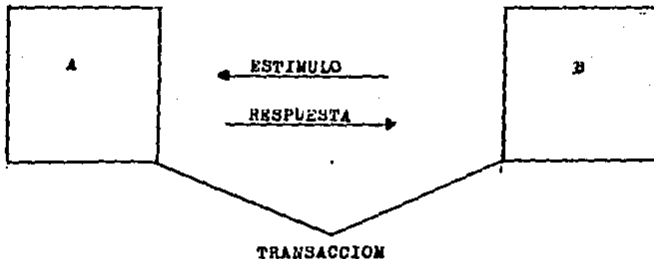
2.3.2 Tipos de Transacción.

Las transacciones pueden ser complementarias o no complementarias. Se dice que son complementarias cuando los estados del ego del emisor y el receptor que participan en la transacción inicial se invierten simplemente en la respuesta.

Las transacciones no complementarias o cruzadas ocurren cuando las líneas de estímulo y respuesta no son paralelas, como se ilustra en la (figura 13)

Como se define en el punto anterior una transacción, en términos de la teoría del análisis transaccional se define como:

Un mensaje (Estímulo) que se origina en un estado particular del yo de una persona y se dirige a otro estado particular del yo de una segunda persona, esta origina una respuesta de la segunda persona, completando así la transacción.



En base a esto, surge un tercer tipo de transacción contemplada por el "A" la cual se denomina "Transacciones ulteriores las cuales.

Incluyen un doble mensaje; una parte socialmente aceptable y otra oculta a nivel psicológico.

Para ello, intervienen simultáneamente dos estados del "YO". La parte oculta es la más importante del mensaje, por lo general deja una sensación de haber sido engañado.

Las personas sostienen comunicación a través de las transacciones complementarias; pero la que tiende a ser más eficaz en el trabajo es la de adulto o adulto. Este tipo de transacción promueve la resolución del problema, trata a las personas como iguales y mejora la comprensión.

2.3.5 Posiciones en la vida.

Cada persona tiende a manifestar una de cuatro posiciones en la vida. Desde la más temprana infancia, la persona desarrolla una forma dominante de relacionarse con los demás. Tiende a conservar esta filosofía durante toda su existencia, a menos que ocurran experiencias importantes para alterarla, por lo cual se le llama posición en la vida. Aunque ésta tiende a dominar las transacciones de una persona, hay otras que aparecen de tanto en tanto en situaciones específicas. En otras palabras, la posición en la vida predomina, pero no es la única que se adopta.

Las posiciones en la vida surgen de una combinación de dos enfoques. En primer lugar, ¿cómo se consideran las personas -- así mismas? En segundo lugar, ¿cómo consideran a los demás individuos en general? En las cuatro posibles posiciones en la vida se obtiene ya sea una respuesta positiva (bien) y una respuesta negativa (no bien) que son:

- * Yo no estoy bien - tú estás bien
- * Yo no estoy bien - tú no estás bien
- * Yo estoy bien - tú no estás bien
- * Yo estoy bien - tú estás bien

La posición deseable y la que implica la mayor probabilidad de generar transacciones adulto a adulto es la cuarta, es decir "yo estoy bien - tú estás bien". Esto demuestra una aceptación sana del propio ser y de los demás. Las otras tres posiciones en la vida son psicológicamente menos maduras y menos eficaces (ver figura 14).

2.2.4. sentimiento de aprobación.

Las personas buscan la aprobación en su interacción con otros. La aprobación se define como "cualquier acto que implica el reconocimiento de la presencia de otra persona." El término inglés "stroking" se originó en los estudios realizados sobre la necesidad que tienen los bebés de afecto físico caricias para su desarrollo. Ahora se aplica a todo tipo de reconocimiento entre las personas, ya sea físico, verbal, de contacto visual, etc.

Los gestos de reconocimiento pueden ser positivos, negativos o mixtos. Los positivos generan buenas sensaciones cuando -

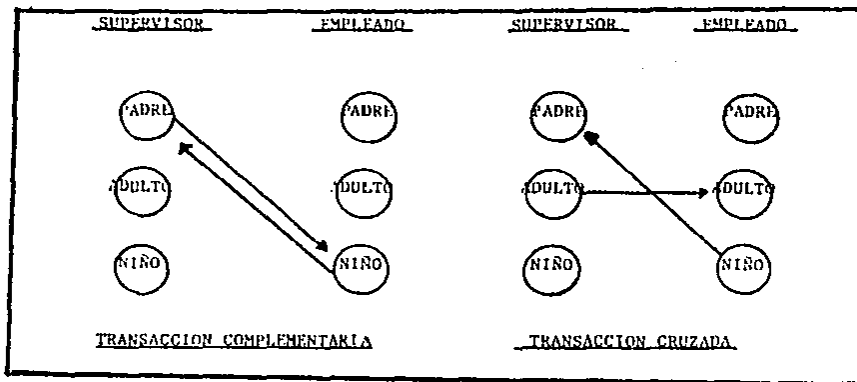


FIGURA 13 Transacciones complementarias y cruzadas en el análisis transaccional

<u>ACTITUD HACIA UNO MISMO</u>	<u>POSITIVA</u>	YO ESTOY BIEN TU NO ESTAS BIEN	YO ESTOY BIEN TU ESTAS BIEN
	<u>NEGATIVA</u>	YO NO ESTO BIEN TU NO ESTAS BIEN	YO NO ESTOY BIEN TU ESTAS BIEN

FIGURA 14 Cuatro posiciones en la vida.

de recíten y contribuyen a que la persona se sienta bien. Los negativos afectan física o emocionalmente y hacen que la persona se sienta menos segura de sí misma, y los mixtos que incorporan características de los dos anteriores.

Las personas deben estar conscientes también de las diferencias entre los reconocimientos condicionales y los no condicionales. Los reconocimientos condicionales se ofrecen a las personas cuando actúan correctamente o evitan problemas.

Los reconocimientos no condicionales se presentan sin ninguna conexión con el comportamiento. Aunque logran que una persona se sienta bien, tienden a resultar confusas para las personas porque no indican cómo podrían recibir otros gestos aprobatorios.

2.3.5 Beneficios del análisis transaccional.

La capacitación en el AT concede a las personas nuevos conocimientos sobre sus propias personalidades, y también los ayuda a entender por qué los demás responden a veces en la forma en que lo hacen. Uno de los principales beneficios es la comunicación cruzada y luego toman medidas para restaurar la comunicación complementaria sobre todo siguiendo el modelo adulto a adulto. El resultado es un mejoramiento general en las transacciones interpersonales.

2.3.6 Esquema del análisis estructural de los Estados del yo.

FUNCIONES

- JUZGA
- ORDENA
- CRITICA
- PROTEGE
- ESTIMULA

P
(LO ENSEÑADO)

- RAZONA
- COMPUTA
- TOMA DECISIONES
- NO TIENE SENTIMIENTOS
- NO IMPLICA MADUREZ

A
(LO PENSADO)

- SIENTE
- INTUYE
- CREA
- INVESTIGA
- EXPRESA EMOCIONES
- DISFRUTA, SE DIVIerte
- SE SOMETE O SE REBELA
- NO IMPLICA INMADUREZ

H
(LO SENTIDO)

TRANSMITE

- CULTURA
- TRADICIONES
- MORAL, VALORES
- PREJUICIOS, PROHIBICIONES
- OBLIGACIONES
- "DEBES" Y "NO DEBES"

- CIENCIA
- TECNICA
- ETICA
- LO QUE CONVIENE HACER
- INFORMACION PROCESADA
- PENSAMIENTO RACIONAL

- LA VIDA (LO BIOLÓGICO)
- PENSAMIENTO MÁGICO
- LO QUE NOS GUSTA O NO
- TODAS LAS EMOCIONES
- LA ESPONTANEIDAD

2.3.7 LAS CINCO POSICIONES EXISTENCIALES

POSICION EXISTENCIAL	CARACTERISTICAS	ACTITUD PARENTAL:	EMOCIONES TIPICAS:	JUEG
DEPRESIVOS (YO-/TU+)	<ul style="list-style-type: none"> - SE SIENTE PSICOLOGICAMENTE INFERIOR A LOS DEMAS, ESTAN CARGADOS DE SENTIMIENTOS DE AUTODESCONFIANZA 	<ul style="list-style-type: none"> - DIERON EXCESO DE CARRICIAS NEGATIVAS Y CONDICIONADAS - NO CONFIARON EN EL 	<ul style="list-style-type: none"> - CULPA, VERGUENZA, CONFUSION, AUTO--DECEPCION. 	<ul style="list-style-type: none"> - " VICTI " LLENE " PATEA
DESESPERADOS (YO-/TU-)	<ul style="list-style-type: none"> - SIENTEN QUE NADA VALE LA PENA, INCLUYENDOSE ELLOS MISMOS. - SE VIVEN AJENOS AL MUNDO 	<ul style="list-style-type: none"> - FALTOS DE AMOR, --- ABANDONO PREMATURO, RECHAZO, FALTOS DE CONTACTO FISICO 	<ul style="list-style-type: none"> - ANGUSTIA, DEPRESION DESESPERANZA, DESALIENTO. - DEJADEZ, INDIFFERENCIA APATIA. 	<ul style="list-style-type: none"> - " QUE M " LA VI VALE
PARANOICOS (YO+/TU-)	<ul style="list-style-type: none"> - NO PUEDEN CONFIAR EN LOS DEMAS, SOLO EN ELLOS MISMOS, SOSPECHAN DE TODOS. - LA CULPA SIEMPRE ES DE - LOS DEMAS. 	<ul style="list-style-type: none"> - FALTA DE ACEPTACION INCONDICIONAL. - LES EXIGIERON SER - PERFECTOS, LOS RETABAN CONSTANTEMENTE. 	<ul style="list-style-type: none"> - IRA, CORAJE, ENOJO, RESENTIMIENTO, SUSPECHA, DESCONFIANZA. 	<ul style="list-style-type: none"> - " SABELA " PERSE
MANIACOS (YO+/TU+)	<ul style="list-style-type: none"> - VIVEN EN LAS NUBES, TODO LES PARECE MARAVILLOSO, NUNCA VEN NINGUN PROBLEMA. 	<ul style="list-style-type: none"> - LES RESOLVIERON TODOS LOS PROBLEMAS. PAPAS "SOBREPROTECTORES". 	<ul style="list-style-type: none"> - EUPORIA, ALEGRIA -- EXAGERADA, VIVEN EN SU MUNDO APARTE. 	<ul style="list-style-type: none"> - " SALVAI " VIVE I
REALISTAS (YO+/TU+)	<ul style="list-style-type: none"> - LA PERSONA VIVE INDEPENDIENTEMENTE, SIN IGNORAR A LOS DEMAS. - ACEPTA Y APRECIA A LOS - DEMAS CON SUS CUALIDADES Y DEFECTOS - SE SIENTE BIEN CONSIGO MISMO - SU ACTITUD ES POSITIVA 	<ul style="list-style-type: none"> - ESTA POSTURA SE TOMA POR DECISION CUANDO LA PERSONA ES - ADULTA 	<ul style="list-style-type: none"> - PAZ CONSIGO MISMOS, PUEDE SENTIR TODAS LAS EMOCIONES, SEGUN LA SITUACION. 	

CARACTERÍSTICAS	ACTITUD PARENTAL:	EMOCIONES TÍPICAS:	JUEGA A:
ANTE PSICOLÓGICAMENTE DR A LOS DEMÁS, ES-- RGADOS DE SENTIMIENTOS-- AUTODESCONFIANZA	- DIERON EXCESO DE CARICIAS NEGATIVAS Y CONDICIONADAS - NO CONFIARON EN EL	- CULPA, VERGÜENZA, CONFUSION, AUTO--DECEPCION.	- " VICTIMA " " LLENENME " " PATEAME "
QUE NADA VALE LA INCLUYENDOSE ELLOS EN AJENOS AL MUNDO	- FALTOS DE AMOR, --- ABANDONO PREMATURO, RECHAZO, FALTOS DE CONTACTO FISICO	- ANGUSTIA, DEPRESION DESESPERANZA, DESALIENTO. - DEJADEZ, INDIFERENCIA APATIA.	- " QUE MAS DA " " LA VIDA NO VALE NADA "
EN CONFIAR EN LOS SOLO EN ELLOS MIS SPECHAN DE TODOS. SIEMPRE ES DE - AS.	- FALTA DE ACEPTACION INCONDICIONAL. . - LES EXIGIERON SER PERFECTOS, LOS RETABAN CONSTANTEMENTE.	- IRA, CORAJE, ENOJO, RESENTIMIENTO, SUSPECHA, DESCONFIANZA.	- " SABELOTUDO " " PERSEGUIDOR "
LAS NUBES, TODO CE MARAVILLOSO, EN NINGUN PROBLE-	- LES RESOLVIERON TODOS LOS PROBLEMAS. PAPAS "SOBREPROTECTORES".	- EUFORIA, ALEGRIA -- EXAGERADA, VIVEN EN SU MUNDO APARTE.	- " SALVADOR " " VIVE LA VIDA "
HA VIVE INDEPENDIENTE, SIN IGNORAR MAS. APRECIA A LOS - EN SUS CUALIDADES OS E BIEN CONSIGO MIS MU OD ES POSITIVA	- ESTA POSTURA SE TOMA POR DECISION CUANDO LA PERSONA ES ADULTA	- PAZ CONSIGO MISMOS, PUEDE SENTIR TODAS LAS EMOCIONES, SEGUN LA SITUACION.	

2.37.1

COMO LA POSICION EXISTENCIAL INFLUYE EN EL TRABAJO DE LAS PERSONAS.

POSICION EXISTENCIAL :	ACEPTA RESPONSA BILIDADES:	SE DESARROLLA EN EL TRABAJO:	RESUELVE PROBLEMAS:	MEDICA SU TIEMPO:	ES MOVIDA A LA ACCION:
REALISTAS (YO+/TU+)	FACILMENTE	INDEPENDIENTE MENTE VOLUNTARIAMENTE	CONSULTANDO A OTROS: CONFIANDO EN -- ELLA MISMA	PLANEAR LA ACCION NECESARIA Y PROCEDIENDO	POR ASIGNACION Y POR INICIATIVA
MANIACAS (YO+/TU+)	FACIL PERO INCONSIENTEMENTE	NO SABE DECIR "NO" ACEPTA DEMASIADO	NO EXISTEN - PARA ELLA	NO SABE MANEJARLO	SIN REFLEXION, SEGUN LE "LATE"
DEPRIMIDAS (YO-/TU+)	TIMIDAMENTE	DESPACIO; NECESITA CONFIANZA Y PREPARACION	CONFIANDO CASI COMPLETAMENTE EN LOS DEMAS	CAVILANDO O SOBRECOMPENSANDO EN CONSTANTE ACTIVIDAD	POR MEDIO DE ALABANZAS O ADVERTENCIAS
PARANOIDICAS (YO+/TU-)	APLAZANDO, ALTERCANDO Y REGATEANDO.	CON DIFICULTAD EL APRENDIZAJE ESTA BLOQUEADO	UNILATERALMENTE RECHAZANDO IDEAS DE OTROS	ALARDEANDO, - PROVOCANDO A OTROS, TOMANDO EL PAPEL - DE PERSEGUIDOR	CUANDO SE VE - FORZADA, PUEDE EXIGIR INSTRUCCIONES
DESESPERADAS (YO+/TU-)	EVADIENDO, DELEGANDO HACIA ARRIBA; ACEPTANDOLA DE MALA GANA	CON DIFICULTAD SE AISLA Y REPIETE ERRORES	SUCUMBIENDO ANTE LOS PROBLEMAS	AISLANDOSE, JUGANDO UNA GRAN VARIEDAD DE -- JUEGOS	FOR REPRIMENDAS O AMENAZAS

¿CUAL ES TU ACTITUD EN EL TRABAJO?

¿QUE CONSECUENCIAS NEGATIVAS TE ESTA ACARRRANDO?

¿QUE DESEAS CAMBIAR?

COMO LA POSICION EXISTENCIAL INFLUYE EN EL TRABAJO DE LAS PERSONAS:

<u>RESPONSA</u> <u>ES:</u>	<u>SE DESARROLLA</u> <u>EN EL TRABAJO:</u>	<u>RESUELVE</u> <u>PROBLEMAS:</u>	<u>MEDICA SU</u> <u>TIEMPO:</u>	<u>ES MOVIDA A</u> <u>LA ACCION:</u>	<u>SE SIEMTE RELACION</u> <u>A LOS DEMAS:</u>
<u>NTE</u>	<u>INDEPENDIENTE</u> <u>MENTE VOLUNTA</u> <u>RIAMENTE</u>	<u>CONSULTANDO</u> <u>A OTROS: CON</u> <u>FIANDO EN --</u> <u>ELLA MISMA</u>	<u>PLANEAR LA</u> <u>ACCION NECE</u> <u>SARIA Y PRO</u> <u>CEDIENDO</u>	<u>POR ASIGNACION</u> <u>Y POR INICIATI</u> <u>VA</u>	<u>IGUAL</u>
<u>PRO INCONS</u> <u>ENTE</u>	<u>NO SABE DECIR</u> <u>"NO" ACEPTA DE</u> <u>MASIADO</u>	<u>NO EXISTEN -</u> <u>PARA ELLA</u>	<u>NO SABE MANE</u> <u>JARLO</u>	<u>SIN REFLEXION,</u> <u>SEGUN LE "LATE"</u>	<u>IGUAL; SIEMPRE</u> <u>FELIZ</u>
<u>NTE</u>	<u>DESPACIO; NECE</u> <u>SITA CONFIANZA</u> <u>Y PREPARACION</u>	<u>CONFIANDO CA</u> <u>SI COMPLETA</u> <u>MENTE EN LOS</u> <u>DEMÁS</u>	<u>CAVILANDO O</u> <u>SOBRECOMPEN</u> <u>SANDO EN CONS</u> <u>TANTE ACTIVI</u> <u>DAD</u>	<u>POR MEDIO DE</u> <u>ALABANZAS O AD</u> <u>VERTENCIAS</u>	<u>INFERIOR</u>
<u>DO, ALTER</u> <u>REGATEAN-</u>	<u>CON DIFICULTAD</u> <u>EL APRENDIZAJE</u> <u>ESTA BLOQUEADO</u>	<u>UNILATERAL--</u> <u>MENTE RECHA</u> <u>ZANDO IDEAS</u> <u>DE OTROS</u>	<u>ALANDEANDO, -</u> <u>PROVOCANDO A</u> <u>OTROS, TOMAN</u> <u>DO EL PAPEL -</u> <u>DE PERSEGUIDOR</u>	<u>CUANDO SE VE -</u> <u>FORZADA, PUEDE</u> <u>EXIGIR INSTRUC</u> <u>IONES</u>	<u>SUPERIOR</u>
<u>DO, DELE</u> <u>ACIA ARRI</u> <u>PTANDOLA</u> <u>GANÁ</u>	<u>CON DIFICULTAD</u> <u>SE AISLA Y REPI</u> <u>TE ERRORES</u>	<u>SUCUMBIENDO</u> <u>ANTE LOS PRO</u> <u>BLEMAS</u>	<u>AISLANDOSE, JU</u> <u>GANDO UNA GRAN</u> <u>VARIEDAD DE --</u> <u>JUEGOS</u>	<u>FOR REPREMIENDAS</u> <u>O AMENAZAS</u>	<u>ABATIDA</u> <u>ALINEADA</u>

ACTIVIDAD EN EL TRABAJO?

TENDENCIAS NEGATIVAS SE ESTA ACARREANDO?

¿CAMBIAR?

CAPITULO II

Administración de empresas Teoría y Práctica

Agustín Reyes Ponce

Ed. Linusa

Vigésimaprimerá Impresión 1983

Administración Contemporánea

David R. Gampton

Ed. Mc Graw Hill

2a. Edición

El Comportamiento humano en el trabajo

Keith Davis

2a. Edición

Mc Graw Hill

Psicología y Aprendizaje

Marie Maddad Slim

Mc Graw Hill

1a. Edición

Administración de Recursos Humanos

Isidoro Chiavenato

La. de Graf Hill

Ca. Nación

III DESARROLLO ORGANIZACIONAL

3.1 Antecedentes del D.O.

3.1.1 Orígenes y evolución del D.O.

3.1.2 Antecedentes del D.O. en México

3.1.3 Situación actual del D.O. en México

3.2 Definición del D.O.

3.3 Objetivos y Valores del D.O.

3.4 Etapas de un Programa de D.O.

3.4.1 Percepción de Problemas Por individuo Clave

3.4.2 Necesidad de cambio

3.4.3 Contrato

3.4.4 Diagnóstico de datos preliminares

3.4.5 Plan de Acción

3.4.6 Acción

3.4.7 Retroalimentación

3.5 Aportaciones del D.O.

3.6 Desarrollo del D.O.

3.6.1 Supuestos del D.O.

3.6.2 Técnicas del D.O.

3.6.3 Limitaciones del D.O.

3.6.4 Problemas que resuelve el D.O.

3.7 Proceso del D.O.

3.7.1 Recopilación de Datos.

3.7.1.1 Procedimiento de la recopilación

3.7.1.2 Factores a considerar en la recopilación de datos

3.7.2 Diagnóstico de la Organización

3.7.2.1 Proceso del Diagnóstico

3.7.2.2 Organizaciones enfermas

3.7.2.3 Organizaciones Sanas

3.7.3 Métodos de Laboratorio

3.7.3.1 Métodos para provocar el cambio

3.7.3.1.1 Reuniones del equipo de Diagnóstico Gerente.

3.7.3.1.2 Reunión de Diagnóstico del grupo

3.7.3.1.3 El espejo de la Organización

3.7.3.1.4 El análisis de Campo de Fuerzas

3.7.3.1.5 Grupos

3.7.3.1.6 Reuniones para dos

3.7.3.1.7 La reunión del desarrollo y Equipo Intergrupal

3.7.3.1.8 La línea de la vida

3.8 Desarrollo de grupos de Trabajo

3.1 Antecedentes del D.O.

3.1.1. Orígenes y evolución del D.O.

Algunos autores sitúan sus orígenes en 1924, en el estudio de la Western Electric (la gente se da cuenta que la están tomando en cuenta).

Otros la establecen en el año de 1958 en los estudios de la Standard Oil Company con los grupos "T" o de sensibilización grupos de terapia grupal en la organización (desarrollo del individuo en función de la organización).

Por último, otros autores señalan que el surgimiento del D.O. tuvo como precedente varios eventos entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

Los trabajos de:

MASSLOW: (1954) (Escala de necesidades del hombre)

La cual da un panorama de las necesidades insatisfechas del individuo, clasificandolas en orden jerarquico desde las fisiológicas de seguridad, pertenencia, amor, estima y autorrealización.

CHRIS ARGYRIS: (1967) (Personas U.S. organización)

su investigación se ha centrado principalmente en el

problema de la coexistencia de las necesidades individuales y organizacionales. Al está de acuerdo con -- los estudiosos de la conducta en el sentido de que la gente tiene intensas necesidades de autorrealización, y hace notar que los controles organizacionales producen en el empleado un sentimiento de sumisión y dependencia, afirma que las técnicas operacionales empleados en las empresas grandes a menudo ignoran las necesidades sociales y egoltras del empleado.

L E W I S : Que junto con Lippitt y White realizaron estudios sobre el estilo de liderazgo dentro de la organización, definiendo tres estilos principales de liderazgo.

a) El autocrata b) Participativo c) Rienda suelta

D.M. Mc Gregor (1960) (Nuevos conceptos de administración)

Este autor, basado en los puntos críticos de la teoría clásica de la organización, describe el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control al cual llama teoría "X" en la cual expone tres puntos principales:

a) El ser humano siente repugnancia intrínseca hacia el trabajo.

b) Las personas deben ser obligadas a trabajar.

c) El ser humano común prefiere que lo dirijan.

Posteriormente formula la teoría "Y", una teoría que --
contempla la integración de los intereses individuales
con los objetivos de la organización. Los principales
aspectos que contempla son:

a) Al ser humano no le disgusta trabajar.

b) El control externo y la amenaza de castigo no son --
los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano.

c) Se compromete a la realización de los objetivos de -
la empresa por las compensaciones asociadas con su -
logro.

d) El ser humano ordenario se habitua en las debidas cir-
cunstancias, no solo a aceptar, sino a buscar nuevas
responsabilidades.

e) La imaginación, el ingenio y la capacidad es caracte-
rística de los grandes sectores de la población.

f) En las condiciones actuales las potencialidades inte-
lectuales del ser humano están siendo utilizadas par-
cialmente.

LICKERT: (1908) (Administración de recursos humanos vs. administración de capital)

Propone cuatro estilos básicos de dirección.

- a) Autoritario
- b) Autócrata - Benevolente
- c) Consultivo
- d) Participativo

F. HERZBERG: (1965) (Motivadores y factores higiénicos)

Propone la creación del ambiente laboral en el cual -- existan motivadores y factores higiénicos que estimulen el desempeño del trabajador en sus labores.

TANNEBAUM: Presenta una teoría en la cual, los estilos de dirección en cualquier organización, se determinan, de acuerdo a las variables de autoridad del jefe y la libertad de los subordinados.

MC CLELLAND: (1962) (Motivación de logro)

Estudia la necesidad de realización de las personas, dice que el individuo se preocupa más de actuar bien que de las recompensas, se fija metas realistas y alcanzables. Prefiere situaciones en las que pueda in-

fluir. Las personas con mucha necesidad de realización triunfan en empresas donde encuentran un medio adecuado para lograrse y tienen que escapar de las que no tienen

G.E. MAYO : (1924)

Realiza trabajos a través de los cuales busca la manera de integrar a los individuos dentro de su grupo, en su empresa o fábrica, logrando con esto, un clima de trabajo donde se evitan los conflictos y con esto aumentar la eficiencia en la producción sin inversiones adicionales.

Desarrollo de las Ciencias socio-administrativas

Las características principales de esta teoría, son los estudios de una serie de conceptos ya elaborados con anterioridad por los estudiosos de la administración, pero además relacionándolos con el medio social.

Las características principales de esta teoría son:

- a) Estudia los elementos formales e informales de la organización.
- b) La extensión de los grupos informales, y su relación fuera de la organización.

c) Dirigen su análisis a todos los niveles de la organización.

d) Estudia todo tipo de estímulos, como son materiales, como sociales, ambientales etc.

e) Estudian las relaciones, intercambio, influencias entre la organización y el medio ambiente.

f) Estudia organizaciones de todo tipo.

Entre sus principales exponentes encontramos a:

Sizioni, Max Weber, Max Weber, Durkheim, Drucker, Merton, Koontz y Donnell.

Por último, tenemos las aportaciones que la administración científica (corriente de Ingeniería Industrial) cuyos principales representantes son:

F. W. TAYLOR: (1856-1915) (Principios de la administración científica)

Entre sus principales aportaciones encontramos la racionalización del trabajo y estudio de tiempos y movimientos, selección y capacitación del trabajador, salarios incentivos, la organización funcional, liderazgo intelectual, concepción del hombre, actitud anti-social y sentido explotado, ensagenación del trabajo, separación del trabajo intelectual del físico etc.

H. FAYOL (1861-1925) Principios generales de la administración.

Este autor, realiza trabajos encaminados a la definición de las áreas funcionales, realiza el primer modelo de proceso administrativo, y estructura 15 principios básicos de la administración.

Todos estos autores, en conjunto con muchos otros son los que gracias a sus aportaciones, teóricas prácticas, han influido en la concepción moderna de lo que hoy conocemos como desarrollo organizacional, el cual reúne los aspectos más significativos de cada una de estas teorías para conformarlas y estructurarlas de tal manera, que en conjunto apoyen al administrador moderno en la ejecución de sus actividades dentro de la organización.

Actualmente existen una serie de técnicas como son: La retroalimentación de datos, la técnica de solución de problemas, el análisis transaccional y enriquecimientos de trabajo, entre otros, que integran en su conjunto las intervenciones clásicas que ha hecho el D.O., mientras que las estrategias encaminadas a aumentar la calidad y competitividad de las empresas y optimizar la cadena, de atención y servicio al cliente, constituyen las intervenciones específicas del D.O., todos ellos de gran importancia para poder alcanzar un alto grado de efectividad organizacional.

Por otro lado, es característico en nuestro medio laboral, observar la inclinación que la alta dirección de las compañías nacio-
nales, tiene hacia aspectos puramente materiales, los cuales inclu-
yen utilidades, costos, precios etc, descuidando factores del índole
social y cultural como son: la motivación, el reconocimiento, la au-
torrealización entre otros.

Considerando lo anterior se puede inferir que en México fal-
ta mucha difusión de una gran cantidad de técnicas, medios procedi-
mientos que coadyuvarían al desarrollo integral y eficiente de todos
los aspectos que integran una organización con la cual lograría al-
canzar un alto grado de eficiencia organizacional.

Así también se lograría en gran medida, reducir los malesta-
res e inconformidades externadas por los trabajadores, evitando con
esto, el surgimiento cotidiano de conflictos laborales, ya que estos
son el inicio de la desintegración de todo grupo social.

Para esto, existen una gran cantidad de técnicas que el D.O
utiliza, entre las cuales podemos mencionar.

- La retroalimentación de datos.
- El desarrollo de grupo.
- La solución de problemas en intergrupos.

Entre otros muchos que se pueden aplicar.

3.1.2 Antecedentes del D.O. en México.

El Desarrollo Organizacional (D.O.) nació en los Estados Unidos en la década de los sesentas, cuando era necesario contemplar nuevas teorías de personal en ese país.

Los iniciadores de la técnica fueron especialistas en capacitación y desarrollo que se dedicaron a la preparación de grupos de trabajo como parte de un sistema completo, el cual es la organización.

La información sobre el tema se empezó a difundir en diferentes empresas y poco a poco fue llegando a las universidades, en donde se impartieron cursos a nivel profesional y de maestría formando especialistas en la materia.

En México, la tecnología básica del D.O. se extendió de manera amplia en las grandes empresas además de que la técnica se ha difundido gracias a:

- a) Las universidades nacionales (en la Universidad de Monterrey se creó la Maestría de D.O.) y extranjeras, donde estudian muchos mexicanos y de donde vienen catedráticos a difundir este movimiento.

- b) Las empresas transnacionales que trataron de aplicar los conocimientos y experiencias de sus casas matrices.
- c) Empresas de Desarrollo de Personal y de consultoría del extranjero y del país que impartieron cursos y asesoría sobre el área.
- d) El personal de los Departamentos de Relaciones Industriales de las empresas que se interesaron en el tema.

En México (1967-1968) se dan los eventos que marcan el arranque o inicio del D.O., en los seminarios Avanzados de Administración de Personal que, año con año, organizaba el Departamento de Relaciones Industriales del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), tratando el tema John Tarley y George Shapiro; en esta época se enfatizan los conceptos y teorías de Douglas Mc. Gregor ("X" e "Y") y su libro "El lado humano de la empresa"

En 1969-1970 se lleva a cabo un primer laboratorio en la ciudad de Querétaro organizado por Joe Bentley, quien también participa como instructor de un seminario sobre D.O. en la ciudad de Saltillo, Coah.

En estos años aparecen las primeras gerencias de D.O. en algunas empresas, como fue el caso de la División Cristalería del Grupo Vitro y de Hylsa.

En el D.F. se empiezan también a impartir seminarios y consultoría a las empresas.

Aproximadamente en 1971-1972 aparece la traducción del primer libro de D.O. en español, publicado por Miguel Jusidman.

3.2 Definición del D.O.

Existen un gran número de acepciones respecto al término desarrollo organizacional. Sin embargo para la realización de este trabajo enuncio, las que considero más completas para definir este término.

Barren Dennis describe el desarrollo organizacional, como una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que procurando cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura organizacional, de tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los mercados y los varios retos que cotidianamente se le presentan a toda organización...

Una definición más precisa es "desarrollo organizacional es la aplicación creativa de largo alcance de un sistema de valores, -- técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basada en la ciencia del comportamiento.

Para Newton Larguiles D.O. es un conjunto de conceptos, medios de ayuda y de procedimientos técnicos, de datos sistemas de la ciencia de la conducta, y su objeto, es facilitar el proceso de los cambios proyectados u formulados de acuerdo con los planes establecidos.

3.1.3 Situación actual del D.O. en México.

El desarrollo organizacional (D.O.) siendo un conjunto de conceptos y medios de ayuda cuya finalidad es tratar de lograr un cambio encauzado al perfeccionamiento de la eficiencia organizacional ha tenido mucha aceptación en diversos países.

Los países que han asilado e implantado dicho procedimiento en mayor grado son: Estados Unidos, Japón, e Inglaterra.

En México su aplicación es muy incipiente, ya que resulta muy reducido el número de empresas que dentro de sus planes, programas y proyectos han incluido esta alternativa como una opción para aumentar la productividad en sus compañías.

La gran mayoría de las instituciones que tienen implantado programas del D.O. en nuestro país, son transnacionales y en gran porcentaje de participación norteamericana.

Una de las causas que se atribuye a dicho fenómeno, es el desconocimiento que el empresario Mexicano tiene sobre este particular, con lo cual, predomina una administración conservadora y a veces empirica, en la mayoría de las organizaciones de capital puramente mexicano.

Richard Beckhardt en su libro D.O. estrategias y modelos, dice que el D.O. es al mismo tiempo cuatro casos:

- 1) Un nuevo arte de perfeccionar la organización, integrando necesidades de la empresa y de sus empleados.
- 2) Una nueva filosofía de administración.
- 3) Una nueva manera de administrar día a día con un estilo renovadas
- 4) Una nueva tecnología.- Un conjunto práctico de instrumentos y técnicas para cambios planeados en que los aspectos psicológicos y del comportamiento reciben la debida atención.

Considerando las definiciones anteriores, e integrando sus aportaciones más significativas, podemos estructurar la siguiente definición de desarrollo organizacional.

El D.O. debe ser un procedimiento dinámico y continuo de cambios planeados a partir del diagnóstico realistas, utilizando estrategias y métodos que se enfoquen a optimizar la interacción entre personas y grupos, para el perfeccionamiento de sistemas socio-técnicos, de manera que aumente la eficiencia y la salud de la organización.

3.3 Objetivos y Valores del D.O.

Podemos señalar como el objetivo más general del desarrollo organizacional (D.O.), aquel que consiste en desarrollar sistemas de auto renovación y auto corrección en las personas que saben organizarse en diferentes formas según la naturaleza de las tareas y que se enfrentan a las demandas de cambio que las circunstancias plantean a la organización.

Complementando lo anterior, existen una serie de objetivos particulares o específicos que el desarrollo organizacional trata de alcanzar, entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

- a) Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- b) Aumentar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
- c) Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacciones personales en la organización.
- d) Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y la ejecución.
- e) Crear condiciones en las que se hagan aparecer el conflicto inevitable y se maneje adecuadamente.

Los objetivos de un programa de D.O. en determinada organización, dependen del diagnóstico que se obtenga al realizar una investigación. No obstante, los cinco objetivos antes mencionados, -- pueden considerarse como los más comunes al aplicar alguna técnica de desarrollo organizacional.

Por otra parte, los principales valores que sustentan al D.O. son los siguientes:

- Dar oportunidad a cada miembro de la organización, así como a esta última, de que se desarrollen a todo su potencial.
- Buscar aumentar la efectividad de la organización en término de todas sus metas.
- Dar oportunidad a los miembros de la organización, de que tengan influencia en la manera en que se relaciona con el trabajo, la organización y el ambiente.

3.4 Etapas de un Programa de D.O.

3.4.1 Percepción de problemas por individuo clave.

Objetivo. La detección de uno o varios problemas que la persona clave se da cuenta que están latentes en la empresa u organización.

Alcance. Definición clara y específica de cada uno de los problemas.

3.4.2 Necesidad de cambio.

Objetivo. Que los directivos sientan la necesidad de un cambio dentro de su organización y el involucramiento de estos en el proceso de cambio.

Alcance. Determinar a base de entrevistas el grado de insatisfacción que existe en los directivos, para ver si es posible dar el cambio planeado del ambiente.

3.4.3 Contrato.

Objetivo. Hacer consciente a los directivos de que de ellos será la responsabilidad primaria de que se lleve a cabo el cambio.

Ambito. Delimitar funciones y responsabilidades del consultor externo hacia la empresa por medio de entrevista.

3.4.4 Diagnostico de datos preliminares.

Objetivo. Conocer los principales problemas clasificados y crear compromiso para su solución.

Ambito. Investigación y entrevistas.

3.4.5 Plan de acción.

Objetivo. La fijación de los objetivos (cuanto y cuando) que se pretenden alcanzar con el programa de D.O.

Ambito. Entrevista con el Director General, en base a lo ya analizado.

3.4.6 Acción.

Objetivo. Lograr que se cumpla el plan de acción.

Ambito. Utilización de la (s) técnica (s) adecuada (s) de D.O. de acuerdo a los problemas detectados.

3.4.7 Retroalimentación.

Objetivo. Definir lo logrado, y aplicar las medidas --
correctivas.

Alcance. Reunión de toda la información.

3.5 Aportaciones del D:O.

Dentro de las aportaciones más importantes del Desarrollo Organizacional tenemos:

- Desarrollar un sistema viable y capaz de autorrenovarse, que se pueda organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas: - "La función debe determinar a la forma", y no las tareas encajar en las estructuras existentes.
- Hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable, como de los sistemas temporales (proyectos, comisiones, etc., mediante los cuales se lleva a cabo gran parte del trabajo de la organización) por medio de la creación de mecanismos de continuo mejoramiento.
- Avanzar hacia la colaboración y competencia (regulada) entre las unidades interdependientes.

- Crear condiciones en las que se haga aparecer el conflicto inevitable y se maneje adecuadamente.
- Lograr el punto en que se tomen las decisiones en base a las fuentes de información, y no a las funciones organizacionales.
- Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- Crear un ambiente en el cual la autoridad de un papel asignado - se incremente por la autoridad, basada en el conocimiento y la habilidad.
- Aumentar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
- Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización.
- Encontrar soluciones creativas a problemas frecuentes.
- Dar oportunidad a los miembros de la organización de que trabajen como seres humanos, más que como fuentes de producción.
- Dar oportunidad a cada miembro de la organización, así como a esta última de que desarrollen toda su potencialidad.

- Buscar aumentar la efectividad de la organización en términos de todas sus metas.
- 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 tengan influencia en la manera en que se relaciona con el trabajo, la organización y el ambiente.
- Tratar a cada ser humano como una persona con un complejo de necesidades (todas las cuales son importantes en su trabajo y en su vida).

3.6 Desarrollo del D.O.

3.6.1. Supuestos del D.O.

Al usar el conocimiento y las técnicas de las ciencias de la conducta, el Desarrollo Organizacional pretende integrar las metas de la organización con las necesidades de crecimiento de los miembros individuales con el objeto de diseñar una organización más objetiva y funcional en la que los miembros alcancen una realización más completa. Algunos de los supuestos básicos del D.O. son los siguientes:

Una estrategia frecuente en los programas de D.O. es el uso de un modelo de intervención de investigación activa. El proceso de investigación activa consta de tres fases que requieren de una colaboración extensiva entre el consultor y la organización. Recopilación de datos entre los individuos y los grupos, Feed-back al ejecutivo o grupo responsable en la organización, realización conjunta del plan de acción basado en el Feed-back. Las bases son las siguientes:

- Formulación de equipos: esta fase se centra en la identificación y solución de problemas de los grupos de trabajo, especialmente de obstáculos interpersonales y organizacionales que se oponen a la creatividad, cooperatividad y funcionamiento competente del grupo. Los procesos de trabajo pueden hacerse más efectivos si se usan distintos procedimientos de decisión en las diferentes tareas y si se comprende que el liderazgo es una función que debe ejercer el grupo y no una sola persona. Las relaciones interpersonales de un equipo pueden mejorarse creando nuevos patrones de comunicación; buscando apertura en la expresión de ideas y sentimientos; aumentando el grado de comprensión y aceptación entre los miembros; dialogando en los problemas de autoridad y jerarquía; incrementando la confianza y el respeto y esforzándose en un mejor manejo de los conflictos.

- Solución de problemas inter-grupos. Se reúnen a los grupos con el objeto de reducir una competitividad perjudicial o para resolver problemas entre grupos surgidos de situaciones tales como -- confusión de responsabilidades o líneas de autoridad mal definidas y para estimular la interdependencia cuando ésta es conveniente. Los problemas inter-grupos surgen generalmente entre grupos funcionalmente distintos que deben trabajar juntos; también aparecen entre distintas empresas fusionadas.

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

- Fijación de metas y planeación. Los grupos de supervisores y subordinados de toda la organización emprenden un mejoramiento de las actitudes fijando metas, comprometiéndose mutuamente y haciendo revisiones constantes. El establecimiento de objetivos se hace habitual en la organización.

- El trabajo organizado tanto en función de las necesidades de las personas como de los requerimientos organizacionales tiende a -- una mayor productividad y a una mejor calidad de la producción.
- Cuando las personas tratan de hacer el menor trabajo posible se hace necesario un estrecho control e incluso amenazas de castigo; sin embargo las motivaciones de los miembros de la mayoría de -- las organizaciones no están en la línea del menor esfuerzo sino de la búsqueda de trabajos desafiantes y el deseo de responsabilidad por los trabajos que les son destinados.
- La base de la organización de las empresas la constituyen grupos humanos, por lo tanto las unidades básicas de cambio son los grupos y no los individuos.
- La costumbre de la mayoría de las organizaciones tiende a suprimir la libre expresión de los sentimientos de la gente respecto a los demás y respecto a la orientación de la empresa. La supresión de los sentimientos afecta negativamente a la solución de -- los problemas, al desarrollo personal y a la satisfacción por el trabajo.
- Un grupo que ha aprendido a trabajar constructivamente utilizando el Feed-Back de los miembros es más susceptible de aprovechar su propia experiencia y más capaz de utilizar sus propias expe--

riencias y más capaces de utilizar sus recursos para el trabajo con plenitud. Además unas relaciones abiertas de confianza y apoyo facilitan el crecimiento de los individuos.

- La gente apoya lo que ha contribuido a orsar. Cuando se introduce un cambio, éste será más efectivo cuando los individuos y grupos involucrados en él tienen un sentido de propiedad del proceso. El compromiso se obtiene cuando hay una participación en la planeación y dirección del cambio.

- El valor principal en la teoría y práctica del D.O. es el de la elección. Con la recolección y "Feed-Back" de datos importantes las posibilidades de elección se amplía tanto a nivel individual como de la organización y esto permite hacer mejores decisiones.

3.6.2 Técnicas del D.O.

El intento de hacer accesible en grado óptimo los recursos humanos de la organización es básico en los esfuerzos del Desarrollo Organizacional. A menudo la responsabilidad es compartida por consultores del exterior, sin embargo estos procuran incrementar en la organización la capacidad para manejar su propio crecimiento.

- Tercer partido. Aquí interviene una tercera persona con experiencia que ayuda en el diagnóstico, comprensión y solución de los problemas humanos difíciles, por ejemplo dificultades en las relaciones entre dos personas o dos grupos.
- Parejas de consulta. A menudo los ejecutivos pueden servirse de una relación continua y estrecha con alguien que esta fuera de su organización (un consultor, interno o externo) para compartir y analizar previamente los problemas.

En un sistema efectivo de D.O. cada miembro de la organización empieza a darse cuenta de que puede ayudar a los demás y se abre la posibilidad de hacerlo cuando se pida ayuda. Estas actitudes se hacen habituales y mutuas. Cuando se haya establecido como norma, los miembros de la organización se convierten en sus propios consultores potenciales y la dependencia de los recursos externos se va reduciendo poco a poco. (ver figura 15).

3.6.3 Limitaciones del D.O.

- No funciona cuando la organización no esta lista.
- No funcionará sin una base de apoyo de los que tienen el poder.
- No se sostiene frente a presiones fuertes del ambiente, como podría ser una crisis económica.

- no puede cambiar los valores y conflictos básicos de las personas individuales.
- Aún se confunde con un entrenamiento en relaciones humanas.
- Algunas veces no toma en cuenta el poder y la influencia política. Hay limitaciones, que están basadas en la participación, la confianza y la claridad al cambio.
- Aún no se sabe como entrenar a la gente a ser más tolerante con la ambigüedad, más comprometida a aprender y tomar con tranquilidad los cambios.

3.6.4 Problemas que resuelve el D.O.

Dentro de los problemas que resuelve el Desarrollo Organizacional tiene que ver directamente con problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de liderazgo, cuestiones de identificación, cuestiones sobre la satisfacción y la capacidad de la organización para proporcionar incentivos adecuados y apropiados y cuestiones de eficiencia organizacional medida por los rigurosos indicadores de las ganancias, desperdicio, costos e índice de rotación de personal en un tiempo determinado. En general, todas estas exigencias pueden ser agrupadas:

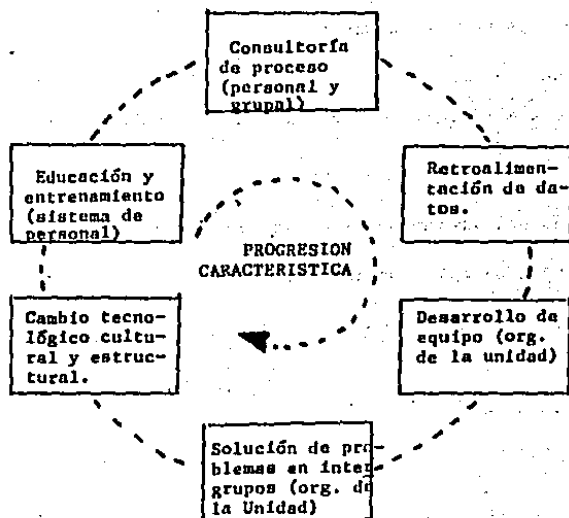


FIGURA 15 Técnicas de D.O.

- Problemas de destino, crecimiento, identidad y revitalización.
- Generación de datos relativos a las necesidades.
- Problemas de satisfacción y desarrollo humano.
- Retroinformación para los grupos y personal de la organización.
- Problemas de eficiencia organizacional.
- Mejoramiento en la competencia interpersonal.
- Transferencia de valores humanos.
- 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.
- Desarrollo de una administración por equipos más eficaz.
- Mejores métodos de solución de conflictos.
- Aplicación de sistemas orgánicos en vez de sistemas mecánicos.

3.7. Proceso del D.O.

3.7.1. Recopilación de datos.

La recopilación de datos es quizá la operación más incisiva del proceso del D.O., ya que desempeña una labor doble en el desarrollo de las organizaciones. Proporciona al organismo una base para la mejor comprensión de sus propios procesos y de la ca

hora que afectan a su desarrollo. El hecho de compartir puntos de vista, sentimientos e información apegándose a la realidad acerca del desempeño, en el principio de un proceso de autovaloración, -- que puede llevar a una forma efectiva de resolver problemas de organización.

Los organismos tienen generalmente a su disposición datos que reflejan el desempeño de sus trabajos.

Sin embargo, casi toda la información disponible se limita al campo de la producción y de las metas encauzadas al desempeño de tareas. Aún así, quizá no sean exactos los datos, ni reflejo real de lo que verdaderamente está ocurriendo. En calidad de enfoque en el D.C. se procura incrementar tanto la gama de datos disponibles, como su sentido y pertinencia. El hecho de ensanchar la gama de datos disponibles permite al organismo tomar en consideración además de la información oficial y convencional, tener informes acerca de factores como el ambiente cultural que se encuentra en el organismo, las normas y principios de los grupos de trabajo y la actitud de los trabajadores y empleados. Lo que sienten acerca del organismo y de sus prácticas administrativas. El hecho de ampliar la gama de datos también significa que la organización puede aquilatarse desde puntos de vista diferentes, al valorar su actuación. Pueden recopilarse los datos acerca de la distribución y el uso de los recursos, de las repercusiones de la autoridad de-

sigual y de la jerarquía, también pueden recopilarse datos desde el punto de vista del proceso de comunicación o de las funciones y de la disponibilidad de éstas.

La recopilación de datos en el D.O. no sirve simplemente para proyectar nuevas y mejores formas de calificar el desempeño, sino que presta atención a todos los diferentes tipos de datos aplicables a su sano funcionamiento. La recopilación de datos, a menudo facilita el proceso de integración del organismo -- con sus subsistemas.

3.7.1.1 Procedimiento de la recopilación.

Pueden aplicarse muchos procedimientos técnicos a la recopilación de datos. En forma indirecta hay técnicas que pertenecen o se consideran indirectas porque los métodos aplicados no se hace relativamente distinción de personas. Además, los datos por lo general se guardan en el anonimato y casi nunca expresan los sentimientos, ni las emociones experimentadas por el interrogado.

Los métodos directos, como las entrevistas frente a frente, celebradas por un entrevistador externo, son más personales y directas que el cuestionario.

Las entrevistas a grupos de tres a cinco personas de un organismo, son a menudo útiles porque facilitan la discusión y -- comparten la percepción de los participantes, además de proporcionar datos importantes al entrevistador.

La sensación de lo que se piensa en el organismo a menudo hace que intervengan personas de varios niveles inferiores al del gerente. Brinda a éste la oportunidad de conocer, de las --- fuentes generales, lo que realmente está ocurriendo en el organismo. Abre un canal de comunicaciones que complementa la cadena -- oficial de mando.

Hay otros procedimientos técnicos, uno de ellos es el -- de intervenir en la recopilación llamado espejo de organización. Puede usar esta técnica un departamento o dependencia de un organismo que trate de ahondar en su propia eficiencia. En este caso el departamento quizá solicite a otros que le den datos acerca de la opinión que prevalece en el organismo y lo que se siente respecto de aquél. Muchos departamentos, especialmente los que prestan -- servicios a otros, consideran útil participar en sesiones para recopilar datos, con los departamentos a los cuales sirven, con objeto de formarse una idea más cabal de su propia actuación. El -- "espejo de organización" es un ejemplo de la técnica, relativamente directa para recopilar datos, ya que quien los recibe lo hace

frente a frente. además sirve de buena ilustración de la forma en que esa labor se convierte en "intervención".

3.7.1.2 Factores a considerar en la recopilación de datos.

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

- Tiempo y oportunidad. ¿Cuáles procedimientos técnicos ofrecerán los datos más oportunos? ¿Cuánto tiempo podemos, en el aspecto económico, dedicar a recopilar datos? ¿Cuáles procedimientos técnicos rendirán los mejores datos en el tiempo que podemos dedicarle actualmente?
- Costos. ¿Qué costará la recopilación de datos? ¿Podemos realizarla con más eficiencia?

- requisitos. ¿Cuál método o técnica satisface mejor las necesidades actuales del organismo o del grupo? ¿Es más apropiado el enfoque más directo o el menos directo?
- Indole del organismo. ¿Cuáles son el medio cultural y los principios que rigen en el organismo? ¿En caso probable que los miembros del personal sean sinceros? ¿Qué métodos y técnicas son probablemente los más adecuados a este organismo?

En resumen, la recopilación de datos, en el ambiente del organismo, constituye en sí misma, por lo tanto, una intervención, fruto de planes formulados. Mientras la recopilación de datos sea la parte más operante en la vida del organismo, más probabilidad hay de que esta fase del desarrollo de la organización sea el principio de una actuación encauzada a cambios trascendentales.

Mientras más personal sea la técnica, más aplicable a las personas afectadas puede ser la decisión que se toma en consecuencia.

3.7.2. Diagnóstico de la organización.

El fin primordial de esta fase recae en el proceso de solución de los problemas. El análisis de estos en el desarrollo de los sistemas contiene numerosos procedimientos técnicos a la

identificación de cuestiones importantes y debatibles a la implan-
tación de prioridades y a su transformación en finalidades y obje-
tivos.

También implica formular estrategias objetivas y desa-
rrollar planes para su implantación. Se da gran importancia al
desarrollo de nuevos enfoques y a someterlos a prueba para resolu-
ver los problemas de la organización y preparar el sistema a los
cambios.

La fase de diagnóstico en el desarrollo organizacional,
quizá sea la fase decisoria del proceso. Ya que para ser realmen-
te eficiente, es preciso que sus intervenciones, se basen en el
análisis concienzudo de los datos.

Esta fase implica analizar a fondo la información y los
datos relativos al medio cultural, a los procesos, a la estructu-
ra y a otros elementos esenciales del organismo. Su objetivo es
descubrir sectores susceptibles de perfeccionarse. Se trata de
un intento para vincular una diversidad bastante extensa de facto-
res variables, con los resultados fruto de la organización, así
como determinar relaciones causales. Su meta final es poder pro-
nóstico el impacto de eventos particulares en la productividad
del organismo y en el bienestar de sus miembros. El diagnóstico
ascertado por lo tanto, sienta la base para determinar y asignar -

100

prioridades a los problemas, a las cuestiones debatibles decisivas y a las oportunidades que se ofrezcan. Es un paso esencial para perfeccionar el funcionamiento del organismo.

Existen varias formas o guías importantes para formular diagnósticos acertados de las organizaciones.

- Los resultados susceptibles de observación tienen múltiples causas. La conducta en los organismos es producto de muchos factores dinámicos que actúan recíprocamente.
- Muchos datos representan síntomas y no causas. El hecho de tomar como punto de partida a los síntomas sin formular el diagnóstico adecuado, lleva generalmente a intervenciones descortadas.
- Lo que percibe y los juicios críticos influyen en la capacidad para diagnosticar. La calidad del diagnóstico de la organización descansa en la aptitud para apreciar y tomar en cuenta los prejuicios personales. (ver figura 16, 17)

3.7.2.1 Proceso del diagnóstico.

- Durante años los hombres de empresa han estado recogiendo datos sobre factores que afectan su negocio como las variaciones del mercado, el rendimiento de nuevos productos, el costo, para diagnosticar el estado de su organización; pero solo recientemente -

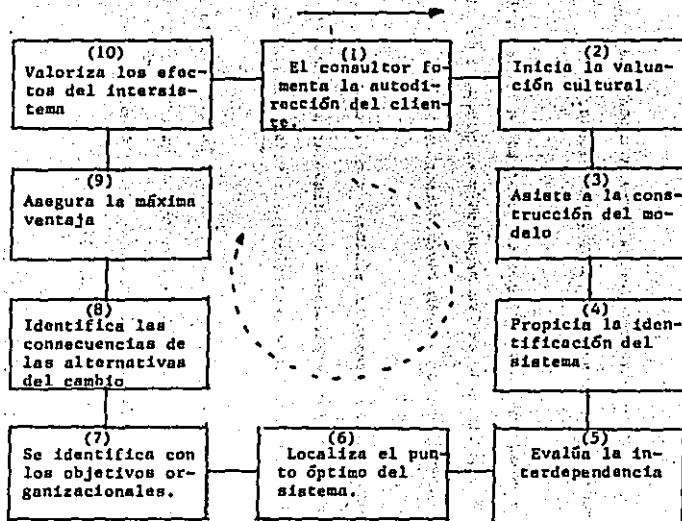


FIGURA 16 Diagnóstico de D.O. como ciclo de actividad

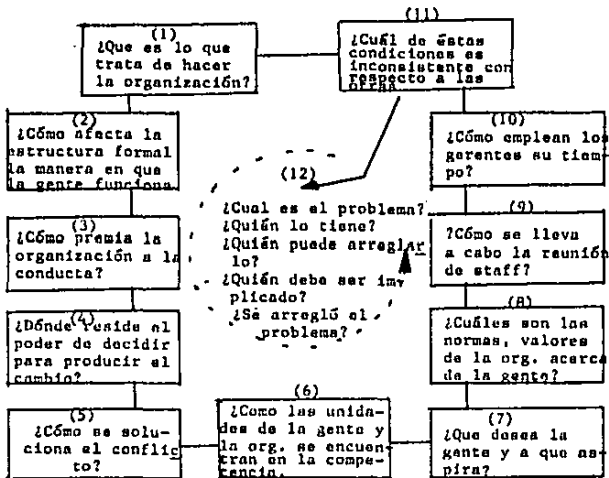


FIGURA 17 Construcción de un mapa de diagnóstico

han aprendido a resumir información acerca del proceso de interacción humana dentro de sus empresas. Ahora bien, los problemas que afectan los sentimientos de las personas y la percepción del grupo, sentimientos, mundo de valores y actitudes, a menudo, proporcionan la clave para aumentar la efectividad del equipo de trabajo. Por lo general los datos se recopilan por medio de cuestionarios o de entrevistas realizadas por personas externas a la organización. El último paso es la entrega del resumen de la información obtenida al grupo para que éste la discuta y se enfrente a la solución de los problemas.

- Aunque hay muchos modelos de D.O., casi siempre siguen una secuencia común. El paso esencial en un proceso es el diagnóstico. El diagnóstico supone recopilar, ordenar y analizar todos los datos ya proporcionados en la primera fase para poder describir con precisión el estado de la organización, identificar sus necesidades reales e importantes y proyectar los cambios adecuados.
- En todo proceso de diagnóstico conviene darle importancia a dos fases. Se ordena o sistematiza toda la información recabada y luego se entrega y discute con los responsables.

- El diagnóstico comienza generalmente obteniendo la definición -- del problema de parte del Gerente. El experto en D.O. toma esta declaración como un hipótesis de trabajo que encausa sus primeras acciones. La tarea de recopilar datos comienza al entrar en contacto con otras personas comprometidas en el problema. Conforme la investigación avanza frecuentemente, se identifican nuevas que ofrecen otras alternativas y que conviene tener en cuenta para obtener un cuadro completo del problema. La variedad de causas proporciona una buena base para descubrir los conflictos de opinión acerca de lo que conviene hacer.

- Muchos procesos de diagnóstico comienzan cuando la efectividad -- de un grupo de trabajo causa preocupaciones al Gerente. Frecuentemente éste visualiza los síntomas, pero ignora las causas de tal influencia. Por lo regular, entre los síntomas generales suele incluir el incumplimiento de las fechas de entrega, conflictos -- entre compañeros o entre departamentos que pasen años sin comunicarse directamente, poca creatividad en la resolución de los problemas, desconfianza mutua, irresponsabilidad. En otras pala--bras el diagnóstico comienza cuando un dirigente busca métodos -- mejores que le permitan al grupo o a la organización alcanzar -- sus metas.

114

- Lo anterior en un proceso de D.O. parece más bien sencillo, pero supone verificar una serie de actitudes y de hechos complejos. - Antes de iniciar un diagnóstico conviene verificar hasta que punto los responsables del proyecto, sobre todo la gerencia, tienen el valor suficiente para recibir información aceptar el riesgo - de saber la verdad y querer comprometerse con los cambios que seguramente, el diagnóstico evidenciará como necesarios o convenientes. Por otro lado, el proceso no sería posible si la tendencia de la organización fuera la de esconder los conflictos y no -- afrontarlos en forma franca y positiva. Se necesita generar fuentes de información, verificar hasta que punto es cierto lo que - la gente dice o piensa, medir la gravedad del problema, integrar el reporte, crear un sistema de Feed-Back que oriente a los responsables y recabar la información de varios niveles. El paso - último de todo buen diagnóstico es la entrega de la información recabada a los interesados para que tengan la oportunidad de comparar su percepción con la realidad.

Esto nos obliga a crear una estrategia para pasar la información a los interesados.

- Confianza y franqueza. He aquí, quizás la piedra angular de un buen diagnóstico. La confianza en las relaciones interpersonales y entre grupos es esencial para que se genere comunicación -

141

total y sincera. La resolución eficaz de los problemas implica su análisis y aceptación sincera de estos. En la mayoría de -- los grupos de trabajo la confianza no se logra automáticamente, más bien es un proceso lento, difícil y con retrocesos gramáticos. La confianza no se exige, se merece. La costumbre tradicional, basada en la manipulación del honor, ha generado un re celo general en todos los niveles de la organización. Además, muchas muestras y cuestionarios han hecho pensar a la gente que "hablar para nada". La experiencia quizá más dolorosa como diagnosticadores es comprobar que la gente ya está cansada de dar - información "porque no pasa nada". Este constituye uno de los problemas iniciales que a menudo frenan no solo al diagnóstico - sino que abortan el proceso de D.O. La reacción de un clima de confianza y franqueza en todos los niveles de la empresa es por eso una de las primeras metas del diagnosticador.

- El primer paso del diagnosticador consiste en recabar información válida y uno de los métodos más usados en la entrevista -- suele ser con el responsable del proyecto que presenta la percepción de los problemas que afectan su empresa o su departamento. Esta primera entrevista genera la necesidad de otras con - los colaboradores a otros niveles de la organización. Naturalmente esto implica conocer las técnicas fundamentales y los pasos a seguir en una buena entrevista, cuidar la atmósfera infor

ral, establecer una buena relación emocional con el entrevistado, saber como lograr toda la información necesaria y cuidar un final agradable y sin tensión.

- La técnica utilizada suele ser la de una entrevista semiestructurada, con cierto orden, pero dándole cierta libertad al entrevistado.

- Otro método bastante práctico para recabar información son la observación de juntas, los cuestionarios, y encuestas anónimas, las juntas de diagnóstico o auscultación por grupos y las juntas de confrontación.

- El método de recabar datos en grupo es muy útil para llegar en poco tiempo a conclusiones válidas y a planes de acción. Pero para que este método funcione es menester crear antes un clima de libertad de expresión dentro del grupo. La talla psicológica del jefe puede ser una barrera. A veces se requirieron varias juntas para que se pueda recabar toda la información necesaria. Una de las cosas que más animan al grupo es comprobar que se toman medidas de corrección, esto es la mejor comprobación de que lo que dijeron fue importante para la empresa. Todo diagnóstico de grupo ha de ser opcional y la gente conviene que sepa que va a pasar algo. Se supone, finalmente, que hay una realidad ambiental que hace posible el diagnóstico de grupo.

Factores como el tabular de sueldos anticuados crea un clima de inseguridad o la rotación excesiva, éstas utilizan el esfuerzo del diagnóstico.

- La segunda fase del diagnóstico es la ordenación y la valoración de la información recibida. Un método muy simple de organización de datos es enlistarlos:

¿Qué es lo que la gente obtiene en este grupo y qué le gusta?

¿Qué es lo que no obtiene de su trabajo y quisiera obtener?

Enumere cosas grandes y pequeñas que han sucedido en su grupo de trabajo y no valen la pena.

Algunas cosas que le gustaría que pasaran en el grupo durante el próximo año.

- La ventana de Johary es una herramienta para la agrupación y recabación de datos. El esquema que presentan Joe Luft y Jerry Ingham puede ayudar a adquirir una idea más clara del comportamiento en el grupo del trabajo y hacer de la participación social una expansión realizadora. Brevemente, en cada persona hay cuatro áreas (ver figura 18)

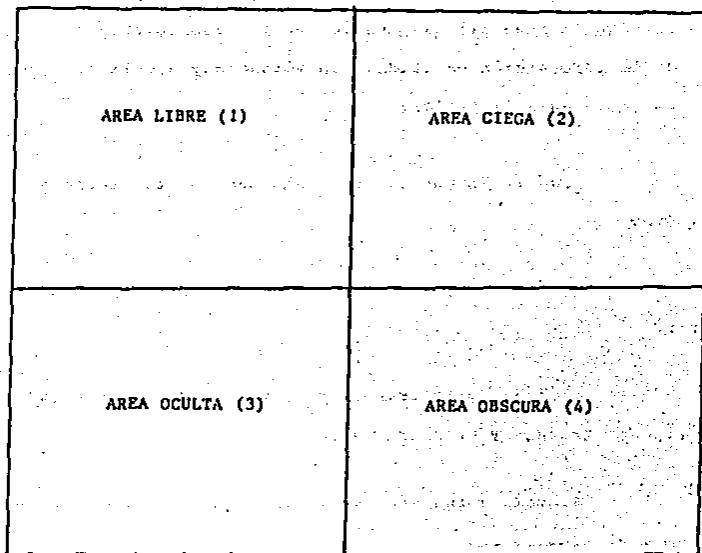


FIGURA 18 Ventana de Yohary, es una herramienta para la agrupación y recabación de datos.

La primera, llamada arena o área libre representa que -
uno sabe de sí mismo y los demás saben de uno.

La segunda, llamada área ciega, representa todo lo que
los demás saben de uno y uno desconoce.

En la tercera, llamada máscara o área oculta se encuen-
tra todo lo que uno sabe de sí mismo y esconde a los demás.

Finalmente, existe el amplio mundo llamado área oscura
o desconocida que engloba todo lo que uno desconoce de sí mismo
y es también un secreto para los demás.

De este simple esquema surgen múltiples clases de perso-
nalidad y éstas son las más notables:

Hay personas que están dispuestas a abrirse fácilmente,
pero que apenas saben recibir los comentarios de los demás sin --
aceptar casi nada de los otros. (1)

Otras personas están dispuestas a recibir Feed-Back, pe-
ro no dan a conocer fácilmente su personalidad. (2)

Hay gente muy retraída y cerrada que no se da a conocer
como es ni quiere recibir el Feed-Back de los demás. (3)

- La última fase que cierra el diagnóstico es la entrega de la información a los interesados. El diagnóstico, una vez entregado al responsable, cierra un círculo válido por sí mismo. Después del diagnóstico viene el plan de cambio o los primeros pasos de la intervención. Después de su entrega y discusión conjunta, es un buen momento para tomar la decisión de seguir adelante con el proceso de D.O. o se prefiere quedar así.
- Una fórmula sencilla de entrega es la entrevista de un reporte a la gerencia. Este método supone la redacción del informe por parte de los consultores externos, la presentación del informe a la gerencia y la explicación o discusión conjunta del mismo.

3.7.2.2 Organizaciones Enfermas.

La sintomatología de las organizaciones enfermas es la siguiente:

- 1) Hay poco conocimiento personal de los objetivos organizacionales excepto en los niveles más altos.
- 2) La gente de la organización ve que las cosas andan mal y no hace nada por corregirlas. No hay voluntarios. Los errores y problemas son arrinconados o escondidos. Se habla de los problemas de la oficina en casa o en los corredores; pero no con los interesados.

- 3) Factores extraños complican la solución de problemas. La situación o el puesto ocupado en el organigrama importa más que la solución de problemas. Hay un excesivo cuidado de agradar a la gerencia en vez de cuidar a los clientes. La gente trata los temas de una manera formal y política aparenta benéficos (especialmente con el jefe). La inconformidad es mal vista.
- 4) Las personas en altas posiciones tratan de controlar el mayor número posible de actividades. Se convierten en cuellos de botella y deciden sin adecuada información o consejos. La gente se queja de las decisiones irracionales de la gerencia.
- 5) Los gerentes se sienten solos al tratar de hacer las cosas. Las políticas, los procedimientos y las ordenes, por alguna circunstancia no se llevan a cabo como se pretendía.
- 6) Las opiniones de las personas en los niveles más bajos de la organización no son respetadas más allá de los angostos límites de su trabajo.
- 7) Se desconocen las necesidades y sentimientos de las personas.
- 8) Las gentes compiten cuando se requiere que colaboren. Son celosas de su área de responsabilidad. El buscar o aceptar ayuda se considera un signo de debilidad. No se piensa en ofrecer ayuda. Desconfían de los motivos de cada uno de los demás y hablan mal unos de otros; al Gerente tolera esto.

9) Cuando surge el conflicto, las personas se culpan unas a otras.

10) Los conflictos se esconden en su mayoría o son manejados por papeleo y burocracia de oficina, o bien el grupo se pierde en discusiones interminables o irracionables.

11) El aprendizaje es difícil. Las personas no se acercan a sus compañeros para aprender de ellos, por lo que tienen que aprender por sus propios errores; rechazan la experiencia de los demás. Obtienen poca información de su actuación y buena parte de ella no es útil.

12) Se teme a la información

13) Las relaciones están contaminadas de simulación y de deseo de agigantar la propia imagen.

14) Las personas se sienten atadas a sus puestos. Se sienten aburridas; pero constreñidas por la necesidad de seguridad. Su comportamiento, por ejemplo en juntas del personal es desentendido o dócil. No hay alegría. Se vigilan unos a otros.

15) El líder es autócrata o paternalista. Uno prescribe acciones a la organización.

- 16) El administrador controla en forma cerrada los pequeños gastos y demanda justificación excesiva. Permite pocos errores.
- 17) El interés se centra en minimizar riesgos.
- 18) "Un error y fuera".
- 19) La actuación mala pasa desapercibida o manejada arbitrariamente.
- 20) La estructura de la organización las políticas y los procedimientos abruman a la empresa. La gente se refugia en las políticas y procedimientos, y juega con la estructura de la organización.
- 21) Tradición.
- 22) Las innovaciones no se aceptan sino de muy pocos.
- 23) La gente se "traga sus problemas". "No puedo hacer nada. La responsabilidad de salvar el barco es de ellos".

3.7.2.3 Organizaciones sanas.

La sintomatología de las organizaciones sanas es la siguiente:

- 1) Los objetivos son compartidos ampliamente por los miembros y hay un flujo de energía, fuerte y consistente hacia esos objetivos.
- 2) Las gentes sienten libertad para expresar su información sobre las dificultades porque a nadie extraña que pueden surgir problemas y todos consideran en forma optimista que podrán resolverse.
- 3) La solución de problemas es altamente práctica. Al atacar -- los problemas, la gente trabaja informalmente y no se preocupa por su "status", campo de acción o por preguntarse "¿pensará la alta gerencia?" El jefe se encuentra ante frecuentes confrontaciones. Se tolera bastante el comportamiento no conformista.
- 4) La responsabilidad en la toma de decisiones descansa en factores tales como habilidad, sentido de responsabilidad, disponibilidad de información, cargas de trabajo, tiempo y requerimientos para el desarrollo gerencial y profesional. El nivel o autoridad como tal no se considera factor determinante.
- 5) Hay un notable sentido de trabajo en equipo tanto en la planeación como en la ejecución. Hay disciplina en el grupo. En resumen se comparte la responsabilidad.

- 6) Las opiniones de las personas en otros niveles de la organiza-
ción son respetadas.
- 7) El arreglo de problemas difíciles incluye también las necesi-
dades y relaciones humanas.
- 8) La colaboración tiene libre acceso. La gente pide prontamen-
te la ayuda de otros y esta deseosa de darla a la vez. Los -
medios de ayuda mutua están altamente desarrollados. Los in-
dividuos y grupos compiten entre sí, pero lo hacen en buena -
forma y buscando la consecución de una meta común.
- 9) Cuando surge el conflicto, las personas se agrupan rápidamen-
te para trabajar hasta que la crisis pasó.
- 10) Los conflictos se consideran naturales en la toma de decisio-
nes y desarrollo personal. Se tratan con objetividad y abier-
tamente. Las personas dicen lo que quieren y esperan que --
los demás harán lo mismo.
- 11) Se hace fácil el aprendizaje porque hay un deseo de dar, bus-
car, y utilizar información y consejo. Las personas se ven -
mutuamente como capaces de desarrollarse personalmente.
- 12) Las juntas para criticar constructivamente los progresos son
periódicas.

- 13) Las relaciones son honestas. Las gentes se cuidan unas a otras y no se sienten solas.
- 14) Las personas están "alertas" o "conectadas" y altamente comprometidas por su gusto. Son optimistas. El lugar de trabajo es importante y divertido.
- 15) El liderazgo es flexible, cambiante en estilo y rotativo para adaptarse a cada situación.
- 16) Hay alto grado de confianza entre las personas y sentido de libertad y responsabilidad mutua. La gente sabe generalmente que cosas son importantes para la organización y cuáles no.
- 17) El riesgo se acepta como una condición para el desarrollo y el cambio.
- 18) "¿Qué podemos aprender de este error?"
- 19) La actuación mala se enfrenta y se busca en equipo de mejoramiento.
- 20) La estructura de la organización, los procedimientos están elaborados para ayudar a la gente a hacer el trabajo y para proteger la salud de la organización a largo plazo, no para dictar a cada uno sus deberes. Se cambian también tan pronto hace falta.

21) Hay un gran sentido del orden y un alto grado de innovaciones.

Los métodos viejos se sujetan a análisis y a menudo se desechan.

22) La organización misma se adapta rápidamente a las oportunidades o a otros cambios en su mercado porque cada par de ojos está observando y cada cabeza anticipando el futuro.

23) Los problemas son un llamado a la acción. "Es nuestra responsabilidad salvar el barco".

3.7.3 Métodos de laboratorio.

Los pasos básicos en el método de laboratorio son un proceso de aprendizaje cuyo fundamento principal es la experiencia y un proceso de investigación de modos de actuar que implica engendrar y recopilar datos, formular etapas para actuar y valorar las consecuencias de esa actuación a través de retrocomunicación.

La tecnología del método de laboratorio es un factor en desarrollo. Los procedimientos técnicos para proporcionar una manera de aprender adecuadamente, las aptitudes perfeccionadas en el proceso de retrocomunicación y la transformación de datos y análisis en actuaciones, están todavía en estado embrionario; y lo mismo ocurre con el concepto del método de laboratorio.

La unión del método de laboratorio con el desarrollo de las organizaciones ofrece tres aspectos. El primero es que los trámites básicos del método coinciden con los procesos empleados en el desarrollo de las organizaciones. Aunque el método de laboratorio se ha usado primordialmente en el contexto de las relaciones interpersonales y en el de la dinámica de los grupos, la aplicación de nociones tales como modelos de aprendizaje experimental, la intervención en actuaciones y los cambios, se están haciendo cada vez más comunes, tanto en los organismos como en las colectividades.

El desarrollo de las organizaciones en calidad de ente que a los cambios tiene con frecuencia que orientarse a más de un nivel del sistema humano. Ha preciso tomar en cuenta los cambios en los individuos y en los grupos así como los que afectan a todo el organismo.

El método de laboratorio aporta una tecnología para enfrentarse a las modificaciones en el nivel personal y en el interpersonal y de grupos.

En el desarrollo de las organizaciones se aprecian los valores relativos, tanto a la autovaloración continua, como a las actuaciones destinadas a satisfacer los objetivos deseados.

Tanto en el método de laboratorio como en el desarrollo de organizaciones, se atribuye valor a la preservación y a la concentración en las cualidades sul generis del individuo, así como a la creación de sistemas sociales que faciliten la plena utilización de la potencialidad, tanto del organismo como de sus miembros.

El laboratorio se basa en el supuesto de que la comprensión y las aptitudes en el terreno de la participación, son o pueden aprenderse bien a través de procesos en los que está involucrado el sujeto que aprende. Las operaciones de adiestramiento son, por lo tanto, casos de procesos sociales en los que se invite a -- los educandos a participar. El propósito de esos eventos es, en primer lugar, ayudar a los participantes a describir y diagnosticar los elementos desintegrantes de sus normas de participación. Además de eso, han de inventar y ensayar normas reactivas más integrales y que causen menos trastornos. En el marco de este propósito general, los miembros del personal del laboratorio han descubierto varios sectores concretos de aprendizaje que revisten importancia para casi todos los participantes, en función de los esfuerzos que realizan para lograr el perfeccionamiento concomitante de la autonomía personal y la efectividad social.

- 1) Un resultado que espera lograr el coparticipante es volverse más susceptible a las reacciones emotivas y las formas de expresar-

las y captarlas mejor en su interior, y en los demás. Sin esa percepción (en niveles latentes y manifestados) las metas principios y actuaciones del ser humano pierden identidad respecto a su realidad como persona en toda plenitud.

2) Otro objetivo que se busca es acrecentar la aptitud para compararse a la consecuencia de los actos y aprender de ellos, - dándose cuenta de los sentimientos propios y ajenos. Se hace incapaz en la reacción a estímulos engendrados por los síntomas de la conducta de los demás, así como en la aptitud para emplear una retrocomunicación que permita comprender la propia conducta.

3) El personal asesor también procura estimular el esclarecimiento y el desarrollo de los principios y los medios personales a tono con el enfoque democrático y científico a los problemas propios de decisiones y actuaciones sociales personales.

4) Otro objetivo es desarrollar los conceptos y puntos de vista que sirvan de instrumentos para enlazar los principios, las metas y las intenciones personales, con actuaciones compatibles con esos factores internos y con las exigencias de la situación. Los educandos, por lo general, necesitan mejores teorías que las nociones aportadas por su sentido común acerca de conducta humana, para captar y diagnosticar con mayor acierto

los casos interpersonales y de grupos, así como para darse cuenta de las relaciones entre los sentimientos y las percepciones internas y los eventos externos, y poder escoger entre las actuaciones optativas. Una fuente importante de conceptos válidos son los descubrimientos y las metodologías de la ciencia de la conducta. Los proyectistas de laboratorio luchan con el problema de presentar esos recursos en unidades significativas, -- que sean exactas a la par que aplicables a los antecedentes y -- las necesidades de quienes reciben el adiestramiento.

- 5) Todos los programas de laboratorio fomentan la efectividad de la conducta en las operaciones en el seno del medio ambiente -- propio. Un gran despilfarro de buena parte de las gestiones humanas proviene de la desvinculación existente entre las intenciones y los diagnósticos por un lado, y los resultados de la conducta por el otro. El aprendizaje de conceptos, la determinación de metas, el esclarecimiento de principios y hasta la -- clara comprensión de uno mismo, son a veces factores que van mucho más adelantados que el desarrollo de aptitudes operatorias que requiere manifestar en las actuaciones sociales reales. Por esta razón los programas de laboratorio se enfrentan normalmente al desarrollo de aptitudes de la conducta para apoyar mejor la conjunción de intenciones y actuaciones.

3.7.3.1 Métodos para provocar el cambio.

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

3.7.3.1.1 Reuniones del equipo de diagnóstico Gerente.

La finalidad del equipo de diagnóstico del gerente es ha - cer una periódica evaluación de la efectividad de una organización - y abrigar la necesidad y la posibilidad de cambio. El equipo pue - de reunirse una o varias veces y consiste en:

- a) El gerente general o un asistente principal.
- b) Un consultor externo.
- c) Un asistente del staff o varios con responsabilidad - de toda la organización, como el gerente de personal - y el gerente administrativo o de negocios.

USOS.

- Sirve como ayuda al gerente general en el examen del buen fun-- cionamiento de la organización.

- Sirve como rutina de evaluación periódica de la necesidad de cam
bio.

BENEFICIOS.

- Mejora las oportunidades de un cambio temporal, conjuntando a --
los expertos en diagnóstico con personas íntimamente familiariza
das con la organización.
- Impulsa a una organización al examen rutinario de sí misma.

LIMITACIONES.

- Es limitado el papel de equipo de diagnóstico. Solo puede esti-
mular a una organización a considerar el cambio. Si los miem-
bros son tan indiscretos que husmean secretamente o como un equi
po se posesionan de poderes ejecutivos provocarán la hostilidad
de los gerentes de los grupos de planeación, etc.

5.7.3.1.2 Reunión de diagnóstico del grupo.

Un gerente y su grupo inmediato de trabajo (el grupo fa-
miliar) se reúnen para conducir una crítica general de su desempe-
ño. El gerente puede empezar la acción sugiriendo las categorías
según las cuales desea recopilar la información; por ejemplo;

- a) Planeación.
- b) Metas de logro.
- c) Lo que hacemos mejor.
- d) Lo que hacemos peor.
- e) Como estamos trabajando juntos (digamos, respecto al -
estilo gerencial, como hacemos para ayudarnos mutuamen-
te y pedir ayuda etc.)
- f) Nuestras relaciones con gente de niveles superior, in-
ferior e igual.

USOS.

- Antes de la reunión de desarrollo de equipos, se puede usar como
entrenamiento y como medio para construir la agenda.
- Sirve para ayudar al grupo a decidir cuales pasos de cambio, si
hay algunos, desea para comprometerse en ellos.

BENEFICIOS.

- Despierta un arriesgado interés en las posibilidades del cambio.
Inicia una participación del peso de la gerencia.
- Fomenta una discusión más abierta de los problemas y de las rela-
ciones.

- Puede efectuar algunos cambios en el comportamiento individual, aunque estos serán temporales si no hay seguimiento del refuerzo.
- Flexible; fácil de adaptarse a cualquier grupo.
- Rápido.

LIMITACIONES.

- Es solo el principio.
- No se acomoda a un grupo muy grande.
- Puede suscitar asuntos muy agudos que no se podrán resolver debido al poco tiempo.

3.7.3.1.3 El espejo de la organización.

Esta es una clase particular de reunión que proporciona una unidad organizacional para adquirir retroalimentación de un gran número de organizaciones-clave con las cuales tiene relaciones (por ejemplo, clientes, los usuarios de los servicios de dicha organización, etc.). La reunión se cierra con una lista de tareas específicas para mejorar las operaciones, los productos o servicios.

USOS.

Cuando una organización ha progresado en el desarrollo de equipo, el siguiente paso lógico es mejorar las relaciones con los extraños grupos importantes. Resulta particularmente útil;

- a) Para los grupos staff de servicio.
- b) Cuando una organización ha sido ignorada.
- c) Cuando las cosas parecen demasiado bien.
- d) Cuando el producto no ha sido comprado.
- e) Cuando un grupo no recibe información (o información conflictiva) sobre su desempeño.
- f) Cuando un grupo recibe críticas no merecidas.
- g) Cuando la habilidad de desempeñar es obstaculizada por otros grupos.
- h) Cuando problemas de enfrentamiento abarca a muchos otros grupos.

BENEFICIOS.

- Proporciona retroalimentación simultáneamente de muchas fuentes de manera sistemática.

- Permite el establecimiento de prioridades y planeación para mejorar la imagen de la organización y su efectividad.
- A menudo convierte a los críticos en personas que ayudan.
- Convierte los malestares en una acción constructiva.

LIMITACIONES.

- Un complejo y apremiante procedimiento que implica un riesgo de resultados negativos.
- Típicamente requiere mucho esfuerzo para llevarlo a cabo.
- El proceso requiere una planeación, lo mismo que una administración y compromiso cuidadoso.
- Toma más de dos horas.
- Necesita un consultor habilidoso.

3.7.3.1.4 El análisis de campo de fuerzas.

Este análisis es un instrumento que permite estudiar una -- situación que deseamos cambiar. Ayuda a modificar una condición en una organización con un mínimo de esfuerzo y desorganización -- contraproducente.

El método presupone que cualquier situación se halla en un estado de equilibrio en cualquier momento; esto es, las fuerzas que actúan para cambiar la condición son igualmente contrarrestadas por las fuerzas que actúan para conservarla.

El análisis está preparado en la forma de un simple diagrama.

Fuerzas restrictivas ----- Equilibrio
 Fuerzas impulsivas (de cambio)

Un individuo o preferentemente un grupo; comienza el análisis de una situación dada, en la cual el cambio es deseable, identificando todas las fuerzas impulsivas y restrictivas y señalándolas con flechas.

USOS.

- Cuando se empieza un esfuerzo de cambio.
- Cuando estamos confundidos sobre que paso debemos dar.

BENEFICIOS.

- Facilita el problema.
- Ofrece nuevas opciones para la acción.
- Puede utilizarlo un individuo, un grupo pequeño o uno grande.

LIMITACIONES.

- Los resultados dependen de la calidad y de lo completo que sea el análisis.
- A veces parece ser exageradamente analítico.

3.7.3.1.5 Grupos T.

Pequeños grupos, con uno o dos miembros de staff trabajan con intensidad durante un largo período, aprendiendo de su experiencia mutua. Uno aprende primero sobre el proceso de interacción entre los individuos en el equipo y sobre la experiencia sentida.

El laboratorio de grupos T, como medio para el cambio personal y el crecimiento, tiene características únicas.

- 1) No está estructurado; esto es, procede sin metas definidas, -- con claridad, sin reglas, sin agenda de los miembros.
- 2) Los miembros de staff no guían como se acostumbra. Actúan como facilitadores y establecedores de clima.
- 3) El laboratorio es una rara autoridad para la mayoría de la gente.
- 4) El clima que evoluciona, es de confianza completa y de apertura.

USOS.

- Sirve como capacitación básica para la gente importante en el esfuerzo del desarrollo de la organización.
- Sirve para excitar la imaginación y para abrir los ojos y otras y mejores maneras de trabajar juntos.
- Sirve para ayudar a superar el crecimiento.

BENEFICIOS.

Los participantes pueden aprender:

- Sobre sí mismos como individuos y como se conducen en grupo.
- Sobre la manera en que otros le responden.
- Sobre la manera como consideran que sienten a los demás, y como los demás influyen en ellos.
- Sobre cómo relacionarse mejor con los demás personalmente como miembro del grupo.
- Sobre la dinámica de los grupos.
- Sobre la línea de opciones disponibles.
- Sobre la adquisición de habilidades, para escuchar, para entrevistar, para ayudar a los demás etc.
- Sobre cómo pueden liberarse de una ignorancia pluralística.
- Sobre los grupos que se comportan de una u otra forma.

LIMITACIONES.

Grupos T no es para todos, algunos les disgustan las intensas relaciones personales de laboratorio. Parece existir, un historial de problemas psicológicos que van debilitando al individuo. El participante llega a ser estimulable a tal grado por el laboratorio y siente que tiene un inmenso poder para cambiar su -

vidu, y esta técnica solo tiene poder limitado para cambiar las organizaciones.

El concepto de grupos T se ha distorsionado y ha dado lugar a temores. Si estos temores existen en su organización no lo use hasta que haya un apropiado nivel de aceptación; de otra manera, será inútil y contraproducente.

3.7.3.1.6 reuniones para dos.

Dos personas se reúnen con el fin específico de mejorar la manera en que trabajan. Pueden ser un supervisor y un subordinado, o empleados compañeros. Normalmente un consultor se reúne con ellos, y las metas de esta reunión son las siguientes:

- a) Ayudarlos a desochar la basura en las relaciones.
- b) Especificar lo que cada uno espera del otro.
- c) Aclarar como las expectativas de cada uno no han sido satisfechas.
- d) Negociar cambios en las expectativas y la manera de reunirse.
- e) Aumentar la ayuda mutua en las relaciones.

USOS.

- Sirve para que la pareja que esta enemistada, frustrada derrota etc.
- Sirve para la pareja que busca una relación agradable.
- Resulta útil antes de la reunión de desarrollo de equipo, si -- existe un intento de relaciones.

BENEFICIOS.

El procedimiento es sencillo, probado y no costoso.

- La habilidad de una organización para que realice su trabajo, - puede resultar seriamente dañada por el mal sentimiento entre - dos personas claves.

LIMITACIONES.

- La gente se avergüenza al participar en esta reunión.
- La presencia del consultor pueda molestar porque por lo menos - al principio no es familiar a ellos.

3.7.3.1.7 La reunión de desarrollo y equipo intergrupala.

Aquí, dos grupos se reúnen para mejorar sus relaciones

de trabajo. Alcanzar un estado de entendimiento mutuo que fomente la cooperación y suprima el aislamiento, la competencia y la contienda es el propósito de esta reunión. El proceso implica:

- 1) Un intento de distinguir la realidad de la fantasía.
- 2) Un esfuerzo deliberado de sondear el resentimiento y desconfianza escondidos.
- 3) Una búsqueda de las maneras en que los dos grupos puedan servir se mutuamente mejor para lograr metas comunes.
- 4) Una determinación de ser explícitamente servicial el uno para el otro.

USOS.

- Es extremadamente beneficiosa esta reunión cuando se trata de las relaciones con otra organización y estas no son óptimas.
- También es beneficiosa para mejorar las relaciones entre el staff, y la línea.

BENEFICIOS.

- Probablemente la organización fue designada para que funcione con otros grupos.
- La reunión intergrupala es una manera de restaurar la actividad interdependiente para designar especificaciones.
- Estimula la salud y el vigor en las relaciones de trabajos intergrupales.

LIMITACIONES.

Cuando son difíciles, las relaciones intergrupales requieren continua atención hasta los detalles. Los grupos suelen resistirse a este tratamiento; es muy duro para muchos grupos --- comprender la pobreza de sus relaciones.

5.7.3.1.8 Línea de la vida.

Este tipo de laboratorio consiste en:

Describir su vida pasada su presente y su futuro. Luego preparar su collage, usando para ello cualquier clase de dibujos, palabras que pudieran relacionarse significativamente con su pasado, con su presente o con su futuro.

Con esto como base, cada participante prepara un inventario de la vida y contesta las siguientes preguntas:

- ¿Qué cosa hago bien?
- ¿Qué es lo que deseo?
- ¿Qué es lo que me disgusta?
- ¿Qué deseos tengo que no he realizado?
- ¿Cuáles de mis habilidades y talentos han sido más evaluados -- por la organización?
- ¿Qué clase de experiencias de trabajo dan la mayor satisfacción?
- ¿Qué es lo que me disgusta en mi situación presente?
- ¿Qué nuevas habilidades deseo desarrollar?
- ¿Qué nuevas áreas de la carrera desearía explorar?

BENEFICIOS.

- Ayuda a salir de un atolladero y de más control sobre la vida.
- La descripción honesta ayuda a separar los sueños de la realidad.

- Deja uno de culpar a otros por su suerte y acepta uno la responsabilidad de sus propias decisiones.

LIMITACIONES.

- Si se desea retener a los empleados, en trabajos a los cuales no se sienten comprometidos no se tendrán buenos resultados.
- Estar preparados para la agitación que pueda seguir a la planeación de la carrera de la vida.
- Vigilar los motivos cuando se le invita a alguien a este tipo de laboratorios.

3.8 Desarrollo de grupos de trabajo.

El desarrollo de equipo presupone la existencia de una tendencia a la apertura en las comunicaciones entre los miembros de un grupo y a la cooperación, la cual presupone, a su vez:

- a) Que cada miembro tenga los conocimientos suficientes de los papeles que desempeñan los demás miembros del grupo.
- b) Que todos estén capacitados a solucionar problemas y a tomar decisiones.

- c) Que entre ellos se dé una cultura similar, y
- d) Que tengan la habilidad de dar y emplear retroalimentación, la cual:

- * Debe centrarse en la descripción de la conducta del individuo.
- * Debe describir la conducta en sus circunstancias concretas.
- * Debe ser encauzada a satisfacer las necesidades del que la emplea y del que la da.
- * Debe, en cuanto sea posible, ser pedida y no impuesta.
- * Debe estar sujeta a comprobación.
- * No debe ser aceptada a ciegas por su usuario, sino ser examinada en su contenido.

El motivo básico de dar retroalimentación es, sencillamente, mejorar las relaciones entre los miembros del equipo. En consecuencia, el equipo aprende a usar y transferir este proceso al trabajo como una práctica común y corriente.

La habilidad de emplear retroalimentación descansa en la propia percepción de uno mismo sobre la conducta informada. Uno no tiene que estar de acuerdo con lo que le ha sido informado de su conducta, pero sí debe considerar seriamente lo que se le informa.

Durante los últimos años, la necesidad de poner más atención para incrementar la efectividad entre personas que realizan actividades en el flujo de trabajo se ha venido reconociendo claramente. El desarrollo de equipo es una técnica dirigida a lograr aumentar la interdependencia entre la realización del trabajo y el flujo del mismo. De esta manera, los individuos y el trabajo pueden estar integrados, con crecientes resultados en la productividad y en la significación del trabajo para todos los participantes.

El grado en que un grupo puede trabajar efectivamente en un trabajo organizacional y al mismo tiempo convertirse en una satisfacción psicológica para sus miembros, puede estar determinado por diversos aspectos, como su membrecía, el valor del sistema, el estilo de liderazgo, las restricciones estructurales, etc.

El desarrollo de un grupo efectivo está determinado por la habilidad que éste tenga para atender tales problemas; por ejemplo, los problemas evinentes de que se realice el trabajo y

la solución de los problemas en cubiertos, y las necesidades sociales y emocionales de los miembros. Estas necesidades están tan relacionadas entre sí, que si ignoramos su sobreposición sería frustrante.

En la actualidad, las organizaciones se han dirigido cada vez más a varias fuentes, adoptando nuevos métodos y desarrollando nuevas técnicas para ocuparse de la complejidad de su funcionamiento. Uno de estos esfuerzos es llamado también "desarrollo organizacional", definido como un proceso que emplea los conocimientos y técnicas de las ciencias del comportamiento en un intento por integrar las necesidades individuales de crecimiento y desarrollo con las metas y objetivos organizacionales. Un aspecto crucial de este esfuerzo es el cambio en las normas, valores, patrones o comportamiento. Una estrategia para este cambio es desarrollar un proceso que ayudará a la organización a diagnosticar sus problemas, a planear la forma de solucionarlos y a llevar a cabo el cambio. Un planteamiento fundamental del proceso de D.O. es que, a menos que exista una modificación de ciertos valores para realizar expectativas y requerimientos, las viejas normas perjudicarán la adaptabilidad y la efectividad.

Dos de las intervenciones utilizadas en un esfuerzo de D.O. son los T-groups (en inglés, T training, que quiere decir entrenamiento, es una palabra acuñada por el National Training

Laboratories) y el desarrollo de equipo, los cuales ayudan a los miembros a mejorar su percepción, conocimientos y habilidades, -- examinando los antiguos valores y adoptando otros nuevos, libres de viejas restricciones. (ver cuadro 4 y 5)

"CUADRO 4"

T-groupsDesarrollo de equipo

1. Propósito

a) Examen de valores, planteamientos, comportamientos en cuanto a la manera como afectan a uno mismo y a los demás.

2. Técnicas/acontecimientos

a) Interacción entre los miembros.

b) Examen de comportamientos y papeles que bloquean o facilitan el aprendizaje.

c) Establecimiento de estilos de liderazgo apropiados a una tarea dada.

d) Énfasis en la situación de "aquí y ahora" (se refiere a los valores, asuntos y sentimientos en un marco de tiempo específico).

e) Examen de las consecuencias de las necesidades emocionales no confrontadas.

f) Normas del grupo establecidas.

g) Experimento para lograr apertura y confianza.

h) Sin estructuración.

i) Sin agenda predeterminada.

3. Tiempo

Tiempo corto; de tres días a una semana.

4. Quién

Participantes extraños, más comúnmente.

5. Dónde

Fuera del lugar de trabajo

1. Propósito

a) Examen del proceso de tomas de decisiones, control de resultados, comunicación, autoridad y patrones de trabajo.

2. Técnicas/acontecimientos

a) Interacción entre los miembros.

b) Examen de comportamientos y papeles que bloquean o facilitan el aprendizaje y la ejecución.

c) Examen de los efectos de los estilos actuales de liderazgo.

d) Énfasis en actos internos del grupo actual (resultados, procesos de toma de decisiones).

e) Dependencia de los objetivos proyectados; del contenido y proceso (proceso-trabajo) o del contenido solo.

f) Examen de las normas existentes.

g) Planes proyectados para modificar cambios y experimentos

h) Sin estructuración, pero flexibles.

i) Preplaneado de acuerdo al objetivo proyectado.

3. Tiempo

De dos a tres días. Para reforzamiento y revisión, tiempo a largo plazo

4. Quién

Incluye al jefe/subordinados, usualmente grupos formales.

5. Dónde

Generalmente fuera del lugar de trabajo.

" CUADRO 5 "

Proceso de desarrollo
organizacional.

1. Identificación de los problemas.
2. Establecimiento de las prioridades de los problemas.
3. Desarrollo y comportamiento de los datos concernientes a esos problemas.
4. Planeación de acción conjunta (se enfatizan las alternativas).
5. Ejecución y examen de las alternativas seleccionadas.
6. Revisión periódica y acción ulterior.

Proceso de desarrollo de grupo

1. Los problemas son solicitados por los miembros del grupo; usualmente, los datos son recopilados mediante entrevistas individuales.
2. El grupo decide qué problemas de los datos que tiene seleccionará para trabajar con ellos - con prioridad y planeación.
3. Los datos se comparten -- por todos los miembros (hasta que un grupo haya establecido un clima de confianza, los comentarios específicos son presentados anónimamente).
4. Los planes y compromisos son determinados por el grupo para que sean trabajados e implantados sobre el trabajo.
5. La ejecución puede requerir la cooperación de los subordinados.
6. Mediante la revisión de la ejecución se hacen los cambios, se seleccionan las nuevas alternativas y se efectúa la evaluación.

Una vez expuesta las diferentes técnicas y métodos que utiliza el D.O. como herramienta básica para lograr el cambio, ca be señalar que no se puede indicar o considerar a ninguno de los anteriores (Técnicas y Métodos), como el más efectivo, ya que cada uno posee características muy particulares que lo hacen ser el más adecuado dependiendo de la naturaleza de la organización a la cual se quiera implantar. Debiéndose entender por naturaleza de la organización todos aquellos aspectos, situaciones, valores, con tumbras y principios que son representativos (as) de cualquier ins titución, los cuales la hacen ser diferente a las demás.

Considerando lo anterior, debe procurarse conocer profun damente, cuales son las condiciones psicológicas, motivacionales, culturales, sociales, económicas y políticas que predominan en -- los grupos de trabajo en análisis para poder determinar que téoni ca o método, de los mencionados anteriormente es el más adecuado para aplicarse a la organización en estudio, y así alcanzar los - objetivos planteados por la alta dirección.

CAPITULO III

Desarrollo Organizacional

Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Subsecretaría "H"

Dirección General de Capacitación y Productividad

México 1985

Apuntes Personales de D.O. 9º Semestre

Fecha 1987 (Agosto a Diciembre)

Apuntes Personales de Administración y Dirección

Fecha 1986 (Agosto a Diciembre)

Apuntes de Franciscoc de Caso Pelaez

Universidad Anáhuac 1973

Guía Práctica de Desarrollo Organizacional

Luis Ferrer Perez

Ed. Trillas

2a. Edición

Desarrollo Organizacional

Enfoque Integral

Fernando Achilles de Fario Mello

Ed. Limusa

1a. Edición

Análisis de Desarrollo Organizacional

y su Aplicación Práctica

María de Mayo Villalobos Larios

1985

C A P I T U L O IV

LA INSTITUCION

- 4.1 Historia Institucional
- 4.2 Estructura Organizacional
- 4.3 Estructura Sindical
- 4.4 Objetivos y Filosofía institucional
- 4.5 Misión Institucional
- 4.6 Ideario Institucional
- 4.7 La estructura organizacional y el ideario
- 4.8 Principales afiliaciones de la institución

C A P I T U L O I V

LA INSTITUCIÓN

Este capítulo tiene como finalidad primordial dar al lector de esta investigación (Tesis) un panorama muy general de la institución en estudio, tanto en su aspecto administrativo como en su estructura organizacional, definiendo de una manera clara y precisa, los objetivos y la filosofía que conforman su base existen cial.

4.1 Historia Institucional.

La Organización en estudio, es una institución dedicada a impartir educación media y superior, cooperando a la formación de profesionistas conscientes y responsables en armonía con la realidad del país, sus orígenes se remontan al año de 1905, fecha en que llegan a México los hermanos de las escuelas cristianas, misioneros franceses avocados a la fundación de escuelas bajo los métodos de enseñanza de San Juan bautista de La Salle.

La Institución, obra iniciada en 1962 por el rector Dr. Manuel de Jesús Alvarez Campos y un grupo selecto de colaboradores, fue continuación ininterrumpida del bachillerato del colegio Cristobal Colón, el cual, a su vez, lo fue del colegio Francés de La Salle, mismo que obtuvo formal reconocimiento y autorización de la UNAM en el año de 1932.

Inicialmente se crearon la escuela preparatoria y las escuelas profesionales de comercio y administración (1962), arquitectura (1964) ingeniería (1964) y derecho (1967).

Durante la gestión del rector Dr. Guillermo Alba López, se levantó el pabellón de escuelas profesionales, se fundaron la escuela de filosofía (1969), la escuela de química (1973) y la escuela de medicina (1970). El centro de idiomas fue inaugurado y se establecieron las bases para la creación del centro de matemáticas y cálculo.

Posteriormente, bajo la dirección del Dr. Francisco Leonel de Cervantes Lechuga, se lleva a cabo la inauguración del centro de matemáticas, computación y sistemas (CEMACOSI), la escuela de química funciona independiente de la escuela de ingeniería y se crean los talleres de ésta última. Queda integrada la dirección de servicios educativos y en el aspecto laboral y comunitario, se organiza el sindicato autónomo de trabajadores de la Institución. Durante el curso 1977-1978 se inaugura la cafetería y las nuevas instalaciones de la escuela de medicina en tlalpan, D.F., iniciando con dicho acontecimiento el proceso de descentralización de la organización.

En el mes de agosto de 1979 surge la dirección de estudios de postgrado, inaugurando paulatinamente sus cursos de maestrías en planeación y sistemas y enseñanza superior (1975), arquitectura e ingeniería económica y de costos (1977) y administración

(1978), complementando la actividad académica del alumnado con la formación cultural y artística, se crea en febrero de 1983 la --- "Casa de la Cultura".

En el mes de marzo del mismo año, se inician las obras para la construcción de una nueva biblioteca y el 7 de junio de 1984 inaugurandola con el nombre de "Dr. Manuel de Jesús Alvarez".

La Institución cuenta con el centro de educación continua la cual tiene como finalidad fundamental la de ofrecer cursos de extensión universitaria a los profesionistas de cualquier rama con el objeto de que continuen su preparación académica y profesional a nivel institucionalizado.

Actualmente la Institución cuenta con más de 7000 estudiantes y un total de 1000 catedráticos y 400 funcionarios y empleados administrativos, cuyo esfuerzo ha permitido a la institución lograr un grado tal de desarrollo de escuelas que ofrecen licenciaturas y maestrías, departamentos de apoyo y servicio, que supera con mucho las primeras inquietudes de sus fundadores.

4.2. Estructura Organizacional

El estatuto general de la institución establece una estructura organizacional, que tiene como autoridades institucionales a las siguientes:

Junta de Gobierno

Rector

Vicerrector

Dirección Administrativa

Director de Recursos Humanos

Director de Finanzas

Director Servicios Escolares de Esc, Prof.

Director de Escuelas

Departamentos de apoyo a la Docencia

A cada una de ellas les define su estructura interna, su competencia propia y los provee de atribuciones para la realización de la misma. Además para el mejor desempeño de sus responsabilidades pueden auxiliarse de las unidades académicas, técnicas o administrativas que fuesen necesarias.

En esos términos se establece que el Rector es la autoridad ejecutoria máxima de la Institución, su representante legal

ante autoridades gubernamentales y de la educación. La elección del Rector dependerá de la Junta de Gobierno, quien para el mejor cumplimiento de sus funciones se auxilia de las unidades antes -- mencionadas y del consejo universitario, en el cual participan re presentantes del personal académico y del alumnado a todos los ni veles.

El Rector cuenta con el auxilio inmediato de la Vicerrec toría que pretende; asegurar la máxima calidad posible en la realización de las funciones académicas de la Institución.

- Coordinar con los directivos las actividades docentes y adminis^{tr}trativas, así como la planeación y operación de las direcciones, centros y departamentos de apoyo académico.
- Divulgar, aplicar y controlar los lineamientos que se hayan fi^{ja}jado para el buen funcionamiento de la institución, a través de los directivos de la misma.

Las direcciones son los órganos auxiliares del rector, encargados de desarrollar todas las actividades ubicadas dentro - del área de competencia que les marca la institución. Al frente de cada una de ellas se encuentra un director general, nombrado - por el propio rector y la junta de gobierno, ante quien responden

del buen desempeño de las funciones que legalmente se les tienen encomendadas.

Los directores tienen bajo su mando a los jefes de departamento o demás funcionarios, así como el personal necesario para el desarrollo de sus actividades.

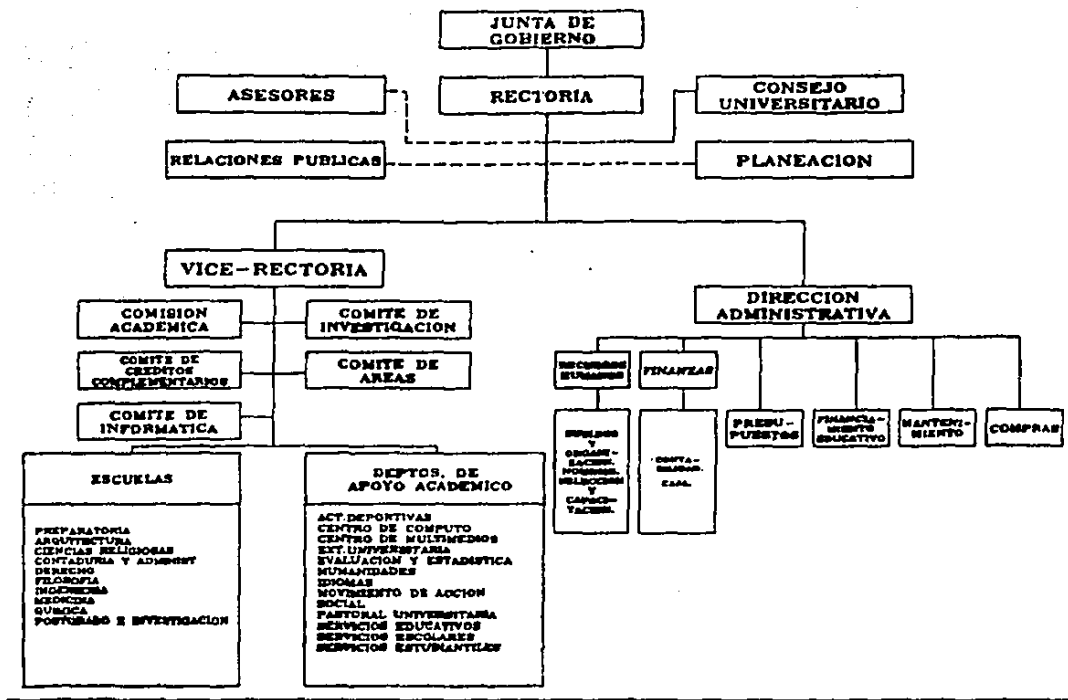
La institución cuenta con centros de apoyo académico, -- los cuales tienen como finalidad, como su nombre lo dice el auxiliar a las diferentes áreas de la institución, en su difícil labor, de contribuir de una u otra manera, a la formación del alumnado.

4.3. Estructura Sindical.

El sindicato autónomo de trabajadores de la Institución se constituyó como un organismo activo el 22 de abril de 1975, registrado ante la junta local de conciliación y arbitraje como un - sindicato de empresa el 16 de enero de 1976.

El sindicato es la organización de los trabajadores de - la Institución en sus 3 secciones que son: personal académico o docente, personal administrativo y personal de servicio.

Dentro de sus objetivos primordiales se tiene el manifestar ante las autoridades de la Universidad las inquietudes y los - deseos de los trabajadores, así como elevar el nivel cultural, pro



JUNTA DE GOBIERNO

ASESORES

RECTORIA

CONSEJO UNIVERSITARIO

RELACIONES PUBLICAS

PLANEACION

VICE-RECTORIA

DIRECCION ADMINISTRATIVA

COMISION ACADEMICA

COMITE DE INVESTIGACION

COMITE DE CREDITOS COMPLEMENTARIOS

COMITE DE AREAS

COMITE DE INFORMATICA

OFICINA DE ESTUDIOS

FINANZAS

PRESE - PUESTOS

FINANZAS EDUCATIVO

MANTENIMIENTO

COMPRAS

ESCUELAS

DEPTOS. DE APOYO ACADEMICO

PREPARATORIA
ARQUITECTURA
CIENCIAS RELIGIOSAS
CONTADURIA Y ADMINISTRACION
DERECHO
FILOSOFIA
INGENIERIA
MEDICINA
QUIMICA
POSTGRADO E INVESTIGACION

ACT DEPORTIVAS
CENTRO DE COMPUTO
CENTRO DE MULTIMEDIOS
EST. UNIVERSITARIA
EVALUACION Y ESTADISTICA
HUMANIDADES
IDIOMAS
MOVIMIENTO DE ACCION SOCIAL
PASTORAL UNIVERSITARIA
SERVICIOS EDUCATIVOS
SERVICIOS ESCOLARES
SERVICIOS ESTUDIANTILES

pugnar el desarrollo profesional y buscar de manera conjunta con la Universidad, el bienestar económico de cada uno de los miembros del mismo.

Para cumplir con estos objetivos el sindicato se encuentra dividido como sigue:

1. SECCION ACADEMICA: Agrupa a todos los profesores y al personal de apoyo a la enseñanza. Esta sección se constituye por un secretario general, un secretario de trabajo y un coordinador de delegados, contando cada escuela con un delegado.
2. SECCION ADMINISTRATIVA: Agrupa a todo el personal que realiza labores administrativas en la Universidad. Constituyéndose también con un secretario general, un secretario de trabajo, un coordinador de delegados, y un delegado en cada departamento o más, cuando el caso lo amerite.
3. SECCION DE MANTENIMIENTO O SERVICIO: Agrupa a todos los trabajadores de mantenimiento que por sus funciones realizar trabajos de servicios. Se constituye por un secretario general, un secretario de trabajo y un coordinador de delegados.

El sindicato buscando tener una mayor representación, integra su comité central en diferentes secretarías, teniendo éstas diferentes atribuciones y obligaciones.

La gestión del COMITE EJECUTIVO CENTRAL tiene una duración de 3 años.

4.4 Objetivos y Filosofía Institucional.

La organización es consciente de la importancia de las instituciones educativas de nivel superior y expresa en estas líneas su filosofía y los objetivos generales que se ha propuesto para servir a la sociedad mexicana.

La institución aspira a ser una fuerza viva, capaz de contribuir en la orientación de nuestra sociedad, para ello se esmera en preservar, difundir y acrecentar el patrimonio cultural de nuestra patria y de la humanidad entera, pero también se muestra atenta a las necesidades y exigencias de una sociedad en la que son indispensables muchos cambios para instaurar en ella mayor justicia y lograr la paz.

La realidad socioeconómica, política, cultural y espiritual de nuestro país es un constante llamado al servicio, quienes tienen el privilegio de emprender estudios universitarios no pue-

den menos que estar convencidos de su responsabilidad y compromiso para hacer entrega a sus conciudadanos de lo que han recibido.

Con esto, se quiere afinar si cabe la expresión, los objetivos señalados e introduciendo elementos de motivación. La observación atenta de nuestra sociedad no puede menos que traducirse en un llamado al servicio. La realidad de nuestro país, en cualquiera de sus aspectos; social, y político, económico, cultural y espiritual, reclama de todos, y muy especialmente de la Universidad, entrega desinteresada y servicio. El estudiante universitario, el catedrático, el investigador no pueden sino reconocer que su situación de privilegio como universitarios en un país cuyo promedio de escolaridad es de 3 ó 4 años, les compromete absolutamente a entregarse al servicio de sus conciudadanos y de su país. Nadie accede a los estudios universitarios por mérito propio, y es total la responsabilidad de servir a la comunidad. Tener oportunidad de realizar estudios universitarios, pertenecer a nuestra comunidad universitaria es quedar comprometido. Lo que aquí se recibe es para darlo, convertido en servicio a los demás. Con este llamado al servicio se completa una trilogía que sintetiza perfectamente los objetivos Generales, Uno, descubrimiento y difusión de la verdad. Dos, formación integral de la personalidad en el estudiante universitario y Tres, servicio a la persona del prójimo y a la sociedad, a través del ejercicio profesional.

La institución cree en el hombre, imagen de Dios, y expresa con optimismo en sus ideales y organización esa fe en el es fuerza creador del ser humano, en sus posibilidades para instaurar la justicia y el amor, y en su empeño por dominar la naturaleza y conservar, generar y difundir valores. Su inspiración es el evangelio.

Con lo anterior se expresa la fundamentación filosófica cristiana de la concepción de la Universidad, así como de los objetivos que la institución se propone alcanzar.

" La actitud básica es la FE. Por lo mismo, creemos en el hombre que es imagen de Dios. Creemos en la capacidad creadora del ser humano; en su capacidad para dominar la naturaleza y ponerla a su servicio. Creemos en la capacidad del hombre para hacer un mundo más humano, instaurando en él la justicia y el amor. Creemos en la vocación humana: conservar, generar y difundir valores."

La Institución concede a la formación integral del estu diante universitario una prioridad absoluta, convencida de que a través de sus egresados es como podrá contribuir eficazmente a la transformación de la sociedad. Así, su empeño se traduce en la realización más cabal de la persona humana, mediante la atención cuidadora de todas y cada una de sus dimensiones.

Esta opción es la formación integral del estudiante con vistas a su realización la más cabal, como persona. El modelo de la formación apunta a todas y cada una de las dimensiones de la persona; la espiritual, la social, la técnico profesional, la cultural y humanística y la física; pero sin perder de vista su unidad total. Con esto se asegura, además de la realización personal de cada quien, la transformación social que la Universidad La Salle se propone también como objetivo.

No es posible construir una sociedad verdaderamente humana si se pasa por alto la verdadera naturaleza del hombre. Tal -- ocurre sólo se ve en él al productor o al consumidor, al técnico o al humanista, o cuando se desconoce o se rechaza su dimensión espiritual y trascendente. Es posible esa tarea, en cambio, cuando se le reconoce su carácter esencial de persona. Y se emplea la palabra persona para significar el carácter específico del hombre y la superioridad de su naturaleza sobre la del mundo físico-químico-biológico. Es una noción reservada a los seres dotados de conciencia, capaces de autonabrarse y de hacer opciones libres; de apreciar la distancia que los separa y los distingue de los objetos y de los seres naturales; de responder, además, a su vocación específica.

Fomenta al mismo tiempo dentro y fuera de sus muros el genuino espíritu comunitario, único remedio contra el doble escudo del individualismo egoísta y estéril y del colectivismo impersonalizador, y porque los hombres alcanzan su cabal estatura cuando se dedican a propósitos comunes que superan sus intereses personales y cuando ejercen su libertad en la comunidad de ideales y de acción.

Se sugiere dentro y fuera la fórmula de organización comunitaria, porque es el remedio eficaz contra nuestros males actuales: por un lado el egoísmo individualista prohibido por la filosofía liberal; y por otro, el colectivismo despersonalizador que sugiere el marxismo. Hoy, ambas concepciones han hecho crisis, debido por una parte, a la creciente importancia que viene cobrando el bien común, y por otra, a la resistencia que todo hombre sano opone a cualquier intento de despersonalización. Hoy estamos ante el alborar de una nueva etapa histórica, en la que se fragua un diferente tipo de hombre al que habrán de caracterizar las exigencias comunitarias: un hombre nuevo, desprendido, solidario y servicial.

Los elementos esenciales de la comunidad son la comunión y la comunicación; surge espontánea cuando hay de por medio una idea que se quiere esclarecer, promover o defender; o también

en determinadas situaciones existenciales comunes a varias personas. Las ideas y las situaciones existenciales asocian a los hombres, y tanto más auténtica es la comunidad resultante cuanto más claramente surge de estas dos fuentes.

La comunidad genera, además, cierta fusión de voluntades que hace surgir la conciencia del "nosotros"; pero esta especie de conciencia colectiva no sustituye ni a las conciencias ni a las libertades individuales. Las personas que deciden agruparse en comunidad, son personas libres, y tanto más logran constituir una genuina comunidad, cuanto mayor grado de madurez personal son capaces de aportar.

4.5. Misión Institucional.

La acción pastoral de la iglesia en el mundo actual exige una presencia eficaz de la misma en el mundo universitario de hoy, de modo que las estructuras y acciones de todo centro de cultura católico logren que el testimonio y contenido de su mensaje sea capaz de interesar a un mundo joven haciendo posible el diálogo FE-CULTURA.

"La Iglesia tiene derecho a erigir y dirigir universidades que contribuyan al incremento de la cultura superior y a una

promoción más plena de la persona humana, así como el cumplimiento de la función de enseñar de la misma Iglesia".

Es por esto que la Institución, consciente de su participación viva como Iglesia, y respetuoso al mismo tiempo de las disposiciones legales vigentes en el país en materia de educación, ejerce este derecho a erigir y dirigir una universidad en la ciudad de México donde, en virtud de su deber de anunciar la "verdad total", realice en primer lugar la misión propia de toda auténtica y genuina universidad, es decir la transferencia de la cultura mediante la docencia, la promoción de la cultura mediante la investigación, tarea muy importante en toda universidad, la difusión de la cultura fuera de la universidad mediante servicios culturales, educación continua y, sobre todo, una alta calidad académica. En segundo lugar, deberá imprimir su propio sello y espiritualidad basado en un profundo sentido evangélico promoviendo el respeto y la búsqueda de la verdad, una actitud crítica y positiva, un esfuerzo de análisis y síntesis continuo, la práctica del amor manifestado en el respeto y servicio a los demás y el empeño en la instauración de relaciones de justicia en el propio ámbito y en el entorno social.

Esta doble misión, cultural y evangélica, nace de la organización una institución con características propias, inspira

rá sus programas, señalará el rumbo de sus operaciones y promoverá la vivencia de los auténticos valores. En nuestra ciudad capital, donde la educación es una de las necesidades más apremiantes. La Universidad La Salle pretende ser una respuesta a esta necesidad y una búsqueda de servicio a la comunidad.

Y aunque existan otras instituciones similares en la ciudad de México, la Institución pretende colaborar en la evangelización de la cultura, apoyada en la Palabra de Dios y en la enseñanza del magisterio eclesial, señalándose como nota característica de todas sus actividades la "formación integral" del estudiante y de todos los que forman parte de la comunidad universitaria.

Por "formación integral" entiende la educación de la persona humana en orden a su último fin y simultáneamente al bien común y al servicio de los demás, de manera que el profesionista -- egresado de esta Universidad, consciente de los cambios de la sociedad en que vivimos y de las necesidades reales del país, sea capaz de desarrollar armónicamente sus cualidades físicas, morales e intelectuales, adquiera un sentido más completo de su responsabilidad, un uso recto de su libertad y se prepare a participar activamente, como "profesional del servicio", como hombre y como cristiano, en la vida social de nuestra patria.

4.6 Ideario Institucional

La Institución en estudio es una fuerza viva, capaz de -- contribuir a la orientación de nuestra sociedad; para ello se esmera en preservar, difundir y acrecentar el patrimonio cultural de -- nuestra patria y de toda la humanidad, pero también se muestra --- atenta a las necesidades y exigencias de una sociedad en la que son indispensables muchos cambios para instaurar en ella una mejor justicia y el logro de la paz.

4.7 La estructura Organizacional y el Ideario.

Las estructuras de la institución y el ideario:

Las estructuras de la institución no pueden ser neutras. El estilo de la dirección y las relaciones de directivos con profesores y empleados; el modelo de relación profesor-alumno; el estilo administrativo y las relaciones de los administradores con los profesores y empleados; la sensibilidad de la institución frente a la acción de otros agentes educativos; las opciones metodológicas, el estilo disciplinar, etc., son elementos que pueden hacer viable o dificultar el proyecto educativo que se ha propuesto realizar la institución, así como el Ideario que ha proclamado.

Aún más, esos elementos estructurales reflejan o no -- los valores en que idealmente se apoya nuestro modelo educativo. Por eso el compromiso se extiende a las estructuras educativas -- para hacerlas congruentes con la única opción que tenemos de profe-sar, es decir, de ser testigos de nuestra fe. Porque el Evan-gelio no es asunto de interés individual privado, sino algo que -- por su propio dinamismo conduce a impregnar de un sentido constan-temente nuevo (por eso es Buena Nueva), toda institución en la -- que estén implicados los creyentes.

El modelo de estructura adoptado por la Universidad -- es el de la comunidad educativa. La misma no surge desde -- criterios de praxis organizativa, sistema de demanda y satisfac-ción, a priori ideológicos, objetivos políticos y/o sociales si-no fundamentales, desde la aceptación plena del mandamiento del -- amor, como norma única de buen funcionamiento social; el amor --- cristiano no es debilidad sino fuerza transformadora. En la Comu-nidad Educativa no sólo se comparte una tarea y se viven unas re-laciones; se ponen también en común valores y energías que enrique-cen y multiplican la acción. Cuando la comunicación de ideales y de efectos se realiza en la unión de esfuerzos y valores al servi-cio de la educación, se está en camino de construir la comunidad, de educar en la fraternidad, la convivencia y para el servicio.

Es cierto que la institución tiene que contar con una estructura formal que es condición para su buen funcionamiento. Esta puede calcarse de otras instituciones y hasta de instituciones de tipo diferente. Empero, la Universidad desde su nacimiento en la Edad Media, se definió así misma como una "comunidad de estudiantes y de maestros". Por eso, aun adoptando mecanismos y elementos organizativos de tipo empresarial, nunca puede ser asimilada a una empresa, y menos a una lucrativa. Los fines propios de la Universidad en general, y los específicos de una universidad de inspiración cristiana, difieren radicalmente de los que son propios de las empresas que buscan ante todo la ganancia.

El estilo administrativo aspira a ser congruente con el Ideario. Los responsables de la administración deben sentirse también comprometidos con los altos fines de la institución, con su proyecto educativo cristiano, se esmeran en comprenderlo y alimentan constantemente su motivación y su compromiso para traducir el ideal lasallista y cristiano en la estructura administrativa.

4.8. Principales afiliaciones de la institución.

La Institución se encuentra afiliada a las siguientes -- asociaciones.

Fiuc

Federation Internationale D'universites Catholiques

Aiu

Association Internationale Des . Universites

Udual

Unión de Universidades de América Latina

Aiesec

Association Internationale Des etudes en sciences

Economiques et comptables

Fimpes

Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de

Educación Superior

Conacyt

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

Laup

The International Association of University Presidents

Amlesio

**Asociación Mexicana de Instituciones de Educación
Superior de Inspiración Cristiana**

American Chamber of Commerce of Mexico, A.C.

18.3

1941

CAPITULO IV

Manual de Bienvenida
Universidad La Salle

Manual del Profesor
Universidad La Salle

25 años de Historia de la
Universidad La Salle

Programa de Capacitación Interna
Dirección de Recursos Humanos
1985

CAPITULO V

5.1 Estructuración del Modelo de D.O

5.2 Desarrollo del Modelo de D.O

5.2.1 Definición de los objetivos e hipótesis del modelo

5.2.2 Diseño del Cuestionario

5.2.3 Determinación del Universo y el tamaño de la muestra

5.2.4 Aplicación, Recopilación y Análisis de la información

5.3 Diseño de un Programa de D.O aplicable a la Institución

5.3.1 Desarrollo del Programa de D.O

5.3.1.1 Introducción

5.3.1.2 Reunión de la información y diagnóstico

5.3.1.3 Planeación y Ejecución

5.3.1.4 Estabilización del cambio

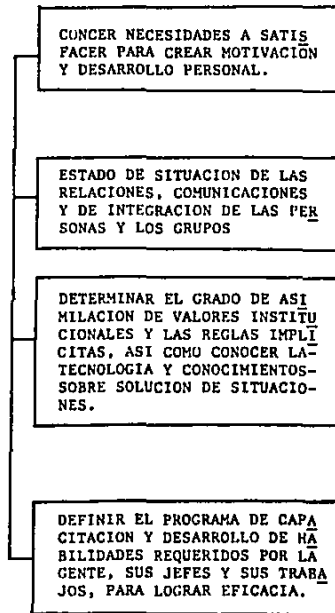
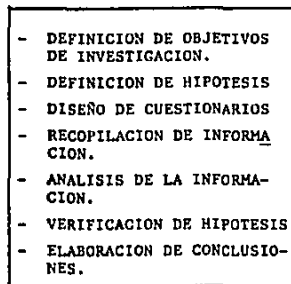
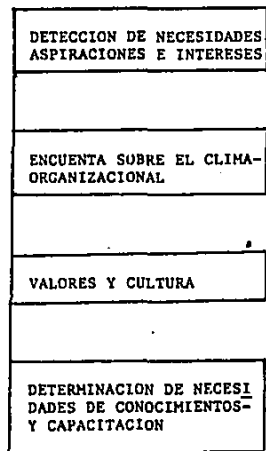
5.1. ESTRUCTURACION DEL MODELO DE D.O.

211

INSUMOS

PROCESO

PRODUCTOS



5.2 Desarrollo del Modelo de D.C .

5.2.1 Definición de los objetivos e hipótesis del Modelo.

a) Detección de Necesidades, aspiraciones, e intereses

Objetivos

Determinar el estado emocional de las personas que laboran en la institución señalando las principales causas que originan las necesidades, aspiraciones e intereses de la comunidad laboral de la organización.

Hipótesis:

Existe un ambiente laboral en la institución que provoca en los trabajadores un gran cúmulo de necesidades, principalmente de participación y reconocimiento a su trabajo, además de existir un alto grado de falta de identificación entre el individuo, y el puesto que desempeña lo que provoca baja productividad en los empleados, además de crear un ambiente de insatisfacción laboral.

b) Encuesta sobre Clima Organizacional.

Objetivo

Detectar el estado que guarda el clima organizacional en la institución, y la opinión que el trabajador tiene de él, manifiestan

no su aceptación o rechazo a la manera como se encuentra definido.

Hipótesis:

La inseguridad, así como la presencia de una estructura, burocrática conforman las características más significativas del Clima Organizacional que priva en la institución, lo que provoca un alto grado de tensiones, conflictos, y retrasos en el desarrollo de las actividades cotidianas de la organización.

c) Valores y Cultura.

Objetivo:

Conocer el grado de conocimiento, asimilación, conaturalización y aplicación de los valores que constituyen la base principal en la cual se deben de apoyar todas las actividades operacionales y transacciones que la institución realice, así como detectar hasta que punto, cada individuo que conforma la organización ha asimilado la filosofía y los objetivos organizacionales.

Hipótesis:

La asimilación y puesta en práctica de los objetivos, valores y de la filosofía institucional es mínima en gran parte de la población universitaria debido a factores de índole interna como --

son burocratización de las actividades, falta de difusión al personal, carencia de controles debido a alta cantidad de personal que se maneja y al número reducido de transmisores de estos principios, entre otros muchos, además de existir otros factores de tipo externo como son el cultural el social y el económico.

d) Determinación de Necesidades de conocimientos y capacitación.

Objetivo

Escultar y definir el grado de conocimientos que en promedio caracterizan a la población total de la institución y la manera en que estos conocimientos contribuyen a que se realicen más efectivamente las actividades, para establecer las necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal administrativo, docente y de servicio.

hipótesis:

El nivel de conocimientos que identifican al personal que labora en esta institución se puede definir como bueno, aunque presenta algunas carencias en algunos departamentos debido a la burocratización de los mismos.

OBJETIVO: RECOPIRAR INFORMACION QUE COADYUVE A DIAGNOSTICAR EL ESTADO MOTIVACIONAL, EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LAS NECESIDADES DE CAPACITACION, DESARROLLO E INDUCCION DEL PERSONAL DE UNA UNIVERSIDAD DEL SECTOR PRIVADO.

I. DATOS GENERALES:

1.- NOMBRE DEL EMPLEADO: _____

2.- GRADO DE ESCOLARIDAD: _____

3.- PUESTO QUE DESEMPEÑA: _____

4.- AÑOS DE TRABAJAR EN ESTA EMPRESA: _____

A) MENOS DE 2 () B) DE 2 A 6 () C) MAS DE 6 ()

II. CONOCER NECESIDADES A SATISFACER PARA CREAR MOTIVACION Y DESARROLLO PERSONAL.

5.- ¿ LE AYUDA A USTED LA UNIVERSIDAD A SATISFACER SUS NECESIDADES.

SI () NO () ALGUNAS VECES ()

6.- ¿ LA UNIVERSIDAD CREA EN USTED, SATISFACCION EN EL TRABAJO ?

SI () NO () ALGUNAS VECES ()

7.- ENUMERE POR FAVOR EN ORDEN DE IMPORTANCIA, CUALES SON SUS NECESIDADES MAS IMPORTANTES.

RECONOCIMIENTO DE LOS DEMAS EN SU TRABAJO.....()

SER TOMADO EN CUENTA COMO PERSONA.....()

TENER ACTIVIDADES RECREATIVAS (DEPORTES ETC.).....()

TOMAR PARTE DE UN GRUPO SOCIAL O FAMILIAR.....()

MAYORES INGRESOS.....()

CAPACITACION TECNICA MEJORARLA SI LA TIENE.....()

MAYOR INSTRUCCION ESCOLAR.....()

COMIDA.....()

VESTIDO.....()

VIVIENDA.....()
MEJORAR CONDICIONES DE TRABAJO.....()

216

OTRAS: _____

8.- ¿ QUE NECESIDADES NO LE HAN SIDO CUBIERTAS ?

9.- ¿ QUE TIPO DE PRESTACIONES APRECIA USTED MAS ?

A) ECONOMICAS () B) SOCIALES ()

OTRAS: _____

10.- ¿ ESTA USTED CONTENTO CON SU TRABAJO ? .

SI () NO () ALGUNAS VECES ()

PORQUE: _____

11.- ¿ ES EL AMBIENTE DE TRABAJO AGRADABLE ?

SI () NO () ALGUNAS VECES ()

PORQUE: _____

12.- ¿ CREE USTED QUE PUEDE ASCENDER EN LA UNIVERSIDAD, Y SIENTE QUE PUEDE HACER CARRERA EN ELLA ?

SI () NO ()

PORQUE: _____

13.- ¿ QUE PUESTO LE GUSTARIA TENER EN LA UNIVERSIDAD ?

PORQUE: _____

14.- ¿ CUAL ES SU META EN LA UNIVERSIDAD ?

- A) A CORTO PLAZO _____
- B) A MEDIANO PLAZO _____
- C) A LARGO PLAZO _____

15.- ¿ ESTA USTED CAPACITADO PARA ESE PUESTO ?

SI () NO ()

PORQUE: _____

16.- EL FACTOR MAS IMPORTANTE PARA EL ASCENSO ESTA EN:

- A) USTED MISMO ()
- B) JEFE INMEDIATO ()
- C) DIRECTOR ()
- D) OTROS ()

ESPECIFICAR: _____

17.- ¿ CREE USTED QUE LA INSTITUCION LE AYUDAN COMO TRABAJADOR Y COMO SER - HUMANO ?

SI () NO ()

PORQUE: _____

18.- ¿ COMO CREE USTED QUE LA EMPRESA O INSTITUCION LO CONSIDERA ?

218

- A) COMO UNA PERSONA CON VALORES, NECESIDADES Y DEBILIDADES ()
- B) COMO UN TRABAJADOR AISLADO DE LA UNIVERSIDAD ()
- C) COMO UN COLABORADOR INTEGRADO A LA UNIVERSIDAD ()
- D) OTROS ()

ESPECIFIQUE: _____

19.- ¿ QUE NOS SUGIERE PARA MEJORAR EL AMBIENTE Y LA CALIDAD EN EL TRABAJO ?

II. ESTADO DE SITUACION DE LAS RELACIONES, COMUNICACIONES Y DE INTEGRACION DE LAS PERSONAS Y LOS GRUPOS.

20.- ¿ CUAL ES SU OPINION EN RELACION AL EQUIPO DE TRABAJO DEL QUE FORMA PARTE ?

- A) ES MUY IMPORTANTE YA QUE CONTRIBUYE AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL AREA ()
- B) NO EXISTE EN REALIDAD UN EQUIPO DE TRABAJO, CADA QUIEN LO REALIZA POR SU CUENTA ()
- C) EXISTE RIVALIDAD ENTRE MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO ()

21.- ¿ QUE OPINA DE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO ?

- A) SON MUY ATENTOS CON MIS NECESIDADES ()
- B) SON CONSIDERADOS CON MIS PETICIONES ()
- C) NO TENGO COMUNICACION CON ELLO ()
- D) NO ME AGRADAN ()

22.- ¿ EN QUE TIPO DE ACTIVIDADES EXTRAOCUPACIONALES PARTICIPA CON SUS
COMPAÑEROS ?

219

- A) DEPORTIVAS ()
- B) SOCIALES ()
- C) CULTURALES ()
- D) POLITICAS ()
- E) OTRAS ()

¿ CUALES ? _____

23.- ¿ A QUIEN RECURRIRA EN CASO DE PROBLEMAS DE TRABAJO ?

- A) A SU JEFE ()
- B) A SUS COMPAÑEROS ()
- C) A OTRO DEPARTAMENTO ()
- D) OTROS ()

CÚALES: _____

CUALES: _____

24.- ¿ A QUIEN RECURRIRA EN CASO DE PROBLEMAS PERSONALES ?

- A) A SU JEFE ()
- B) A SUS COMPAÑEROS ()
- C) A OTRO DEPARTAMENTO ()
- D) OTROS ()

CUALES: _____

CUALES: _____

25.- ¿ SON TU JEFE Y TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO, VERDADEROS COLABORADORES EN
LOS QUE PUEDES CONFIAR ?

SI ()

NO ()

PORQUE: _____

26.- ¿ COMO RESUELVE SUS DUDAS E INQUIETUDES EN EL TRABAJO ?

- A) LO ESCUCHAN Y ACONSEJAN ()
 B) NO LO ESCUCHAN ()
 C) LO REPRENDEN ()
 D) USTED IMPROVISA SOLUCIONES ()
 E) OTROS () CUALES: _____

27.- COMO CONSIDERA LA MANERA EN QUE SE DIRIGEN LAS ACTIVIDADES EN SU DEPARTAMENTO ?

- A) EXISTE PLANEACION Y ANTICIPACION ? ()
 B) SE PLANEAN, PERO EXISTEN ALGUNOS CAMBIOS ? ()
 C) NO HAY PLANEACION, TODO SE RESUELVE EN EL MOMENTO ? ()
 D) NO HAY PLANEACION, TODO SE RESUELVE EN EL MOMENTO Y HAY CAMBIOS DE OPINION Y DECISION ? ()

PORQUE: _____

28.- ¿ CUAL CRRE USTED QUE SEA EL ESTILO DE DIRECCION QUE PREDOMINA EN SU LUGAR DE TRABAJO ?

- A) AUTORITARIO ()
 B) PARTICIPATIVO ()
 C) ANARQUICO O DE RIENDA SUELTA ()

29.- ¿ LA RELACION Y COMUNICACION CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO Y SU SUPERIOR INMEDIATO LO ESTIMULAN A REALIZAR MEJOR SUS TAREAS O ACTIVIDAD ?

SI () NO () INDIFERENTE ()

30.- ¿ CREE QUE EN ALGUN MOMENTO, SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO IMPIDEN SU DESARROLLO PROFESIONAL ?

SI () NO ()

PORQUE: _____

31.- ¿ LE INTERESA MAS SU DESARROLLO PROFESIONAL QUE EL SUELDO QUE PERCIBE ?

SI ()

NO ()

PORQUE: _____

32.- ¿ TIENE USTED ENTUSIASMO Y MOTIVACION POR LOGRAR BUENAS COSAS EN SU TRABAJO ?

SI ()

NO ()

CUALES: _____

33.- ¿ LAS INSTRUCCIONES QUE RECIBE PARA REALIZAR SU TRABAJO SON ?

A) CLARAS ()

B) CONFUSAS ()

C) NO LE EXPLICAN ()

34.- ¿ TIENE USTED DUDA O INCERTIDUMBRE DE LA TAREA QUE REALIZA EN SU PUESTO ?

SI ()

NO ()

ALGUNAS VECES ()

PORQUE: _____

35.- ¿ TE PARECE QUE EXISTE UN CLIMA DE COMUNICACION Y COMPANERISMO EN TU DEPARTAMENTO ?

SI ()

NO ()

36.- ¿ SEGUN SU OPINION, PODRIA MEJORARSE EL AMBIENTE DE TRABAJO EN SU DEPARTAMENTO ?

SI ()

NO ()

COMO: _____

- 37.- ¿ QUE OPINA USTED DE LA FORMA EN QUE LO TRATAN SUS COMPAÑEROS ?
- A) SON AMABLES ()
 B) SON DESPOTAS ()
 C) SON INDIFERENTES ()
- 38.- ¿ QUE OPINA USTED DE LA FORMA EN QUE LO TRATAN SUS JEFES INMEDIATOS ?
- A) SON AMABLES ()
 B) SON DESPOTAS ()
 C) SON INDIFERENTES ()

III. DETERMINAR EL GRADO DE ASIMILACION DE VALORES INSTITUCIONALES Y LAS REGLAS IMPLICITAS ASI COMO CONOCER LA TECNOLOGIA.

- 39.- ¿ CONOCE LA MISION DE LA UNIVERSIDAD ?

SI () NO ()

QUE ES LO QUE MAS LE GUSTA ? _____

- 40.- ¿ QUE OPINION TIENE SOBRE LA MISION DE LA INSTITUCION ?

A) ES MUY BUENA ()
 B) NO LE INTERESA ()
 C) ES CONTRARIO A SUS INTERESES ()
 D) OTROS () _____

- 41.- ¿ CONOCE LOS OBJETIVOS GENERALES DE LA UNIVERSIDAD ?

SI () NO ()

QUE ES LO QUE MAS LE GUSTA ? _____

42.- ¿ QUE OPINION TIENE EN CUANTO A LA REALIZACION DE LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCION ?

- 1.- NO SE LOGRAN ()
 2.- SE LOGRAN EN LO BASICO ()
 3.- SE LOGRAN Y EN OCASIONES SE EXCEDEN ()
 4.- SE EXCEDEN CONSISTENTEMENTE ()
 5.- SE LOGRA LA EXCELENCIA EN EL TRABAJO ()

PORQUE: _____

BAJ V. M.

43.- ¿ QUE OPINION TIENE EN LA RELACION A LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCION ?

- A) SON MUY BUENOS ()
 B) NO LE INTERESAS ()
 C) SON CONTRARIOS A MIS INTERESES ()
 D) OTROS: _____

44.- ¿ QUE NOS SUGIERE PARA MEJORAR LOS OBJETIVOS ?

45.- ¿ CUENTA USTED CON LOS INSTRUMENTOS Y TECNICAS NECESARIAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS QUE SE LE ENCOMIENDAN ?

SI ()

NO ()

46.- ¿ CREE QUE SE PODRIA MEJORAR LOS INSTRUMENTOS Y TECNICAS PARA LOGRAR UN MEJOR DESEMPEÑO ?

SI ()

NO ()

COMO: _____

IV. DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION EN LA INSTITUCION

47.- ¿ CONSIDERA LA PREPARACION CULTURAL DE LAS PERSONAS QUE CONSTITUYEN LA INSTITUCION, LA ADECUADA PARA DESARROLLAR EFICIENTEMENTE SU TRABAJO, ADEMAS LOS CONOCIMIENTOS TECNICOS QUE REQUIERE CADA PUESTO ?

SI ()

NO ()

48.- ¿ A SU PARECER QUE AREAS SON LAS QUE REQUIEREN DE UNA MAYOR CAPACITACION A SU PERSONAL ?

49.- ¿ EN QUE ASPECTOS O TEMAS CONSIDERA USTED, QUE SE NECESITA CAPACITAR AL PERSONAL DE LA INSTITUCION ?

50.- ¿ QUE PUESTOS CONSIDERA USTED, QUE REQUIEREN DE MAYOR CAPACITACION ?

51.- ¿ RESPECTO A SUS JEFES QUE CAPACITACION LES RECOMIENDA ?

52.- ¿ RESPECTO A SUS COMPAÑEROS CUALES SUGIERE O RECOMIENDA ?

COMENTARIO:

3.1.3 La Universidad y la determinación de la muestra.

Después de revisar y analizar los registros de empleados que laboran en la Universidad, se determinó que el total de empleados administrativos que conforman nuestra Universidad es de un total de 452, de los cuales aproximadamente 80 realizan actividades de limpieza y mantenimiento y el resto tienen a su cargo tareas permanentes de administración.

Los 372 empleados administrativos se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Directores	24
Jefes de departamento	44
Subgerentes	47
Auxiliares	93
Asistentes	6
Asociados	26
Eficiencia	12

Secretarios	63
Cajeros	5
Enseñantes	11
Almaceneros	3
Coordinadores	16
Secretarias	20
Académicas y Administrativas	
Total	375

Una vez definido nuestro Universo, procedemos a determinar la muestra representativa a la cual le será aplicada el cuestionario mostrado en puntos anteriores.

Tamaño de la Muestra.

De acuerdo a la naturaleza de la información que tenemos, que consiste en el número total de integrantes "N"; las estrategias en las que se divide el universo, se nos recomienda utilizar un muestreo aleatorio.

El muestreo aleatorio selecciona las muestras por métodos que le permiten a cada muestra posible tener igual posibilidad de ser tomada y a cada elemento de toda la población tener un "chance" igual de ser incluido en la muestra.

Debe señalarse que existen dos métodos para seleccionar muestras a partir de la población; muestreo no aleatorio o a juicio, y muestreo aleatorio y probabilístico. En el muestreo probabilístico, como ya lo mencionamos, todos los elementos de la población tienen un "chance" de ser escogidos en la muestra. En el muestreo a juicio, se usa el conocimiento y la opinión personal para identificar aquellos elementos de la población que deberán estar incluidos en la muestra.

Una muestra seleccionada por muestreo a juicio está basada en la experiencia de alguien sobre la población. Este tipo de muestreo algunas veces son más convenientes y pueden usarse satisfactoriamente aunque no pueda medirse su validez, pero si pierden cierto grado de representatividad.

Dentro del muestreo aleatorio existen varios tipos de muestreo, aunque la mejor manera para seleccionar aleatoriamente una muestra es usar números aleatorios los cuales se encuentran distribuidos en una tabla.

Por otro lado, los diferentes métodos que abarca el muestreo aleatorio son los siguientes.

- Muestreo Sistemático: En el cual los elementos se seleccionan de la población a un intervalo uniforme que es medido en tiempo, orden o espacio.

- Muestreo Aleatorio Simple: Este tipo de muestreo selecciona a los elementos componentes de la muestra por métodos que le permitan a cada muestra posible tener igual probabilidad de ser tomada en cuenta.

- Muestreo por conglomerados: En este tipo de muestra se divide la población en grupos o conglomerados, y luego se selecciona una muestra aleatoria de éstos, asumiendo que cada elemento individual es representativo de la población como un todo.

- Muestreo estratificado: Para usar el muestreo estratificado, se divide la población en grupos relativamente homogéneos llamados estratos y luego se aplica uno de los dos siguientes métodos.

- a) Se selecciona en cada estrato un número significativo de elementos correspondiente a la proporción del estrato en la población como un todo.

- b) Se toman un número igual de elementos de cada estrato y luego se les da peso a los resultados de acuerdo a la proporción del estrato en la población total.

Una vez desglosadas todas las alternativas más viables, se concluyó que de acuerdo a las características de la investigación que se realiza el modelo más adecuado para aplicar a dicho trabajo es el método aleatorio Estratificado, ya que contamos con una población "N" dividida en estratos representados por los pue-
tos tipo de la Universidad, por lo que resulta adecuado utilizar este método.

Se determinó que una muestra de 200 personas sería válida para obtener una muestra representativa, la cual quedará integrada de la siguiente manera:

N: Total de la población 455 empleados

T A B L A # I

Estratos		%
Directores	24	5.28
Jefes de departamento	44	9.68
Encargados	47	10.33
Auxiliares	93	20.44
Asistentes	6	1.32
Especialistas	26	5.72
Técnicos	12	2.64
Secretarias	68	14.95
Cajeros	5	1.10
Mensajeros	11	2.42
Recepcionistas	3	.66
Coordinadores	16	3.52
Secretarias Académicas Administrativas	20	4.40
Mantenimiento	80	17.59
T O T A L	455	100%

Como que el tamaño de la muestra se determinó en 200 -- personas, a continuación se detalla el número de individuos encuestados por Puesto.

T A B L A # 2

	<u>Número de personas</u>
Directores	11
Jefes de departamento	19
Encargados	21
Auxiliares	20
Asistentes	3
Especialistas	12
Técnicos	5
Secretarias	30
Cajero	2
Mensajero	4
Recepcionista	2
Coordinadores	7
Secretarias académicas y Admivas:	9
Mantenimiento	35
T O T A L	200

La tabla anterior se puede obtener aplicando una operación matemática para cálculo de porcentajes o bien, se puede utilizar la siguiente fórmula:

$$\frac{N}{X} = \frac{x}{n}$$

Donde:

- N Población total
- X Tamaño de la muestra determinada
- x Número de elementos o personas en cada estrato
- n Tamaño de muestra por estrato

Así para el primer punto que son los "Directores" la fórmula quedaría integrada de la siguiente manera:

$$\frac{N}{X} = \frac{x}{n}$$

Despejando:

$$n = \frac{X \cdot x}{h} \quad n = \frac{(200) (2..)}{11} \text{ Directores}$$

Esta fórmula puede aplicarse a cada uno de los estratos considerando los resultados de la tabla # 2 .

5.2.4 Aplicación, Recopilación y Análisis de la Información.

Una vez recopilada la información, se presentará a continuación el análisis e interpretación de los resultados obtenidos - al aplicar a nuestra muestra representativa, el cuestionario indicado en incisos anteriores.

Cabe señalar que dicho análisis consta de dos partes. - Una de ellas está dirigida a las preguntas cuya respuesta es cerrada, es decir que limita la contestación a un número determinado de alternativas previamente establecidas, con lo cual el cuestionario debe responder en base a los incisos que se le presentan.

Por otro lado, la segunda parte se refiere exclusivamente al estudio de preguntas abiertas, el cual se hará mostrando en forma textual cuáles son las inquietudes más generalizadas que conforman el sentir de la muestra investigada.

Pregunta # 1 "Nombre del empleado"

Dicha pregunta se utilizó exclusivamente para identificar a la persona, y poderla consultar en caso de surgir alguna duda -- respecto a la manera en la que contestó el cuestionario.

Pregunta # 2 "Grado de Escolaridad"

Se estableció esta pregunta para definir el grado de escolaridad que presentaba la muestra investigada con lo cual se obtuvo la siguiente relación.

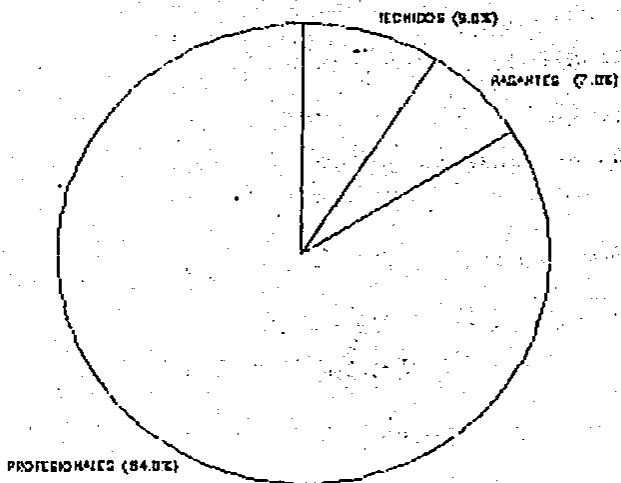
Profesionales (Titulados)	84 %
Pasantes (De 8° semestre en adelante)	7 %
Técnicos y no Titulados	9 %

(ver gráfica #1)

Pregunta # 3 "Puesto que desempeña"

Se aplicó, con el objetivo de establecer que status guardaban las personas dentro de la organización, así como para tener un mayor control sobre los puestos que se consideraron en la investigación.

GRADO DE ESCOLARIDAD



GRAFICA # 1

a) Directores	10 %
b) Jefes de departamento	6.6 %
c) Encargados	6.6 %
d) Auxiliares	13.3 %
e) Asistente	6.6 %
f) Especialista	6.6 %
g) Técnico	20 %
h) Secretaria	3.3 %
i) Cajera	6.6 %
j) Mensajero	3.3 %
k) Recepcionista	3.3 %
l) Mantenimiento	13.3 %

En base a la tabla anterior, tenemos que el mayor número de personas a las cuales se les aplicó el cuestionario fueron técnicos entre los que se encuentran capturistas operadores de computadora y catalogadores.

Los puestos que menos participaron fueron secretarias, mensajeros y recepcionistas.

Pregunta # 4 "Años de trabajo en la empresa"

Como resultado de la información obtenida, tenemos que -- del total de la muestra investigada el promedio de antigüedad laboral de los cuestionados es el siguiente.

a) Menos de 2 años	30.76 %
b) De 2 a 6 años	46.15 %
c) Mas de 6	23.07 %

Con base en lo anterior podemos decir que el porcentaje de gente que ha laborado en la universidad por menos de 2 años es muy elevado (30.76%) cuya causa se puede atribuir a que existe mucha rotación en los puestos de carácter técnico que conforman la mayoría de la población muestral, o a la falta de proyección y desarrollo en la institución.

Pregunta # 5

¿Le ayuda a usted la universidad a satisfacer sus necesidades?

Sí () 30.76 %

No ()

algunas veces () 69.24 %

El 69.24% de la población muestral, considera que la universidad si satisface sus necesidades pero no en forma continua, sino en algunas ocasiones.

Pregunta # 6

¿ La universidad crea en usted, satisfacción en el trabajo ?

Si () 76.92

No ()

Algunas veces () 23.07

Gran parte del personal que labora en la universidad, si encuentra satisfacción en su trabajo (76.92%) sin embargo el (23.07%) de la comunidad universitaria no se encuentra plenamente satisfecho en su empleo, lo cual visto desde el punto de vista Costo-Productividad, implica un porcentaje muy elevado de desperdicio económico e intelectual. Esto puede ser un indicador para tratar de implementar un programa de enriquecimiento del trabajo, tendiente a buscar y encontrar la satisfacción plena y total de los ocupantes de cada puesto.

Pregunta # 7

Enumere por favor en orden de importancia cuales son sus necesidades más importantes.

* Reconocimiento de los demás en el trabajo	17.22 %
* Ser tomado en cuenta como persona	11.32 %
* Tener actividades recreativas	2.32 %
* Formar parte de un grupo social o familiar	4.98 %
* Mayores ingresos	15.66 %
* Capacitación técnica	16.96 %
* Mayor instrucción escolar	9.88 %
* Comida	3.05 %
* Vestido	6.21 %
* Vivienda	8.54 %
* Mejorar condiciones de trabajo	3.24 %

(Ver gráfica # 2)

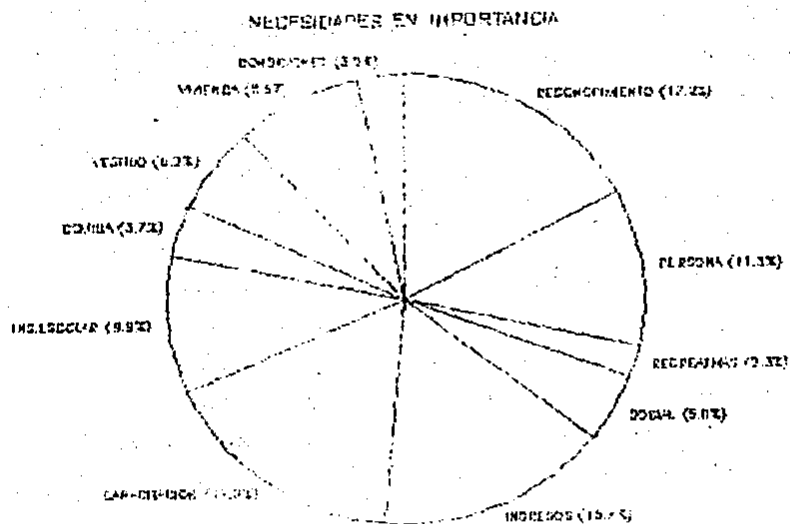
Es comprensible que entre las principales necesidades, - que el trabajador desea que le sean cubiertas están las económicas (15.66) las de capacitación (16.96) y sobre todas las de reconocimiento a su trabajo por los demás (17.22) con lo cual podemos inferir que la universidad debe buscar y modificar la manera como se reconoce a la gente por su trabajo, tratando de hacer sentir mejor al empleado, creando en él, una sensación de reconocimiento a su labor, dándole un lugar como persona dentro de la institución, y asignarle la importancia necesaria a la labor que desempeña, para lo cual, el D.O. cuenta con varias técnicas que ayudarían al logro de dicho objetivo.

Debe señalarse que no debe ignorarse el aspecto económico, ya que muchas veces, el trabajar se refleja en los incentivos económicos, una manera de reconocimiento a su trabajo, además de tratar de dotar a todo el personal de las herramientas, suministros e instrumentos necesarios para su adecuado desarrollo en el trabajo, para lo cual deben implantarse programas de capacitación compatibles con las necesidades de la universidad.

Sin embargo resulta curioso mencionar que a nivel Ejecutivo (Directores y Jefes), sus requerimientos principalmente están enfocados a tener mayores ingresos, con lo cual relegan el reconocimiento a su trabajo y la capacitación a un segundo término, por lo que debe tenerse bien definido que dentro de la universidad deben manejarse con mucho cuidado y precisión las implicaciones de cada grupo, ya que cada uno presenta necesidades muy particulares y específicas por lo que recomendamos dividir al personal administrativo de la universidad en dos grandes grupos.

a) Ejecutivos (al cual incluye directores y jefes de departamento)

b) Personal administrativo (al cual incluye a todo el personal de mantenimiento, y el personal de la universidad)



GRAFICA # 2

Tomando en cuenta lo anterior, se reconocen a la alta dirección, planificar y elaborar programas de D.O. muy específicas para cada uno de estos grupos.

Pregunta # 8

¿Qué necesidades no le han sido cubiertas?

Dado que esta pregunta es abierta podemos mencionar -- que en términos generales, las personas cuestionadas, manifestarán que las principales necesidades que no le han sido satisfechas son las siguientes.

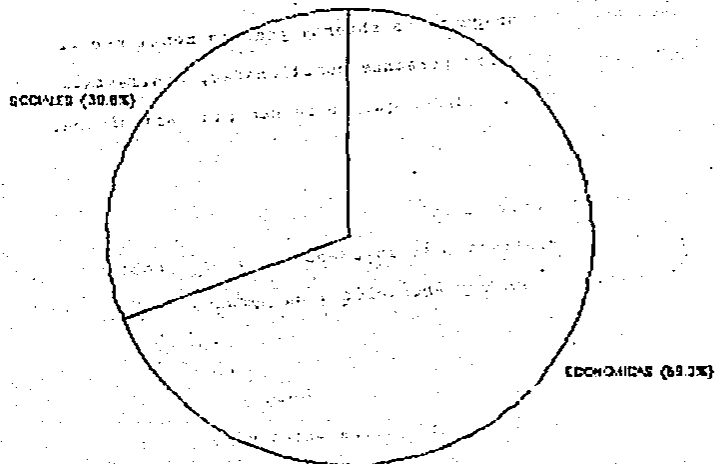
- a) Desarrollo profesional
- b) Apoyo Administrativo en la ejecución de su trabajo
- c) De reconocimiento y promoción a su persona

Pregunta # 9

¿Qué tipo de prestaciones aprecia usted más?

- a, Económicas 69.23 %
- b) Sociales 30.76 %

(Ver gráfica # 3)

PRESTACIONES MAS APRECIADAS**GRAFICA # 3**

Más de la mitad de la muestra, prefiere las prestaciones económicas (69.25 %) que las sociales (30.76%) lo cual se podría explicar en cierto modo, por la crisis económica en la cual se encuentra estancado nuestro país; y que origina una escasez tal de dinero que impulsa a las personas a buscar en primera instancia cualquier bien económico.

Pregunta # 10

¿Está usted contento con su trabajo?

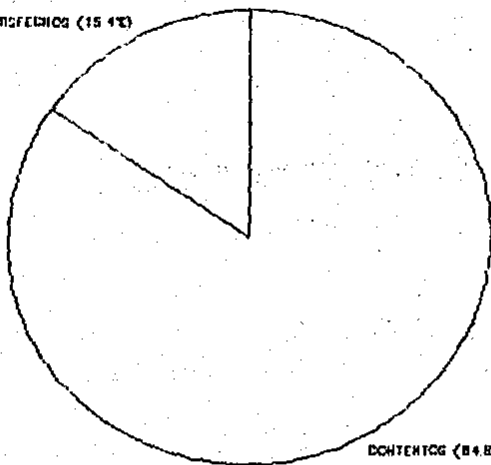
Si ()	84.61
No ()	
Algunas veces ()	15.38

(Ver gráfica # 4)

Casi el total de los cuestionados expresaron estar contentos con su trabajo, solo que el 15.38 no se encuentra del todo agusto con su empleo, y visto desde el punto de aspectos económicos, humanos y material, puede resultar en un alto porcentaje inproductivos.

ESTADO DE ANIMO EN EL TRABAJO

INSATISFECHO (15.4%)



SATISFECHO (84.6%)

GRAFICA # 4

Pregunta # 11

¿Es el ambiente de trabajo agradable?

Si () 98.4

No ()

Algunas veces: () 2.5

Se puede afirmar, que en general el ambiente de trabajo es adecuado para que cualquier persona en la institución se desarrolle eficientemente en su trabajo, ya que predomina un ambiente armonioso y agradable.

Pregunta # 12

¿Cree usted que pueda ascender en la universidad, y si es así, ¿cuál es el porcentaje de personas que puede hacer carrera en ella?

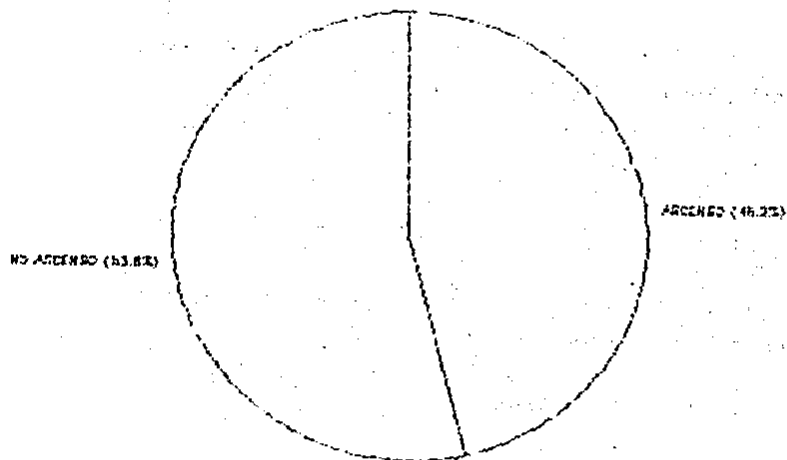
Si () 46.15 %

No () 53.85 %

(Ver gráfica # 5)

Un alto porcentaje de al sistema laboral de la institución piensa que no tiene posibilidades de hacer carrera en ella, lo cual puede influir en el desempeño óptimo de las personas en su

POSIBILIDADES DE ASCENSO



GRAFICA # 5

esto, siendo que esto puede contribuir a una reducción de personal excesivo, lo cual es perjudicial para cualquier organización.

Una de las principales causas que se le atribuyen a este fenómeno, de conforma la falta de promoción interna adecuada de existir una estructura organizacional que no permite gran desarrollo.

En los puestos de alta dirección los cuales constituyen en nivel más alto de la pirámide estructural, están sujetas a una política de elección, la cual es realizada por el Consejo Universitario, a quien por otros organismos los cuales frenan la posibilidad de realizar un gran número de promociones internas recurriendo a reclutar y seleccionar gente externa a la organización para ocupar puestos estratégicos, desmotivando y creando gran cantidad de inseguridad en el trabajo además de insatisfacción en el empleado.

Frecuencia # 15

¿Qué puesto le gustaría tener en la Universidad?

Algunas personas, contestaron que deseaban permanecer en el puesto que desempeñaban actualmente, y otras pretendían llegar a una dirección alguna donde se les sería muy difícil, debido a las políticas existentes.

Pregunta # 14

¿Cuál es su meta en la universidad?

La mayoría de los cuestionados expresaron su interés por incorporarse a otras instituciones y solo permanecer unidos a la universidad en puestos académicos, esto como resultado de que piensan que su desarrollo profesional dentro de la institución no puede crecer más.

Por otro lado, algunos otros piensan realizar algún estudio de posgrado o maestría en conjunto, con el puesto que ocupan y no muestran interés por el momento de abandonar la institución.

Pregunta # 15

¿Tiene usted capacidad para ese puesto?

- Si () 15.30
- No () 15.35

Las personas que contestaron "No", las cuales abarcan un 15.38% expresaron que la principal desventaja que tienen para ocupar un determinado puesto en la universidad es la experiencia, aunque manifiestan que con el tiempo pueden adquirir el puesto indicado.

Pregunta # 16

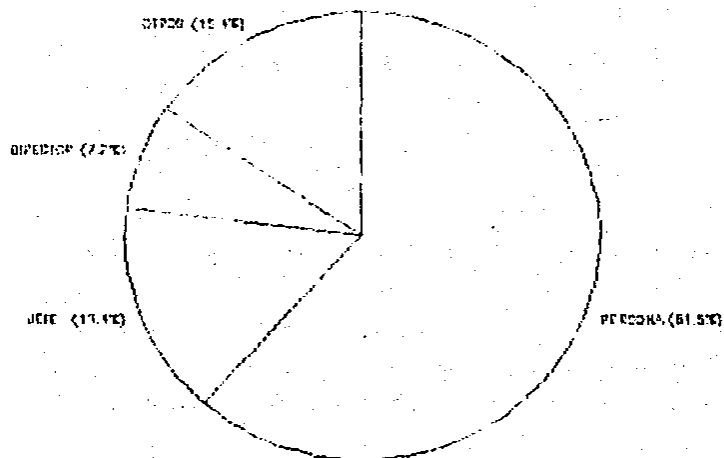
¿El factor más importante para el ascenso está en?

a) Usted mismo	()	61.55 %
b) Jefe inmediato	()	15.38 %
c) Director	()	7.69 %
d) Otros	()	15.38 %

(Ver gráfica # 6)

Podemos decir, que más de la mitad de las personas, consideraron que en su manera de desempeñarse se encuentra el factor principal para el ascenso, mientras que el resto piensa que la posibilidad de hacerse promover depende de terceras personas; esto puede ser nocivo para el desenvolvimiento de cualquier empleado, ya que puede pensar o inferir que su trabajo y la calidad con el que lo realiza no influye en el puesto que ocupa y solo se dedica a realizar lo mínimo para conservarse en su trabajo influyendo negativamente en la productividad de la organización. Debe pues hacerse notar al empleado que en el se encuentra la posibilidad de su desarrollo o estancamiento, y no en terceras personas.

FACTORES PARA EL ASCENSO



GRAFICA # 6

Pregunta # 17

¿Cree usted que la institución le ayuda como trabajador y como ser humano?

Si () 92.30 %

No () 7.69 %

Es importante señalar que la gente siente que se considera su persona como la de un ser humano, el cual tiene necesidades y aspiraciones y no limitarlo a un elemento dentro del proceso productivo cuya única misión es la de crear y producir, sino -- considerarlo como un ser capaz de sentir, pensar, opinar, y decidir -- en cualquier actividad.

Pregunta # 18

¿Cómo cree usted que la empresa o institución lo considera?

a) Como una persona con valores, necesidades y debilidades () 36.76 %

b) Como un trabajador aislado de la universidad ()

c) Como un colaborador integrado

a la universidad

()

09-23 3

d) Otros

(Ver gráfica # 7)

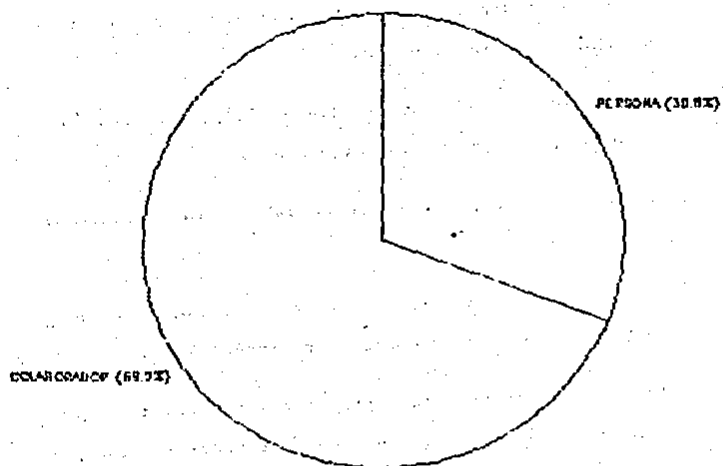
Aquí se manifiesta la necesidad de hacer sentir a las personas, que realmente se consideren sus diversas necesidades, no solamente como un "Colaborador de trabajo" para lo cual, debe existir una apertura más amplia en la comunicación, entre los diferentes niveles de la organización, estimular la creación de grupos de trabajo para la solución de problemas tanto laborales como personales, fomentar la colaboración e intercambio de ideas y sentimientos entre las personas, y lo más importante estructurar un ambiente laboral que motive y satisfaga al trabajador, con lo cual este desempeñará más eficientemente su trabajo.

Pregunta # 19

¿Qué nos sugiere para mejorar el ambiente y calidad en el trabajo?

En conjunto, las recomendaciones más comunes en las cuales enfatizarán las personas cuestionadas, se pueden resumir en los siguientes puntos.

COMO SE CONSIDERA LA GENTE



GRAFICA # 7

- a) Creación de grupos de convivio, con la finalidad de - proponer ideas, sugerencias y criticas a la situación actual.
- b) Reconocer y apreciar el trabajo realizado por cada -- persona en la institución.
- c) Implantar una política de planeación y colaboración - en el desarrollo de las actividades.
- d) Implementación de foros de consulta para la búsqueda de soluciones.
- e) Estimular las actividades laborales mediante reconocci- mientos económicos y sociales representativos.
- f) Eliminación de trámites para la realización de algu- nas actividades las cuales causan burocratización y - desmotivación en el trabajo.

Los puntos anteriores configuran los pensamientos y recom- mendaciones más representativas de las personas que contribuyeron a contestar el cuestionario.

Pregunta # 20

¿Cuál es su opinión en relación al equipo de trabajo del cual forma parte?

a) Es muy importante ya que contribuye

al logro de los objetivos del área.

2.0 *

b) No existe en realidad un equipo de trabajo

c) Existe rivalidad entre mis compañe-

ros de trabajo.

7.0 *

Existe un pequeño porcentaje de personas que consideran que en el departamento o dependencia en el cual prestan sus servicios se vive un grado de rivalidad entre los miembros que en el la boran, por lo que debe procurarse controlar dicha rivalidad, ya -- que aunque en cierto grado esta puede contribuir a un mejor desempeño dado que crea competencia, también puede impulsar / originar conflictos que de no conducirse adecuadamente pueden tener influen cias negativas en toda la organización anteponiendo intereses inci viduales a objetivos institucionales.

Pregunta # 21

¿Qué opina de sus compañeros de trabajo?

- | | |
|--|-------|
| a) Son muy atentos con mis necesidades | 46.15 |
| b) Son considerados con mis peticiones | 46.15 |
| c) No tengo comunicación con ellos | 7.69 |
| d) No me agradan | |

Se puede determinar que dentro de la institución prevalge un ambiente de colaboración o compañerismo aunque un pequeño -- porcentaje expresó que sus relaciones no son muy armónicas, por lo que deba tratarse de incorporar a ese pequeño grupo a la generalidad, mediante la determinación de los factores Psicológicos ambientales y sociales que impiden ese adecuado convivio.

Pregunta # 22

¿En qué tipo de actividades extracurriculares participa con sus compañeros?

- | | |
|---------------|-------|
| a) Deportivas | 7.69 |
| b) Sociales | 46.15 |
| c) Culturales | 15.38 |
| d) Políticas | 30.76 |
| e) Otras | |

Las principales relaciones extraocupacionales que realizan los empleados de la institución son de carácter social, sin embargo, crea conveniente impulsar actividades de carácter cultural y deportivo, ya que estos son complemento indispensable para el desarrollo integral del ser humano.

Cabe señalar que una adecuada relación extraocupacional origina bases sólidas para un desarrollo armónico y efectivo en el trabajo.

(Ver gráfica # 8)

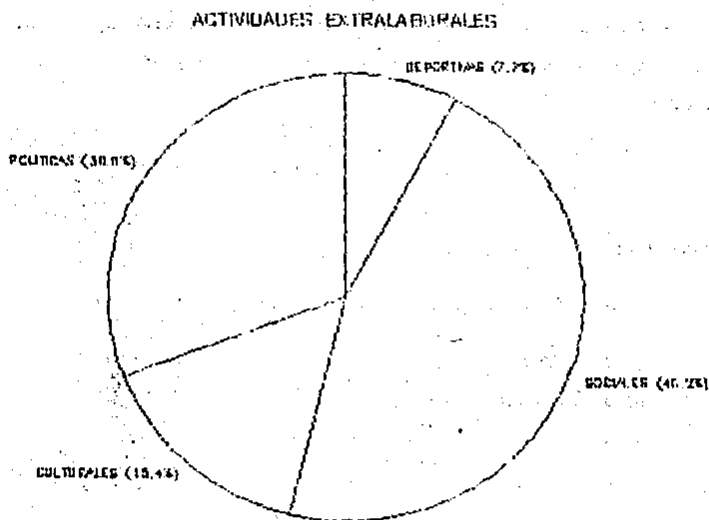
Pregunta # 23

¿ A quién recurriría en caso de problemas de trabajo ?

a) A su Jefe	()	55.84 %
b) A sus compañeros	()	30.76 %
c) A otro departamento	()	7.69 %
d) Otros	()	7.69 %

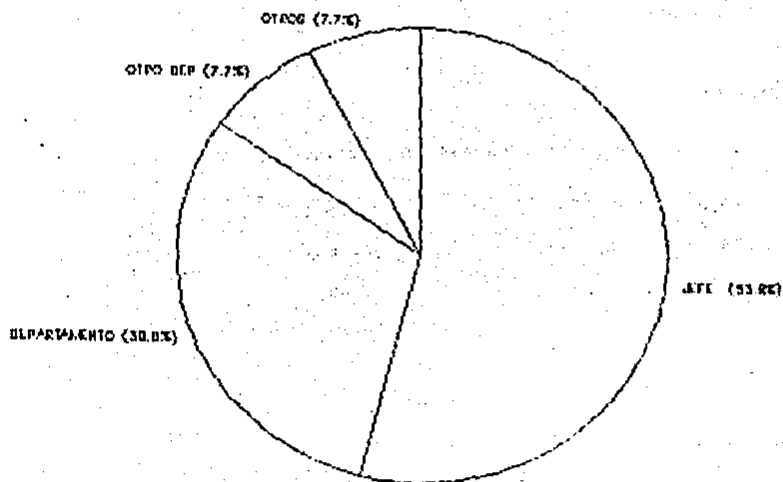
(Ver gráfica # 9)

La gran mayoría de los cuestionados, expresaron tener amplia confianza para consultar cualquier problema laboral con su Jefe inmediato, lo cual resulta muy benéfico para el adecuado --



GRAFICA # 8

PROBLEMAS LABORALES



GRAFICA # 9

desarrollo de cualquier trabajo, pero existe un porcentaje aunque algo menor que prefieren consultar un problema de carácter laboral con sus compañeros de trabajo, o con personas ajenas a la división o departamento en el cual trabajan, antes de tener que comunicarse al jefe, lo que puede ser un indicador de que los estilos de dirección utilizados por algunos Ejecutivos, no son los más adecuados para dirigir a su gente, ya que crean barreras de comunicación que pueden entorpecer el adecuado funcionamiento de la Unidad de trabajo.

Pregunta # 24

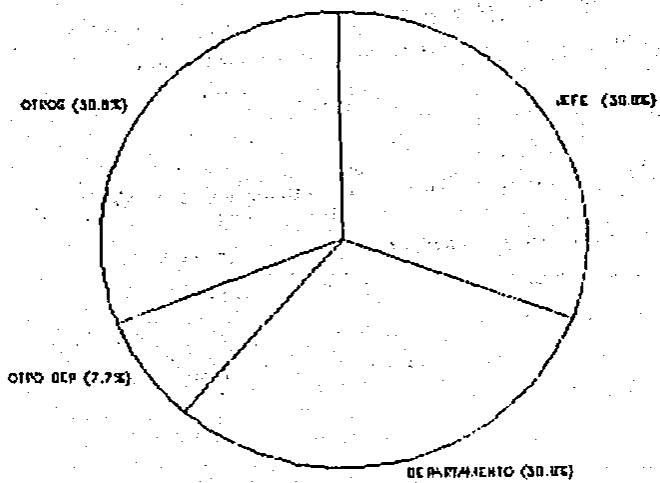
¿a quién recurriría en caso de problemas personales?

a) A su Jefe	30.76 %
b) A sus compañeros	30.76 %
c) A otros departamentos	7.69 %
d) Otros	30.76 %

(Ver gráfica # 10)

Es muy aceptable que el (61.52%) de los cuestionados, encuentran en sus amistades de trabajo, un gran apoyo para resolver problemas personales, ya que con esto, las relaciones laborales pueden ser más armónicas y efectivas.

PROBLEMAS PERSONALES



GRAFICA # 10

Pregunta # 25

¿Son tus Jefe/s y tus compañeros de trabajo verdaderos colaboradores en los que puedas confiar?

Si	()	92.30 %
No	()	7.69 %

La colaboración parece ser en su mayoría una de las características predominantes que existe entre los diferentes grupos de trabajo, factor indispensable para un desarrollo adecuado tanto de la organización, como de los individuos que la conforman.

Pregunta # 26

¿Cómo resuelve sus dudas e inquietudes en el trabajo?

a) Lo escuchan y aconsejan	76.92 %
b) Lo escuchan	15.38
c) Lo reprenden	
d) Usted improvisa soluciones	7.69
e) Otros	

Muchas personas encuentran en el consejo la solución a los problemas laborales que se le presentan, pero resulta muy reducido el número de personas que improvisan soluciones, siendo esto -

un factor que puede motivar a la frustración de las personas, aun más de burocratizar en cierto modo algunos trámites que podrían resolverse más rápida y eficientemente.

Por otro lado, la excesiva dependencia en los consejos e instrucciones recibidas de terceras personas puede influir en la desmotivación y limitación de la creatividad humana haciéndolas improductivas e ineficientes.

Pregunta # 27

¿Cómo considera la manera en que se dirigen las actividades en su departamento?

- | | |
|---|---------|
| a) Existe Planeación y Anticipación | 38.46 % |
| b) Se planea pero existen algunos cambios | 46.15 % |
| c) No hay planeación todo se resuelve al momento. | 15.38 % |
| d) No hay planeación y hay cambios de opinión y decisión. | |

Gran parte de las actividades que se realizan en la organización están soportadas por un proceso de planeación, que sufre ciertas modificaciones. Dichas modificaciones pueden surgir por eventuales que no previstas o bien por que existen una serie de --

políticas, las cuales no permiten llevar a cabo ciertas propuestas o actividades.

Es importante señalar en este punto, la gran capacidad que deben mostrar la alta dirección para conducir adecuadamente situaciones como son cambios de planes, modificación de actividades de obligaciones y responsabilidades para no crear incómodidades y frustraciones en las personas.

Pregunta # 28

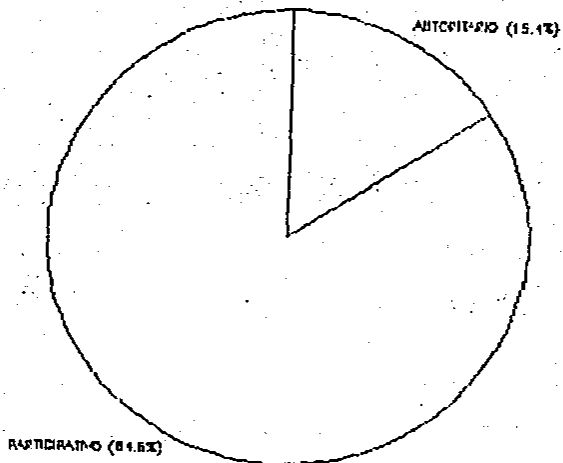
¿Cuál cree usted que sea el estilo de dirección que predomina en su trabajo?

- | | | |
|---------------------------------|-----|---------|
| a) Autoritario | () | 15.38 % |
| b) Participativo | () | 84.61 % |
| c) Anárquico o de tienda suelta | () | |

(Ver gráfica # 11)

El estilo participativo es el predominante en los diferentes departamentos que conforman la institución, mientras que el estilo autoritario tiene un porcentaje mínimo.

ESTILO DE DIRECCION



GRAFICA # 11

Resulta importante señalar, que no existe un estilo de dirección más o menos efectivo, o un estilo ideal, sino, que dependiendo de las características de la situación de la organización y de las personas que en ella laboran deberá utilizarse un estilo de Dirección que se adecue con mayor efectividad a los requerimientos del momento.

Pregunta # 25

¿La relación y comunicación con sus compañeros de trabajo y su superior inmediato la estimulan a realizar mejor su tarea?

Si () 100 %

No ()

Algunas veces ()

La totalidad de las personas cuestionadas coinciden que un ambiente de trabajo donde exista una relación armónica y una comunicación eficiente entre las diferentes personas que conforman un grupo de trabajo, motivan a realizar cualquier actividad más -- eficientemente; por lo que es de ser tomado en consideración que el ambiente laboral y las relaciones interpersonales deben de ser cuidadosamente conducidas por las personas que tienen a su cargo la Dirección de la institución.

Pregunta # 30

¿Cree que en algún momento, sus compañeros de trabajo -
impiden su desarrollo profesional?

Si () 7.69

No. () 92.30

Es importante hacer mención, que en esta pregunta, podemos inferir que existen grupos aislados de personas que encuentran en sus compañeros de trabajo un "rival" más que un compañero o colaborador.

Esto puede ser un indicador que muestra la existencia de ciertos conflictos aislados que de no tratarse de la manera y en el momento oportuno pueden dar origen a conflictos mayores cuya repercusión puede desembocar en problemas mayores muy difíciles de resolver.

Pregunta # 31

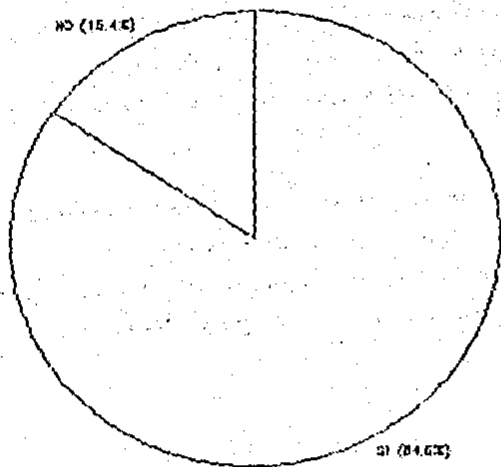
¿Le interesa más su desarrollo profesional que el sueldo que percibe?

Si () 94.61 %

No () 15.38 %

(Ver gráfica # 12)

DESARROLLO VS SUELDO



GRAFICA # 12

Se debe hacer notar que una minoría antepone a su desarrollo profesional, el sueldo que percibe, por lo que cualquier sujeción de índole social, cultural educativo o de servicio, es delegada a un segundo término por el factor económico, lo cual es opuesto a la misión y principios que sustentan a la institución.

Por motivo de lo anterior, es de recomendarse que los procesos de reclutamiento y selección sean eficientados, además de difundir y promover acciones concretas, para difundir la misión de la organización entre el personal, ya que de no intervenir oportunamente, la finalidad por la cual la institución fue creada puede sufrir una desvirtuación tal, que esta pierda su esencia, la cual se traduce en servir, educar, formar y proyectar hombres íntegros.

Esto no quiere decir, que las personas no puedan y deben luchar por su bienestar económico, pero no anteponiéndolo a ciertos valores y principios éticos morales y profesionales.

Pregunta # 32

¿Tiene usted entusiasmo y motivación por lograr buenas cosas en su trabajo?

Si 100 %

No

Pregunta # 33

¿Las instrucciones que recibe para realizar su trabajo son?

- | | | |
|-------------------|-----|-------|
| a) Claras | () | 100 % |
| b) Confusas | () | |
| c) No le explican | () | |

Pregunta # 34

¿Tiene usted duda o incertidumbre de las tareas que realiza en su puesto?

- | | | |
|---------------|-----|-------|
| Si | () | 38.47 |
| No | () | 61.53 |
| Algunas veces | () | |

Es posible, que la estructura organizacional de la institución, tenga o sufra de algunos defectos, que no definen correctamente las obligaciones y responsabilidades de cada persona.

Por otro lado, se expresaron algunos comentarios en los cuales se señalaba que existen algunos puestos cuya carga de trabajo es muy irregular por lo que gran cantidad de tiempo, realiza funciones que no le corresponden, por lo que posiblemente existan

algunos plazos que podrían ser cubiertos con un número muy inferior de personas al existente actualmente.

Todo lo anterior puede ser un motivo muy importante que puede ser el foco principal de que ciertos departamentos y dependencias se caractericen por burocratizar sus actividades.

Pregunta # 35

¿Le parece que existe un clima de comunicación y camaraderismo en tu departamento?

Si 100 %

No

En general, existe un ambiente de comunicación y camaraderismo, aunque, se manifiesta en varios comentarios hechos por los cuestionados que es característico la formación de pequeños grupos que se identifican más que con el resto del personal.

Pregunta # 36

¿Según usted podría mejorarse el ambiente de trabajo de su departamento?

Si

54.61 %

No

15.38 %

Dentro de las principales recomendaciones para mejorar el ambiente de trabajo están?

- Motivir el reto y la responsabilidad en las diferentes actividades.
- Creación de grupos de consulta, convivencia y de trabajo.
- Aumentar la participación de los miembros de cada departamento en las decisiones.
- Estimular la creación de reconocimientos.
- Fortalecer la seguridad en el trabajo.

Pregunta # 57

¿Qué opina usted de la forma en que lo tratan sus compañeros?

- | | |
|---------------------|-------|
| a) Son amables | 92.30 |
| b) Son despotas | |
| c) Son indiferentes | 7.69 |

Algunas personas solo mantienen una relación por aspectos laborales permaneciendo indiferentes con el grupo de trabajo del cual forman parte.

Pregunta # 38

¿Qué opina sobre la forma en que lo tratan sus Jefes inmediatos?

- a) Son amables 100 %
 b) Son nepotas
 c) Son indiferentes

Pregunta # 39

¿Conoce la misión de la Universidad?

- Si () 100 %
 No ()

El 100 % de los cuestionados dicen conocer la misión -- aunque en muchos de sus comentarios no profundizaban ni indicaban en forma correcta la esencia de esta.

Es importante señalar que de acuerdo a esta investigación falta mucha comprensión y conocimiento de la "razón de ser de la institución" por lo que la labor de difusión y asimilación de esta se encuentra en etapa muy primitiva.

Es importante señalar que este fenómeno pueda ser atribuido en primer lugar al gran número de personas que laboran en la Universidad lo cual entorpece la proyección de estos principios, o bien puede deberse a factores de índole cultural y educacional que predominan en la comunidad laboral, los cuales impiden una adecuada asimilación de esta.

Pregunta # 40

¿Qué opina sobre la misión de la institución?

- a) Es muy buena 100 %
- b) No le interesa
- c) Es contrario a sus intereses
- d) Otras

Aunque el total de los cuestionados señalaban que es "muy buena" en la práctica sufre algunas distorsiones, palpables en -- algunas actividades que se contraponen totalmente a la misión de la organización.

Pregunta # 41

¿Conoce los objetivos generales de la Universidad?

Si () 84.61 %
 No () 15.38 %

(Ver gráfica # 13)

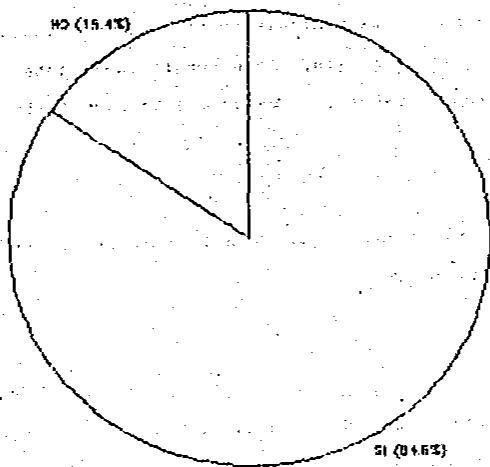
Una gran mayoría de los cuestionados, expresaron su identificación y conocimiento de los objetivos de la organización, manifestando que son muy claros y bien definidos, sin embargo el --- (15.38%) de las personas que contestaron el cuestionario sostuvieron que desconocen los objetivos, razón por lo cual, debe enfatizarse en la difusión de estos a la comunidad Universitaria.

Pregunta # 42

¿Qué opinión tiene en cuanto a la realización de los objetivos de la institución?

- a) No se logran
- b) Se logran en lo básico 61.53%
- c) Se logran y en ocasiones se exceden 38.46%
- d) Se exceden consistentemente
- e) Se logra la excelencia en el trabajo

CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS



GRAFICA # 13

La generalidad de los planes y proyectos que se presentan y proponen en la universidad, solo tienen alcances básicos, y son muy pocos, los que alcanzan logros adicionales. Esto es un indicador de la existencia de un cierto grado de burocratismo y presencia de un estado motivacional bajo, en algunas personas que solo cumplen con sus obligaciones hasta el mínimo permitido, descartando y omitiendo la utilización de ciertas herramientas, técnicas y habilidades que enfocadas adecuadamente contribuirían a un mejor y mayor desarrollo de la institución, y de las personas que la integran.

Cabe señalar, que en este punto es importante considerar y detectar el grado de frenación y de imposición que en un momento la alta dirección impone a las propuestas y proyectos surgidos de los niveles inferiores, ya que si este es muy alto, da origen a un alto grado de frustración y desmotivación de las personas, provocando de un desinterés total en las actividades que desempeñan.

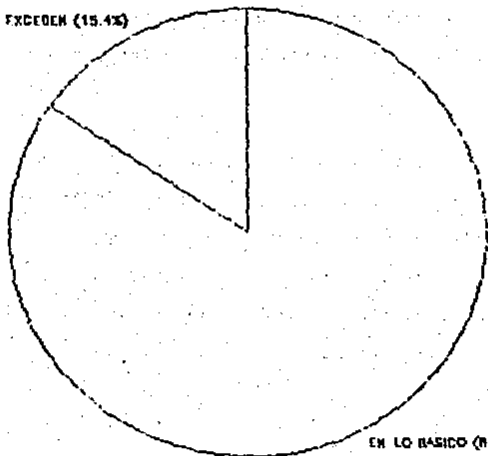
(Ver gráfica # 1.)

Pregunta # 43

¿Qué opinión tiene en relación a los objetivos de la institución?

REALIZACION DE OBJETIVO

SE EXCEDE (15.4%)



EN LO BASICO (84.6%)

GRAFICA # 14

- a) Son muy buenos 100 %
- b) No le interesan
- c) Son contrarios a mis intereses
- d) Otras

Los cuestionados coinciden que los objetivos son buenos y adecuados a las expectativas que la institución persigue.

Pregunta # 44

¿Qué nos sugiera para mejorar los objetivos?

Las principales sugerencias que se expusieron fueron las siguientes.

- a) Mayor publicación y difusión de estos a través de folletos.
- b) Creación de una comisión para discutir, mejorar y actualizar los objetivos.
- c) Implantar un buzón de sugerencias para implementar los objetivos ya existentes.
- d) Motivar la creación de grupos de trabajo para verificar el alcance de los objetivos.

Las principales recomendaciones fueron:

- a) Aprobando presupuestos realistas que permitan trabajar eficientemente.
- b) Detección de necesidades en las diferentes dependencias.
- c) Consideración adecuada a las diferentes propuestas -- que surjan.
- d) Mayor y más eficiente capacitación del personal.

Pregunta # 47

¿Considera la preparación cultural de las personas que constituyen la institución la adecuada para desarrollar eficientemente su trabajo?

Si	()	53.84 %
No	()	46.15 %

De acuerdo con los anteriores un gran porcentaje de personas sostienen que el nivel cultural que predomina en los empleados de la institución es inadecuado, por lo que se puede inferir que existe una gran demanda de capacitación de personal en general. El (46.15%) representa un alto número de inconformidad por la preparación que caracteriza a la comunidad universitaria.

Pregunta # 48

¿A su parecer que áreas son las que requieren de una mayor capacitación a su personal?

Dentro las principales están:

- a) Las áreas operativo-administrativas por el exceso de métodos de papeleo y falta de sistemas computalizados.
- b) Mayor capacitación en el trato a personas es decir - en relaciones humanas.
- c) Los puestos secretariales, para cumplir eficientemente con su trabajo, en relación a toma de decisiones y enriquecimiento del trabajo.

Pregunta # 49

¿En que aspectos o temas considera usted, que se necesita capacitar al personal de la institución?

- a) En el área de manejo de sistemas y métodos computizados.

b) En el área de estilos de dirección y liderazgo.

c) En el área de relaciones humanas.

d) En planeación y responsabilidad en el trabajo.

Pregunta # 50

¿Qué puestos considera que requieren mayor capacitación?

a) Directivos y funcionarios en el aspecto estilos de --
dirección y liderazgo.

b) Cargos administrativos en general en el área de rela-
ciones humanas.

c) Secretarías, Relaciones Humanas, Presentación y res-
ponsabilidad en el trabajo.

Pregunta # 51

¿Respecto a sus jefes, que capacitación recomienda?

a) Cursos de supervisión del personal

b) Cursos de alta gerencia

c) Cursos de administración del tiempo

d) Estilos de dirección.

Pregunta # 52.

¿Respecto a sus compañeros cuáles sugiere o recomienda?

a) Capacitación técnica y académica en el área en el cual se desarrolle.

b) Relaciones humanas.

Concluyendo el análisis de esta información se pretende proponer un programa de D.O que reúna todas las herramientas que esta técnica aporta para mejorar y orientar un cambio que resulte en beneficio de la organización, buscando con este mejorar la productividad existente en la institución. Dicho programa presentará una gran variedad de alternativas a ser aplicadas y corresponderá a la alta dirección su conformación de acuerdo a las necesidades y a la naturaleza de la universidad, y autorizar su implantación, lo cual es recomendable se realice conjuntamente con la asesoría y -- participación de un agente de cambio o consultor.

5.3. PROGRAMA DE D.O. (CAMBIO ORGANIZACIONAL)

786

INSTITUCION DE EDUCACION SUPERIOR

FASES	FUNCIONES Y OBJETIVOS	PAPEL DEL AGENTE DE CAMBIO	ESTRATEGIAS
I. Introducción	Establecer relaciones. Reconocer las propias motivaciones y necesidades.	Consultor	Entrevista en forma individual y de grupo.
	Definir papeles y expectativas. Definir el sistema o sistemas del cliente. Definir la relación del cliente con su problemática, sus objetivos y - sus motivaciones. Determinar las áreas de donde se obtendrá la información.	Investigador	Relaciones de consulta.
II. Reunión de la información y diagnóstico.	Definir las áreas en donde existe problema.	Consultor	Entrevistas y retroalimentación.
	Definir el problema del cambio. Determinar los objetivos del cambio. Determinar la disponibilidad del sistema y su potencial para el cambio.	Investigador	Investigación y retroalimentación Observaciones y retroalimentación Diseño de confrontación. Discusiones en grupo. Reuniones en grupo.

PASOS	FUNCIONES Y OBJETIVOS	PAPEL DEL AGENTE DE CAMBIO	ESTRATEGIAS
III. Planeación y ejecución.	Distribuir el tiempo. Disponibilidad. Establecer prioridades. Determinar los tipos de intervención que se necesitan. Identificar los puntos de apoyo para la acción.	Consultor Maestro Entrenador Asesor	Establecimiento de un modelo. Intervenciones. Cambio individual. Estilos gerenciales. Entrenamiento de sensibilización. Coaching, Establecimiento de objetivos. Orientación y consejo. Entrenamiento. Entrenamiento en grupo y cambio entre grupos. Planeación de vida. Desarrollo organizacional del grid. Laboratorio de interrelación de grupos. Desarrollo de grupos. Simplificación del trabajo. Laboratorio de solución de problemas.

5.3. PROGRAMA DE D.O. (CAMBIO ORGANIZACIONAL)

796

INSTITUCION DE EDUCACION SUPERIOR

FASES	FUNCIONES Y OBJETIVOS	PAPEL DEL AGENTE DE CAMBIO	ESTRATEGIAS
I. Introducción	Establecer relaciones. Reconocer las propias motivaciones y necesidades.	Consultor	Entrevista en forma individual y de grupo.
	Definir papeles y expectativas. Definir el sistema o sistemas del cliente. Definir la relación del cliente con su problemática, sus objetivos y - sus motivaciones. Determinar las áreas de donde se obtendrá la información.	Investigador	Relaciones de consulta. Discusión de grupo. Sesiones de confrontación.
II. Reunión de la información y diagnóstico.	Definir las áreas en donde existe problema. Definir al problema del cambio. Determinar los objetivos del cambio. Determinar la disponibilidad del sistema y su potencial para el cambio.	Consultor Investigador	Entrevistas y retroalimentación. Investigación y retroalimentación Observaciones y retroalimentación Diseño de confrontación. Discusiones en grupo. Reuniones en grupo.

FASES	FUNCIONES Y OBJETIVOS	PAPEL DEL AGENTE DE CAMBIO	ESTRATEGIAS
III. Planeación y ejecución.	<ul style="list-style-type: none"> Distribuir el tiempo. Disponibilidad. Establecer prioridades. Determinar los tipos de intervención que se necesitan. Identificar los puntos de apoyo para la acción. 	<ul style="list-style-type: none"> Consultor Maestro Entrenador Asesor 	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de un modelo. Intervenciones. Cambio individual. Estilos gerenciales. Entrenamiento de sensibilización. Coaching. Establecimiento de objetivos. Orientación y consejo. Entrenamiento. Entrenamiento en grupo y cambio entre grupos: Planeación de vida. Desarrollo organizacional del grid. Laboratorio de interrelación de grupos. Desarrollo de grupos. Simplificación del trabajo. Laboratorio de solución de problemas.

FASES	FUNCIONES Y OBJETIVOS	PAPEL DEL AGENTE DE CAMBIO	ESTRATEGIAS
IV. Estabilización del cambio.	Autocompetencia. Cambio de las relaciones de consulta o término de las mismas.	Consultor Entrenador	<p>Establecimiento de los objetivos del grupo. Entrenamiento. Cambio estructural: Cambios en el flujo de trabajo. Apreciación y evaluación. Cambios en el sistema de premios y recompensas. Mejoramiento del trabajo. Establecer un modelo matriz. Establecer otros modelos organizacionales. Sistemas temporales.</p>
			<p>Desarrollar consultores internos. Desarrollar un entrenamiento continuo. Celebrar reuniones de crítica. Establecer mecanismo para una continua evaluación y cambio.</p>

5.3.1. Desarrollo del Programa de D.O.

5.3.1.1 Introducción.

Sus funciones y objetivos son los siguientes:

- a) Establecer relaciones; aquí nos referimos a las primeras reuniones de las personas involucradas en el plan de cambio entre sí y con el agente de cambio.
- b) Reconocer las propias motivaciones y necesidades; tanto los funcionarios como el agente de cambio necesitan determinar cuáles son las causas y los factores que -- los llevaron a decidir implantar el cambio en la organización.
- c) Definir papeles y expectativas; desde el primer momento en que los involucrados en el cambio se reúnen con este fin, el papel de cada uno se define para saber -- qué se puede esperar de cada quien y en qué forma van a intervenir.
- d) Definir el sistema o sistemas del cliente; aquí se trata de describir cada componente de la estructura orgánica de la empresa como una totalidad, a la que hay -- que enfocar con espíritu de investigación y estudio, -- viendo a la organización total como una estructura dinámica y en evolución y como un sistema sociotecnológico.

- e) Definir la relación del cliente con su problemática, - sus objetivos y sus motivaciones: de la forma como los dirigentes de la organización se enfrentan a su problemática, se puede partir para enfocar y presentar las - posibles soluciones y cambios de actitudes hacia los - problemas.
- f) Determinar las áreas de donde se obtendrá la información: según los problemas que señale el cliente, que - existen en la organización, será la información que se necesite pedir (registros, presupuestos, planes, etc.).

Papel del agente de cambio. En esta primera fase, el papel del agente de cambio es sólo de consultor y de investigador. Lo único que hace es asesorar a las personas involucradas en cómo enfocar su problemática, cómo diagnosticar los aspectos en que es necesario cambiar, etc., ... y observar, tomando nota de todos aquellos aspectos que le permitan enfocar lo más objetivamente posible la -- planeación del cambio.

estrategias

- a) Entrevistas: el agente de cambio organiza entrevistas individuales y de grupo, a fin de obtener toda la información necesaria para iniciar la fase de diagnóstico

co. La entrevista individual sirve para obtener datos importantes sobre la percepción de los problemas de cada entrevistado, en tanto que la entrevista de grupo -- permite observar los procesos sociales de cada grupo en trevistado, así como las diferencias en el criterio individual con el de grupo.

- b) Relaciones de consulta: básicamente, el agente de cambio es consultor, o sea, el grupo o grupos que forman la organización son los que van a diagnosticar y determinar cuáles son las áreas o aspectos que requieren un cambio; el consultor sólo asesora y aconseja en qué forma y con qué bases pueden enfocar su problemática.
- c) Discusión de grupo: como él, el cliente es quien señala la situación actual de la empresa y la situación ideal futura. Dicho diagnóstico es dialogado y acordado por el principal grupo de funcionarios de la empresa cliente.
- d) Sesiones de confrontación: en períodos de conflicto que siguen a los mayores cambios de organización, tiende a haber mucha confusión y energía expansiva que afecta negativamente la productividad y el buen funcionamiento de la organización.

5.3.1.2 Reunión de la información y diagnóstico.

En esta fase, realizada por el agente de cambio, se trata de informar, dar conclusiones y retroalimentación en base a los datos obtenidos en la primera fase. Sus funciones y objetivos son los siguientes:

- a) Definir las áreas en donde existe el problema; según los datos obtenidos en la primera fase, el agente de cambio dialoga con las personas involucradas en el plan del cambio y les señala cuáles son las áreas en las que existe mayor problemática o simplemente cuáles son los factores más urgentes de mejorar, propugnando por el intercambio de información agente-cliente.
- b) Definir el problema del cambio; no basta con señalar las áreas problemáticas; también es importante indicar cuáles son las dificultades con que se puede tropezar para lograr un cambio satisfactorio, que cumpla con las necesidades de la sección en cuestión y que afecte positivamente la organización. Es conveniente puntualizar qué aspectos pueden favorecer dicho cambio y hacer una estimación del potencial de esas fuerzas.

- c) Determinar los objetivos del cambio: el cambio debe tener una razón de ser, ya que el objetivo no es cambiar por el hecho de cambiar, sino que tiene que estar bien definido, delimitado y aceptado.
- d) Determinar la disponibilidad del sistema y su potencial para el cambio: es necesario situarse en la realidad y conocer las limitaciones de la organización para ver qué factores favorecen el cambio y con qué elementos se cuenta para el mismo, de acuerdo a sus recursos y a las circunstancias.

Papel del agente de cambio. En esta segunda fase, el papel del agente de cambio sigue siendo el de consultor e investigador.

Estrategias.

- a) Entrevistas y retroalimentación: aquí las entrevistas, - ya individuales o de grupo, tienen por objeto complementar datos y retrocomunicar información a los involucrados, a fin de que éstos conozcan y asimilen datos que se han obtenido en este lapso y pongan en práctica nuevas formas de comportamiento y nuevos enfoques en la organización.

- b) Investigación y retroalimentación: el consultor no se queda con los datos que le dan las personas, sino que observa, mide diferentes y nuevas informaciones para encontrar otras causas y otros problemas que estén relacionados con el primer diagnóstico, con el fin de dar retroalimentación a los involucrados para que éstos también vean con otro criterio los mismos problemas establecidos u otros no vislumbrados.
- c) Observaciones y retroalimentación: de las observaciones sobre la actuación de las personas a quien entrevista, de su conducta en grupo, de su desenvolvimiento en el trabajo y de otros datos adicionales, el consultor obtendrá nuevos datos constantemente, con el fin de dar retroalimentación a cada sección y a cada persona involucrada en el cambio de la organización.
- d) Diseño de confrontación: en base a los resultados obtenidos de las diferentes investigaciones, el consultor diseñará a la estructura y el funcionamiento de actividades en grupo o entre grupos para confrontar problemas específicos.

- e) Discusiones en grupo: el consultor o los grupos organizan espontáneamente sesiones para discutir problemas espe-
cíficos en los cuales se puedan encontrar soluciones a --
los problemas planteados, así como también se podrá enfo-
car un diagnóstico de los procesos sociales observados en
esas sesiones.
- f) Reuniones de asesores: el agente de cambio puede ser uno
o varios asesores, y el intercambio de datos y observacio-
nes de ellos podrá complementar el enfoque del diagnósti-
co de la organización con la diversidad de criterios que
se plantean. Estos asesores generalmente son externos e
internos.

5.3.1.3 Planeación y ejecución.

Sus funciones y objetivos son los siguientes:

- a) Distribuir el tiempo: es necesario adaptar los horarios -
con que se va a trabajar, de tal forma que no afecte el -
desarrollo normal de las actividades de la organización;
convendrá establecer fechas y programación de activida--
des.

- b) Disponibilidad: tanto las personas involucradas en la organización como los consultores establecen los pasos a seguir según las posibilidades existentes, tanto en tiempo como en lugar, material, etc.
- c) Establecer prioridades: no todos los cambios necesarios tienen la misma urgencia de ser implantados; es necesario ver primero cuáles exigen ser atendidos de inmediato y -- cuáles pueden esperar provisionalmente.
- d) Determinar los tipos de intervención que se necesiten: en cada caso y cada organización tienen diferentes necesidades; por tanto, la forma de abordar el problema será distinta.
- e) Identificar los puntos de apoyo para la acción: a fin de realizar el cambio en forma más fluida, es conveniente -- identificarse e iniciar los programas; primero, en los -- que se encuentra mayor aceptación o menor resistencia al cambio.

Papel del agente de cambio. En esta fase aumentan las formas de intervención del agente de cambio, ya que se vuelve más directa y más cercana a su actividad. Aquí el agente actúa como consultor, maestro, entrenador y asesor.

Estrategias.

a) Establecimiento de un modelo: el modelo no es otra cosa que un marco de referencia del cual se va a partir para implantar el proceso de cambio. Representa los criterios y pasos fundamentales en la planeación y ejecución del cambio.

b) Intervenciones: el agente de cambio asesora a las personas o a los grupos de personas directamente, con el fin de que encaucen en la mejor forma posible sus criterios.

c) Cambio individual: éste se puede llevar a cabo con:

* Un programa definido de cambio de comportamiento, en base a la enseñanza de la Gráfica Gerencial de Blake y aplicando los diferentes ejercicios. También se evalúan actitudes y se proponen programas de capacitación o se recurre al entrenamiento de sensibilización.

* Entrenamiento de sensibilización. Consiste en someter a las personas que constituyen la organización a un laboratorio de grupos con el fin de entrenarlos en el manejo de procesos sociales y de un mayor conocimiento de su conducta en grupo, así como de una mayor comprensión de la conducta de los demás, poniendo énfasis en la interacción humana.

- * **Caching.** Es la asesoría directa del consultor en el desarrollo del trabajo en la rutina diaria respecto a los problemas reales según se presentan.
 - * **Establecimiento de objetivos.** Tanto las personas individualmente consideradas, como los grupos que constituyen la organización se plantean metas específicas a corto o a largo plazo dentro de su trabajo.
 - * **Orientación y consejo.** El agente de cambio también aconseja y ayuda a quienes acuden directamente a él cuando él lo considera necesario.
 - * **Entrenamiento.** La enseñanza de algunos aspectos desconocidos o no dominados por los miembros de la organización se realizan con el fin de que éstos alcancen la máxima eficiencia en su trabajo y se adapten mejor a los nuevos programas de actividades (desarrollo personal)
- d) **Entrenamiento en grupo y cambio entre grupos:** la dinámica de grupos, dirigida a la identificación con el cambio de la organización, se aplica tanto al desarrollo de los grupos como a las relaciones de un grupo con otros, ya que los procesos sociales dentro del grupo son diferentes cuando éste tiene contacto con otro grupo. Consúltese en "Id todos", "La junta para el desarrollo de equipos entre grupos".

- Planeación de vida. Cada grupo de la organización hace un plan de metas a corto y a largo plazo con respecto a cada miembro, al grupo al que pertenecen y a la organización, comprometiéndose en su cumplimiento eficaz.
- Desarrollo organizacional del grid. El cambio planeado, tal como lo estableció Blake, puede ser implantado en la organización, ya sea las seis fases que propone o sólo algunas de ellas.
- Laboratorio de interrelación de grupos. Sería la dinámica de grupos aplicada al trabajo entre dos o más grupos, con el fin de estudiar sus procesos sociales e implantar los cambios necesarios.
- Desarrollo de grupos. Son ejercicios sistematizados en los cuales se plantean problemas estructurados o se reestructurados, a efecto de que se realice una investigación y un análisis de los diferentes procesos sociales del grupo, o bien, para el estudio de algún fenómeno en especial. Se trata de que los grupos ensayen nuevas formas de comportamiento encaminadas a la evolución y mejoramiento de su actuación.

- simplificación del trabajo. No es otra cosa que facilitar las tareas, hacer que la labor sea más sencilla. Sin que se pierda el significado del proceso, se trata de que el trabajo pase de ser complejo a más sencillo, partiendo del análisis sistemático y racional del flujo-trabajo en sus diversas fases.
- Laboratorio de solución de problemas. Se trata de entrenar a las personas para plantear problemas, analizar diferentes alternativas, organizarse, autodirigirse y razonar las posibles soluciones para tomar la decisión más adecuada.
- Establecimiento de los objetivos del grupo. Aquí el análisis del comportamiento del grupo se enfoca desde el punto de vista de la fijación de metas; que éstas se hallen de acuerdo a las necesidades y posibilidades del grupo.
- Entrenamiento. La enseñanza y el desarrollo de habilidades es una actividad que debe realizarse constantemente, buscando el aprendizaje óptimo de tareas específicas en la organización, relacionadas con el propio trabajo.

v. Cambio estructural: hasta ahora, se ha enfocado nuestro interés en el diagnóstico y el cambio de los procesos sociales de la organización; este interés se refiere al factor cuasiestático de la organización: cambios en los niveles de jerarquía en los centros de poder, en las líneas formales de comunicación, etc.

* Cambios en el flujo de trabajo. Si el cambio en la organización también tiene que enfocarse en función de la tarea, es decir, en la cantidad y tipo de trabajo que realizan los individuos en la misma organización y en la obtención de sus labores. Quizá el cambio en la cantidad y organización del trabajo sea un inicio para cambiar actitudes y la disposición de los individuos hacia la realización de sus tareas.

* Apreciación y evaluación. Una forma de medir y controlar la eficiencia en el trabajo en forma objetiva es dar retroalimentación a los miembros de la organización en cuanto a su desenvolvimiento adecuado o inadecuado en su labor.

* Cambios en el sistema de premios y recompensas. Este programa se encamina a desarrollar la máxima potencialidad de los trabajadores, tratando de evitar un sistema competitivo y fomentar la colaboración (salarios, incentivos, premios, prestaciones, etc.)

[Illegible text]

[Illegible text]

• **Control temporal.** de la calidad de los trabajos, para evitar la existencia de la existencia de los sistemas y procedimientos de las tareas, estableciendo su duración en horas empíricas, de acuerdo con las notas y las circunstancias

5.3.1.4 estabilización del cambio.

Sus funciones y objetivos son los siguientes:

- a) Autocompetencia: los individuos desarrollan sus habilidades y sus aptitudes al máximo grado posible, lo cual va encaminado a que la organización se vuelva más competente, es decir, más eficaz y autosuficiente, utilizando sus propios recursos.
- b) Cambio de las relaciones de consulta o término de las mismas: el consultor trata de que la organización necesite cada vez menos dependencia de él, es decir, que la organización pueda retroalimentarse con sus propios recursos. El sistema del desarrollo organizacional crea un ambiente en la organización, que ésta es cada vez más independiente, hasta que ya no necesita la asesoría del consultor, y si llega a solicitarla, sólo es en forma de coordinación de actividades, ya no como maestro o instructor, como fue en un principio.

Papel del agente de cambio. En esta fase, el agente de cambio interviene de nuevo sólo como consultor y entrenador. Su actividad es únicamente de catalizador; es la organización la que efectúa el mayor porcentaje de la labor de cambio.

- c) Desarrollar un entrenamiento continuo: en la estabilización del cambio, quedan establecidos programas permanentes de entrenamiento y capacitación del personal de todas las áreas, para que persista la conciencia de necesidad de mejoramiento y evaluación de cambios en la organización, pero se pone énfasis en la formación de sus propios agentes de cambio.
- d) Celebrar reuniones de crítica: estas reuniones tienen por objeto que todas las personas involucradas en el cambio de la organización evalúen los logros obtenidos y vuelvan a diagnosticar la situación de la organización después de determinado lapso, a partir de la implantación del cambio.
- e) Establecer mecanismos para una continua evaluación y cambio: la evaluación mencionada en el inciso anterior se realiza periódicamente, con el fin de detectar, en el momento oportuno, las necesidades de mejoramiento en la organización, con sistemas definidos que faciliten la retroalimentación.

CASILLAS 7

Estadística para administración y economía

Lendenhall William

Reinmuth James

Ed. Andsworth Internacional Iberoamerica

1a. Edición

Estadística aplicada a la administración y economía

Leonard J. Kasnier

Mc Graw Hill

2a. Edición

Guía Práctica de Desarrollo Organizacional

Luis Ferrer Perez

Ed. Arillas

2a. Edición

Estadística para Administradores

Richard I. Levin

Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A

1a. Edición.

CONCLUSIONES

Nuestra hipótesis se comprueba en gran parte. Encontramos que en la Universidad existe un ambiente laboral, que en ciertos departamentos, dependencias y escuelas, el abuso de trámites administrativos, causa principal que origina la burocratización de ciertas actividades, originando una baja en la productividad y el desempeño de los trabajadores.

Por otro lado, existe una carencia de cursos de capacitación adecuados a las necesidades de la institución, lo cual provoca cierto retraso y desactualización del personal que labora en esta, causando cierta ineffectividad e ineficiencia en el trabajo.

En relación al estilo de Dirección utilizado por los altos Ejecutivos, aunque en su mayoría los cuestionados coincidieron que se trataba de un estilo participativo, en el cual todos colaboran, para el logro y cumplimiento de los objetivos, se encontró que dentro de la estructura formal hay una serie de políticas que en ocasiones impiden o frustran el desarrollo de determinadas actividades creando en el trabajador un sentimiento de desinterés y desmotivación en el desarrollo de su trabajo.

Quedó señalar que también se encontró una fuerte inclinación a los aspectos administrativos, laborales y financieros, des-

afectando mucho el estado emocional y psicológico de las personas, originando con esto, cierta inseguridad e insatisfacción en el trabajo.

Uno aspecto que se pudo comprobar es que la estructura organizacional en vigor contiene algunas irregularidades que dan origen a la existencia y creación de ciertos puestos y plazas que duplican algunas actividades, o cuya carga de trabajo es tan irregular, que utilizando efectivamente un número más reducido de personal podrían alcanzarse perfectamente las metas fijadas por cada división, además que lo anterior contribuye a agudizar la burocratización de la institución.

Una situación que resultó muy clara fue el desconocimiento y la falta de asimilación tanto de la misión como de los objetivos generales de la universidad lo cual puede ser un indicador de falta de integración entre el personal administrativo en general, y los fundadores y representantes de la institución originando un cierto grado de carencia y falta de identificación entre las autoridades y sus subordinados.

También se pudo determinar que aunque en la generalidad de la institución predomina un ambiente de compañerismo, amistad y colaboración, existen pequeños grupos indiferentes en sus relaciones interpersonales con las gentes que laboran, y además, es mani-

existe un cierto grado de rivalidad entre ciertas personas o grupos han surgido conflictos menores creando cierto rencor y malestar entre los protagonistas, lo cual de no conducirse adecuadamente podría tener una gran difusión, la que provocaría y distorsionaría el ambiente laboral existente.

Considerando todo lo anterior, creo que es importante modificar ciertos aspectos Directivos y Administrativos, por medio del curso de un programa de D.O. el cual debe estar dirigido a motivar e instruir a la alta Dirección en las formas más adecuadas de dirigir al personal a su cargo recomendándose utilizar el método de estilos gerenciales que el D.O. propone.

Por otra parte, es importante fomentar e inculcar en el trabajador la importancia que tiene el trabajo que desarrolla para lo cual, considere que se debe aplicar la técnica de "Enriquecimiento del trabajo" postulada por el D.O. misma que tiende a crear en el trabajador un sentimiento de responsabilidad y exponer que lo conduce a encontrar el agrado e interés, y la identificación con el puesto que desempeña, ya que muchas veces el realizar un trabajo mecánicamente y en forma casi inconsciente provoca en el trabajador aburrimiento, desmotivación y en muchas ocasiones confusión, siendo esto contradictorio y opuesto a los intereses

de cualquier institución. Además se recomienda crear grupos de trabajo que en conjunto intercambien ideas y expectativas tendientes a dar soluciones a problemas, conflictos etc.

Es importante señalar además que sería adecuado la revisión y restructuración de ciertos departamentos y dependencias en relación a su forma organizacional, tratando con esto de definir y localizar ciertas irregularidades en su funcionamiento, además de eficientar los trámites administrativos que en ellos se realizan con la finalidad de aprovechar con mayor eficiencia los Recursos Humanos, Materiales y económicos con los que cuenta la institución.

También es necesario enfatizar en la necesidad de crear modelos de recompensa que sean capaces de crear en el trabajador un verdadero reconocimiento a su persona y a la labor que realiza, ya que aunque se cuenta con una serie de premios y ceremonia de reconocimiento, estas están enfocadas en su mayoría al personal docente de la Universidad, resultando mínimos los dirigidos al Personal Administrativo de la institución por lo que muchas personas se sienten emocionalmente insatisfechas y a la vez desmotivadas a realizar mejor sus tareas.

Por último pienso que el papel que debe representar los altos funcionarios de la Universidad, debe de ser el de Difusores y colaboradores de la misión de la organización, o involucrar al personal a su cargo en estos principios para lo cual, cuentan con una gran variedad de herramientas que el D.U. puede facilitarles y las cuales se pueden adoptar de una u otra manera a cualquier institución sin importar su giro o rama debiendo ser prioridad de los altos directores el elegir de entre las varias alternativas - que propone esta técnica las que consideren más apropiadas y adecuadas a las necesidades y expectativas de la organización.

"BIBLIOGRAFIA"

Efectividad Gerencial

J.D. Manning

Ed. Diana

1a. Impresión

Octubre de 1965

"Desarrollo Organizacional"

Secretaría del trabajo y previsión social

Subsecretaría "B"

Dirección General de Capacitación y Productividad

México 1965

Estadística para Administración y Economía

Kendall William

Reinhold James &

Ed. Edisearch Internacional Iberoamericana

3a. Edición

Apuntes Personales de D.O 9º Semestre

Fecha 1967 (Agosto a Diciembre)

Apuntes Personales de Administración y Dirección

Fecha 1986 (agosto a Diciembre)

A untes de Francisco de Cazo Pelaez

Universidad Anáhuac 1973

Psicología y Aprendizaje

Marie Haddad Slim

Mc Graw Hill

1a. Edición

Administración de Empresas Teoría y Práctica.

Agustín Reyes Ponce

Ed. Limusa

Vigésima primera Impresión 1983

Revista Salari 7.1 I No. 15

Administración Contemporánea

David A. Harpston

Ed. Mc Graw Hill

2a. edición

El Comportamiento Humano en el trabajo

Keith Davis

2a. Edición

Mc Graw Hill

Manual de Bienvenida

Universidad La Salle

Guía Práctica de Desarrollo Organizacional

Luis Ferrer Pérez

Ed. Trillas

2a. Edición

Administración de Recursos Humanos

Isabelto Chavesato

Ed. Mc Graw Hill

2a. Edición

Estadística aplicada a la administración y economía

Leonard J. Samnier

Mc Graw Hill

2a. Edición

Desarrollo Organizacional
Enfoque Integral
Fernando Achilles de Paria Kello
Ed. Lizusa
1a. Edición

Análisis de desarrollo organizacional
y su aplicación práctica
María del Mayo Villalobos Larico
1985

Manual del profesor
Universidad La Salle

25 años de historia de la Universidad La Salle

Programa de Capacitación Interna
Dirección de Recursos Humanos
1985