



300602  
6  
2ej.  
UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA  
Y ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA U.N.A.M.

"DETECCION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA  
EMPRESA FARMACEUTICA"

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :

LICENCIADO EN A D M I N I S T R A C I O N

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

P R E S E N T A  
CLAUDIA FARJEAT ORTEGA

México, D.F., Febrero 12 de 1990.

ASESOR DEL SEMINARIO  
LIC. CLAUDIA MANZANO M.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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

INDICE	I
INTRODUCCION	III
CAPITULO I DESARROLLO ORGANIZACIONAL	1
1.1 DEFINICION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	1
1.1.1 ¿DE DONDE SURGE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL?	3
1.2 CONCEPTUALIZACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	7
1.3 OBJETIVOS BASICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	9
1.4 ¿POR QUE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL?	12
1.5 METODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS	14
CAPITULO II TECNICAS PARA EL CAMBIO ORIENTADAS HACIA LA ORGANIZACION	18
2.1 EXPLICACION DE LOS METODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS	18
2.2 PASOS EN EL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	25
2.3 FACTORES QUE INFLUYEN PARA EL DIAGNOSTICO	31

CAPITULO III CASO PRACTICO	39
CAPITULO IV METODO A EMPLEAR	
4.1 DEFINICION DEL METODO DE LABORATORIO	85
4.1.1 ¿POR QUE EL METODO DE LABORATO <u>RIO</u> RIO?	87
4.2 EL METODO DE LABORATORIO EN EL ASPEC <u>TO</u> DE INTERVENCIONES	89
4.3 LAS METAS DEL METODO DE LABORATORIO	90
4.4 FUNCIONAMIENTO DEL APRENDIZAJE EN EL METODO DE LABORATORIO	93
CONCLUSIONES	VI
BIBLIOGRAFIA	IX

#### HIPOTESIS:

Demostrar la necesidad de realizar cambios para mejorar la eficacia del trabajo y la salud de el departamento - de Recursos Humanos en un laboratorio químico farmacéutico.

#### OBJETIVO:

Elaborar un estudio acerca de la importancia del Clima Organizacional en el departamento de Recursos Humanos - en un laboratorio químico farmacéutico y analizar la situación real de éstos factores en el departamento de Re cursos Humanos de la empresa Ciba-Geigy Mexicana.

#### METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION:

La metodología empleada es de tipo bibliográfico en los Capítulos I, II y IV.

En el Capítulo III se lleva a cabo el caso practico o - investigación de campo realizado en una empresa del ramo químico farmacéutico.

## INTRODUCCION

Los acontecimientos económicos, políticos y sociales - que suceden en la actualidad provocan un cambio ambiental, el cuál ha afectado las organizaciones.

La crisis de energéticos, la inflación , la gran competencia internacional, los cambios drásticos y el avance tecnológico, la rápida aceptación de nuevos productos y la abrupta obsolescencia de los anteriores, son algunos de los problemas y oportunidades que enfrentan los gerentes de las organizaciones y los desafían para actualizarlas y así poder obtener resultados más efectivos.

Su principal tarea será adaptar constantemente sus organizaciones a un medio ambiente en continuo cambio.

Debido a que sólo algunas técnicas de cambio organizacional se promueven en la literatura y se enseñan en -- las escuelas de administración y en seminarios patrocinados profesionalmente, el objetivo base de este trabajo es el de dar a conocer a los administradores las diferentes técnicas existentes, ya sean modernas y/o anti

guas, y así facilitar la correcta elección cuando el -- cambio sea necesario, enfocándonos primordialmente al - diagnóstico de clima organizacional.

Ya que las técnicas administrativas no pierden su interés sólo porque hayan pasado de moda temporalmente, - algunas pueden ser más seductoras porque son nuevas y - otras menos atractivas por ser antiguas, no obstante, - para lograr resultados efectivos, los gerentes deben es tar familiarizados con ambas técnicas de cambio orga- nizational, las modernas y las antiguas. Ninguna otra co- sa facilitará la correcta elección, y así tener una op- ción más para el desarrollo de las empresas con el fin de comprender y perfeccionar los procesos vitales de -- las organizaciones.

Y es a través de los diferentes factores que influyen - para la detección del clima organizacional que se va a mostrar, en el caso de una organización, si ésta está - en la necesidad de realizar cambios importantes para me jorar la eficacia y la salud dentro de ésta.

Es por esto que en el capítulo I trato lo referente a - los antecedentes del Desarrollo Organizacional, dando -

la debida importancia a características tales como su -  
definición, sus objetivos y porqué surge el Desarrollo  
Organizacional.

En el capítulo II hablo de los métodos, técnicas e ins-  
trumentos del Desarrollo Organizacional, así como de --  
los pasos en el proceso de éste último y así mismo de -  
los factores que influyen para el diagnóstico.

El capítulo III corresponde a la explicación de una com-  
pañía farmacéutica y de la detección de necesidades de  
ésta última para que a través de encuestas se llegue a -  
una conclusión y llevar a cabo el logro de las necesida-  
des de la organización.

Por último, el capítulo IV consta de la utilización de  
los métodos para satisfacer esas necesidades y resolver  
los problemas que afectan a la organización.

Al final se dan las conclusiones obtenidas de acuerdo -  
al estudio efectuado.

## CAPITULO I DESARROLLO ORGANIZACIONAL

### 1.1 DEFINICION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional tiene diferentes significados ya que diversos autores y profesionistas han presentado distintas definiciones, algunas idénticas y otras muy desiguales. Gran parte de esas diferencias se deben al hecho de que en la definición se incluyen conceptos operacionales sobre la forma de construir el Desarrollo Organizacional y por lo tanto tales definiciones reflejan más la filosofía del trabajo, o la concepción operacional del especialista de lo que es en esencia una definición.

La definición de Desarrollo Organizacional de Beckhard - enunciada en 1960, continúa siendo la más popular y aceptada. El lo define como: "Un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, y dirigido desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización a través de intervenciones planeadas en el proceso de la organización usando conocimiento de la ciencia de la conducta". (1)

(1) Faria Mello Fernando Achilles de, "Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral", México 1983, P.C. 27

Es cierto que el Desarrollo Organizacional puede iniciarse en cualquier nivel de la organización y no en la cima. Sin embargo, es necesario considerar si la organización de que se trata está estructurada jerárquicamente, como lo están la mayoría de las empresas dentro del campo del comercio, las empresas de servicio, la industria y el gobierno. En estas organizaciones de estructuras piramidales, el esfuerzo de Desarrollo Organizacional debe dirigirse desde arriba si quiere implantarse en toda la organización.

Más importante aún, el problema concierne a qué es lo que se dirige desde arriba. Si es la alta gerencia -- quien decidió el cambio o el estado deseado, no sólo para toda la organización sino para las unidades organizacionales específicas también, no hay dudas de que habrá resistencias al cambio, pero cuando el proceso es manejado de forma tal que participen las personas, el contenido o aspectos sustantivos del cambio no tendrán resistencia, ya que aquellos directamente afectados tomaron las decisiones.

Para Warren Bennis, "el Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educau

cional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios." (2)

Esto quiere decir que se le considera una estrategia -- educativa ya que hace incapié en la importancia del --- comportamiento experimentado; y en cuanto a su finali-- dad, ésta última está directamente ligada a la exigen-- cia o demanda que la organización intente satisfacer.

#### 1.1.1 ¿DE DONDE SURGE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL?

El Desarrollo Organizacional como lo conocemos actual-- mente, tiene tres raíces históricas, todas caracteriza-- das por ciertas metodologías de cambio y asociadas con instituciones particulares:

1.- Entrenamiento en sensibilidad o Grupo-T, asociado - con el National Training Laboratories, ahora llamado el NTL Institute for Applied Behavioral Science.

2.- Sistemas sociotécnicos, asociados con el Tavistock Institute of London.

3.- Investigación con retroalimentación (Survey feed-- (2) Bennis Warren, "Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y sus perspectivas", México 1987, ---

P.C. 2

back), asociada al Institute for Social Research, University of Michigan.

Entrenamiento en sensibilidad, consiste en la aplicación de las dinámicas de grupo al aprendizaje individual vía relaciones interpersonales y la retroalimentación respecto al impacto que la conducta de una provoca en la de los demás. Comprende el análisis de las relaciones interpersonales en pequeños grupos donde la principal fuente de información para el aprendizaje lo constituye la conducta y los sentimientos de los propios integrantes del grupo. Ayudados por un instructor, los participantes se retroalimentan entre sí con respecto a su conducta en el grupo, y este proceso se convierte en la fuente de aprendizaje para el crecimiento y desarrollo individual. Los miembros del grupo también tienen oportunidad de aprender sobre conducta de grupo. A fines de la década de los cincuenta, los entrenadores en sensibilidad comenzaron a aplicar esta metodología del aprendizaje en las organizaciones. Es decir, el entrenamiento se usó con la intención de cambiar ciertos aspectos de una organización, especialmente el estilo de administración. Gradualmente, el entrenamiento en sensibilidad, o al menos gran parte de su metodología, se empleo para me

jorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la misma unidad o equipo de trabajo de la organización. Este tipo de aplicación fue el precursor de lo que hoy se conoce en Desarrollo Organizacional como formación de equipos de trabajo.

Sistemas sociotécnicos es el nombre que se le da al cambio de actividades de una organización, que se refieren a los requerimientos tecnológicos y a las relaciones sociales de las personas que participan directamente. Uno de los principales estudios que proporcionaron las bases que más tarde se llamó el enfoque de sistemas sociotécnicos para el cambio organizacional lo realizaron Trist y Bamforth. Los dos eran miembros del personal profesional del Tavistock Institute, una organización de Londres que trabaja en el entrenamiento en relaciones humanas y cambio organizacional. El marco de trabajo conceptual en el que se basaron Trist y Bamforth es el siguiente; Todo sistema es simultáneamente un sistema técnico y social, y se ignora a cualquiera de los dos en un proceso de cambio se invita al fracaso, ya que los dos sistemas están inextricablemente relacionados. Las intervenciones de Desarrollo Organizacional que se usan actualmente, tales como el rediseño de puestos, grupos autónomos de trabajo

y diseño estructural de las organizaciones, tienen sus raíces en la forma del pensamiento sociotécnico de cambiar una organización.

Investigación con retroalimentación es un método que --- consiste en diagnosticar e intervenir en una organiza--- ción mediante el uso del cuestionario, fue desarrollado en la década de los cincuenta en el Institute for So--- cial Research de la Universidad de Michigan. La investi--- gación de las actitudes de los empleados y del estado -- de su moral era un procedimiento establecido aunque no - muy usual en las organizaciones. Sin embargo, no era co- mún el uso de los resultados de la investigación para -- el cambio organizacional efectivo. Se descubrió que aun- que los gerentes organizacionales encontraran interesan- tes los resultados de la investigación y se sintieran -- preocupados, raramente ocurría algún cambio en la orga- nización como consecuencia de la investigación. Más aún en algunos casos las organizaciones experimentaban más - problemas como resultado de la investigación. La técni-- ca obtuvo este nombre porque los resultados de los cues- tionarios se informan nuevamente de manera estructurada a las personas que proporcionaron la información en pri- mer lugar, dándoles la oportunidad de hacer algo para --

resolver los problemas que se identificaron colectivamente. La investigación con retroalimentación es ahora una práctica común en el Desarrollo Organizacional.

## 1.2. CONCEPTUALIZACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

a) El Desarrollo Organizacional debe ser:  
un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación utilizando estrategias, métodos e instrumentos -- que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus -- empleados.

b) El Desarrollo Organizacional requiere:  
visión global de la empresa; enfoque de sistemas abier-  
tos; compatibilidad con las condiciones del medio ex-  
terno; contrato consciente y responsable de los direc-  
tivos; desarrollo de potencialidades de personas, gru-  
pos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas),

institucionalización del proceso y autosustentación de los cambios.

c) El Desarrollo Organizacional implica: valores realísticamente humanísticos (la empresa para el hombre y el hombre para la empresa); adaptación, -- evolución y/o renovación, ésto es, cambios que aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán en el último análisis modificaciones de hábitos o comportamientos.

d) El Desarrollo Organizacional no debe ser: un curso o capacitación (aunque ésto sea frecuentemente necesario); solución de emergencia para un momento de crisis, sondeo o investigación de opiniones, solamente para información; intervención aislada y por ésto -- desligada de los procesos gerenciales normales; iniciativa sin continuidad en el tiempo; una especie de laboratorio en una "isla cultural aislada"; un esfuerzo de especialistas y otras personas bien intencionadas, pero sin compromiso de los ejecutivos responsables; una serie de reuniones de diagnóstico, sin generar soluciones y acciones; no es maniobra de algún ejecutivo para obtener o preservar poder, prestigio o ventajas a costa de otras personas; proceso para explorar, manipular, perjudicar o castigar individuos o grupos; un medio de hacer

que todos queden contentos; algo que termine siempre en un "final feliz".

### 1.3 OBJETIVOS BASICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Aunque cualquier esfuerzo del Desarrollo Organizacional deba surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos básicos más generales. Tales objetivos básicos, que pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objeto de esfuerzos del Desarrollo Organizacional, son principalmente los siguientes:

- Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias
- Establecer un clima de confianza respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administra

tiva e interpersonal.

- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo de equipo.

- Buscar nuevas fuentes de energía (Física, mental y --- emocional), liberar la energía bloqueada en individuos o grupos, o retenida en los puntos de contacto e inter--- acción entre ellas.

- Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las - necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman a ésta.

- Estimular las emociones y sentimientos de las perso--- nas.

- Siempre que el riesgo calculado lo permita, poner los conflictos, fricciones "Sobre la mesa" y tratarlos de - modo directo, racional y constructivo.

- Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien cualificados que orienten la pro--- gramación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.

- Despertar la conciencia para que existan valores y --- concepciones sobre el comportamiento de los hombres en - las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecu--- tivos y administradores.

- Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores, concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.
- Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización, en relación con las características del medio externo.
- Procurar asociar la autoridad legal y el "estatus" -- funcional, a las "tres competencias".
- Localizar las responsabilidades de solución y la forma de decisiones, lo más próximo posible de las fuentes de información.
- Desarrollar la organización a través de los individuos.
- Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
- Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación.
- Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energías y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información, etc...

#### 1.4 ¿POR QUÉ EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL?

¿Por qué surgieron el movimiento, el concepto, la metodología y la tecnología del Desarrollo Organizacional?

Las razones que llevaron a darle cuerpo a este nuevo arte fueron y principalmente son:

a) La perplejidad y la frustración de imaginar, diseñar y planear una organización en el papel, y no conseguirla en la práctica de su funcionamiento día con día.

b) Fracaso o insuficiencia, cuando se utilizan aisladamente de las medidas de perfeccionamiento tecnológico, perfeccionamiento administrativo y entrenamiento tradicional.

c) Dificultad en obtener efectos globales, cuando se -- realizan esfuerzos de perfeccionamiento, adaptación o -- renovación en sectores aparentemente aislados, o aparentemente independientes del sistema empresa.

d) Conciencia creciente por parte de los ejecutivos, de la influencia de los problemas y factores psicológicos y sociales del comportamiento individual y grupal sobre el rendimiento de los programas de trabajo y sobre los resultados reales alcanzados.

- e) Fenómeno de inercia o resistencia a los cambios planeados lógicamente y tecnológicamente.
- f) Aceleración del proceso de cambios internos y externos a la organización.
- g) Conciencia creciente de parte de los ejecutivos y de los demás participantes de la organización-empresa, de que el potencial de contribución de desarrollo de los recursos humanos, se sitúa en general por debajo del nivel de realización práctica.
- h) Creciente uso del entrenamiento en grupos (T) y de la metodología de laboratorio para desarrollar grupos o equipos y de individuos.
- i) Progreso de psicología organizacional, ofreciendo un conjunto de resultados de búsquedas, conceptos teóricos y fundamentos prácticos.

El arte de Desarrollo Organizacional surgió y crece, su mando, integrando, fundiendo, multiplicando el valor o sus efectos, de los conocimientos y prácticas oriundas de las ciencias y técnicas que puedan contribuir al perfeccionamiento de cualquier organización. Tiene como soporte y como medio esencial, la ciencia del comportamiento del hombre en las organizaciones.

El Desarrollo Organizacional constituye la mejor respuesta que se pueda dar a problemas interdependientes de las organizaciones, tales como el problema de perfeccionar la institución y el problema de propiciar el desarrollo de las personas que en ella trabajan.

Es una estrategia flexible y compleja para volver congruentes y enérgicas las metas de la empresa y las metas del hombre en la empresa.

#### 1.5 METODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS

A continuación se enuncian algunos de los métodos e instrumentos que pueden ser usados en intervenciones o actividades de Desarrollo Organizacional.

La secuencia con que se abordan no implica ninguna clasificación, ni prioridad ni orden de preferencia.

##### a) Método de laboratorio.

Esta metodología surgió con el movimiento de Grupos-T. "Laboratorio" es tradicionalmente aquel lugar donde se procura crear o descubrir algo; donde se realizan experiencias, donde se ensayan fórmulas, métodos, donde se

buscan soluciones para problemas. El método de laboratorio surgió para atender la necesidad de aprendizaje práctico a partir de la experiencia concreta y específica vivida por los alumnos.

b) Educación y entrenamiento.

Es innecesario discurrir aquí consideraciones con respecto a lo que son educación y entrenamiento pero hay que subrayar la ocurrencia de una falla respecto al -- uso de esos procesos en el contexto de Desarrollo Organizacional:

- se realizan entrenamientos, cursos y programas educacionales, pretendiendo que por eso y solamente con eso se está haciendo Desarrollo Organizacional, pero el Desarrollo Organizacional en sí no es un entrenamiento - aunque mucho necesite del mismo y debe apoyarse en programas educacionales, y se realizan entrenamientos y - cursos sin conexión con esfuerzos de Desarrollo Organizacional y viceversa.

c) Diagnóstico y solución de problemas.

El trabajo de diagnóstico se debe hacer siempre con la colaboración entre consultor y participantes del sistema objetivo que proporcionaron datos, los cuáles fueron recopilados con anterioridad y en los que se basa uno para realizar el diagnóstico.

d) Análisis del campo de fuerzas.

Todo sistema corresponde a un campo de fuerzas. Cuando una situación socio-técnica se presenta en determinado segmento de tiempo, puede entenderse en términos de -- que sea causada por la presencia o por la interacción de determinadas fuerzas, las fuerzas de éste campo de situación. Cuando la situación es estable se dice que las fuerzas del campo están en equilibrio estable o ca si estable ya que siempre hay movimiento, pues este -- campo de fuerzas es parte a su vez de un campo igualmente dinámico.

e) Formación de equipos.

El grupo de trabajo, el equipo organizacional, la unión e interacción sistemática entre equipos, se volvieron piezas esenciales en la concepción y en el trabajo práctico de perfeccionar y renovar organizaciones.

La idea del desarrollo de equipos nació de la aplicación del método de laboratorio a las situaciones reales de trabajo.

f) Negociación de papeles y comportamientos.

Es una técnica para tratar los problemas de comportamiento que afectan el desempeño de las personas en el trabajo. Se aplica entre jefe y subordinados, entre co-

laboradores y entre grupos y equipos.

## CAPITULO II TECNICAS PARA EL CAMBIO ORIENTADAS HACIA LA ORGANIZACION

### 2.1 EXPLICACION DE LOS METODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS

Después de haber mencionado de manera más general los métodos, técnicas e instrumentos, ahora hablaré de éstos pero de una forma más profunda.

#### a) Método de laboratorio.

Como se mencionó con anterioridad, esta metodología surgió con el movimiento de Grupos-T, y se basa en la experiencia vivida por los alumnos. Por lo tanto esa experiencia que viven se examina y se diagnostica por --- ellos mismos; buscan soluciones para las necesidades y problemas que se identificaron; examinan las alternativas y pasan a un proceso de decisiones donde participan directamente y planean la implantación de las decisiones, programan la ejecución de las acciones y su acompañamiento y evaluación.

Esta técnica consta de las siguientes características:

. El alumno participa activa y directamente de situaciones prácticas;

- . Hay un alto grado de realismo en la experiencia de aprendizaje;
- . Las situaciones, datos e información se generan en el momento mismo y en el local donde están los alumnos;
- . Los alumnos son también profesores, los unos de los otros y entre sí;
- . Existe un intenso uso de mecanismos de retroinformación;
- . El aprendizaje procura unir:
  - Reflexión y análisis
  - Conscientización de comportamiento
  - Planeación de acciones
  - Acción práctica y seguimiento.

b) Educación y entrenamiento.

Se menciona que se realizan entrenamientos, cursos y programas educacionales y se piensa que ya se está llevando a cabo el Desarrollo Organizacional, pero no es así, lo importante es recalcar que el Desarrollo Organizacional y el entrenamiento deben estar en estrecha sin tonía para poder completar la estrategia a través de las tácticas de Desarrollo Organizacional.

El entrenamiento se usa con la intención de cambiar ---

ciertos aspectos de una organización, especialmente el estilo de administración.

c) Diagnóstico y solución de problemas.

En ésta técnica se utilizan mucho las fases del cambio planeado, y que consta de un consultor que actúa en relación a un cliente y que puede subdividirse en etapas o fases de consultoría y se le considera como un proceso cíclico, cuando forma parte del modelo de retroinformación por medio del estudio y la investigación.

También implica la consideración de diferentes aspectos, factores o variables que informen sobre el mejor entendimiento posible de la situación real de la organización y del sistema objetivo. De ese entendimiento o comprensión (diagnóstico) se pasará a la fase siguiente.

La existencia de un mapa cognoscitivo, un modelo de áreas y factores a diagnosticar, ayuda a la precisión y objetividad del trabajo de organización para un diagnóstico.

d) Análisis del campo de fuerzas.

Como se mencionó con anterioridad de que todo sistema -

corresponde a un campo de fuerzas, y que al existir este sistema, sus partes interdependientes actúan recíprocamente con algún grado de coordinación e integración, por lo tanto implica una dinámica de interacción y esa dinámica es el resultado de la presencia de fuerzas en el campo del sistema. A cada parte corresponde una o -- más fuerzas presentes en el campo.

Cuando la situación se considera estable o casi estacionaria, las fuerzas del campo están en equilibrio estable o casi estacionario. Pero es en verdad que siempre hay un movimiento, pues este campo de fuerzas es parte a su vez de un campo mayor igualmente dinámico. Además de modo semejante, un problema es una situación de equilibrio inestable o de desequilibrio donde igualmente, - hay fuerzas que causan el problema, o donde hay fuerzas que impiden su solución espontánea, por evolución natural de la situación.

Este método se puede aplicar a:

- . Examen de situaciones de cambio (tanto para obtener cambios como para oponerse a los mismos);
- . Diagnóstico de situaciones-problema;
- . Solución de problemas socio-técnicos;

. Planeamiento de cambios individuales grupales, sectoriales, subsistémicos y sistemáticos.

A continuación se muestran ejemplos de posibles fuerzas o factores que influyen ya sea positiva o negativamente en los campos de fuerzas:

- Personas, grupos, organizaciones
- Actitudes, comportamientos, acciones, reacciones, actividades
- Intereses, aspiraciones, deseos, necesidades, motivaciones, valores, expectativas
- Poderes, recursos movilizados
- Condiciones físicas, materiales, tecnológicas, geográficas
- Demandas, presiones, competencias, etcétera...

e) Formación de equipos.

Este método se basa en los Grupos-T o Entrenamiento en sensibilidad, aplicados a las situaciones reales de trabajo y a los grupos "naturales" o "familiares" en las organizaciones.

La idea de desarrollo de equipos nació de la aplicación del método de laboratorio.

Innegablemente, el Grupo-T aporta una grande e importante contribución a la modificación de actitudes, valores y comportamientos de los participantes, en las áreas de relaciones, competencias de interacción personal, comunicación, autoconocimiento realista, uso adecuado de -- las emociones y sentimientos dentro de los equipos.

El desarrollo de equipo o formación de equipo, tiene como objetivo perfeccionar el funcionamiento de un equipo de trabajo y aumentar su eficacia y salud. Para poder - efectuarlo, la metodología e instrumentos empleados deben tener presentes las necesidades del equipo en cuanto a: tareas, relaciones, proceso y resultados. Consta básicamente de recopilación de datos, diagnósticos y -- planeación de acciones.

f) Negociación de papeles y comportamientos.

Esta técnica trata de modo funcional y controlado las - cuestiones de poder, competencia, coerción, divergencia, conflictos y cuestiones relacionadas con la interdependencia, colaboración y sintonía o convergencia de acciones.

Consta de cuatro fases: preparación, diagnóstico, nego-

ciación y continuación.

La preparación implica las relaciones entre Consultor y Cliente o participantes del sistema-objetivo. En este lugar, el Consultor debe aclarar bien a los participantes en cuanto a los objetivos del ejercicio, procedimiento a seguir, y subrayar los aspectos de interdependencia e influencia y poder mutuo entre las personas -- que trabajan juntas, aun cuando sea jefe y subordinado.

La fase de diagnóstico constituye el núcleo de la técnica. La objetividad, apertura, confianza y sinceridad -- contribuirán mucho y decisivamente a su realismo y consecuente eficacia o éxito.

La tercera fase que es la negociación, se puede llamar ---- también como la lógica continuación de las dos primeras fases, ya que viene siendo como la conclusión de éstas dos últimas. Es donde tanto el Consultor como el Cliente están de acuerdo con todo lo previamente establecido.

La última fase, la de continuación, es la fase donde se le va a dar seguimiento a la técnica.

Este instrumento se aplica entre jefe y subordinados, - entre colaboradores (horizontales y diagonales), y entre grupos y equipos.

## 2.2 PASOS EN EL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los seis pasos más importantes en todo proceso de Desarrollo Organizacional son entrada, contrato, recolección de datos y diagnóstico, retroalimentación, intervención y evaluación.

A continuación se procede a la explicación de cada uno de ellos:

Entrada: generalmente, el contacto inicial con un consultor de Desarrollo Organizacional lo inicia el cliente, ya que los miembros de la organización están experimentando problemas.

Así, este paso inicial en el trabajo de Desarrollo Organizacional puede ser el más difícil ya que el consultor está tratando de alcanzar dos objetivos simultáneamente y que son primeramente el establecer una relación -- con el cliente y segundo la de obtener información válida para determinar con exactitud la naturaleza del proble

ma de la organización y si el Desarrollo Organizacional es la respuesta.

Con respecto al primer objetivo, el establecimiento de una relación significa confianza y el establecer una base para la confianza interpersonal es importante para cualquier relación entre consultor y cliente, pero es particularmente importante en la consultoría de Desarrollo Organizacional.

En el segundo objetivo del consultor, lo importante de obtener lo más pronto información para determinar si se rá apropiado un esfuerzo de Desarrollo Organizacional -- ya que éste último implica cambio, y el consultor debe evaluar la disposición del cliente para el mismo. Esto lo debe hacer discriminando entre síntomas y causas del problema o informar al cliente lo más pronto posible -- una forma de llegar a las causas, y discernir la disposición del cliente para el cambio.

Contrato: por lo común hay un contrato formal entre el consultor y el cliente y también uno informal. El formal puede consistir en una simple carta de acuerdo, en la que se establece brevemente y en términos generales

lo que hará el consultor, con qué frecuencia deberá pagar el cliente (si el consultor es externo), y cuándo terminará el contrato.

En la consultoría del Desarrollo Organizacional el contrato informal con el cliente es quizás el más importante ya que el consultor establece un acuerdo con el cliente donde se comprometen: 1) A mantenerse informados entre sí; 2) A ser abiertos en sus comunicaciones, especialmente en los problemas que pueda tener cada parte; 3) A aclarar lo que cada uno espera de la relación y en general, 4) A determinar las normas básicas sobre cómo actuarán entre sí.

Recolección de datos y diagnóstico: existen cuatro formas básicas de recoger información sobre una organización:

- Observación, el consultor no sólo debe registrar lo que ve y escucha, sino que debe tratar de "sentir" la organización desde una perspectiva de impresión.
- Documentos, el consultor puede obtener valiosa información estudiando los registros típicos que conserva la organización, tales como datos sobre ausentismo, el informe anual, número de quejas (si la organización está

sindicalizada) y también leyendo los informes recientes de importantes comisiones o comités de trabajo.

- Cuestionarios, pueden realizarse encuestas sobre las percepciones y actitudes de los miembros de la organización acerca de una serie de factores, empleando un cuestionario estandarizado o bien uno diseñado especialmente para el cliente.

- Entrevistas, ésta es la forma más popular de recolección de datos entre consultores de Desarrollo Organizacional. Las entrevistas pueden hacerse con una persona a la vez o en pequeños grupos.

Encontramos dos tipos de entrevista, y estos son:

. Libre, la cual se caracteriza porque concede al entrevistado plena libertad para expresarse por sí mismo y para determinar el curso de la entrevista;

. Dirigida, que se caracteriza por una estructura previa en la cual el entrevistador dirige la entrevista hacia los aspectos que le son de su interés. Esta requiere de más participación activa del entrevistador, al expresar con claridad y precisión las preguntas que lo llevarán a conseguir la información que requiere.

- Retroalimentación, este paso consiste en la elabora--

ción, por parte del consultor, de una versión resumida y analítica de los datos recogidos durante el paso anterior. Esta retroalimentación puede ser más extensa y -- complicada cuando es un resumen de una gran investigación.

- Intervención, en Desarrollo Organizacional, significa "una respuesta planeada a un diagnóstico de necesidad - de cambio." (3)

Consecuentemente la intervención sigue a la recolección de datos, al diagnóstico y a la retroalimentación. Generalmente, las intervenciones o serie de actividades planeadas para el cambio, ocurren después y como respuesta a un minucioso diagnóstico.

- Evaluación, éste paso producirá más información para el diagnóstico y el proceso cíclico continuará. En realidad es prudente iniciar la evaluación en la etapa de recolección de datos, ya que así se pueden hacer apreciaciones "antes y después de las intervenciones." (4)

Como conclusión se puede decir que el proceso de recopilar datos en un organismo ( o en un subsistema del mismo) es una labor extremadamente importante. Esto se debe a que desempeña una labor doble en el desarrollo de (3) Michael Stephen R., "Técnicas para el cambio organizacional", México 1985. P.C. 214.

(4) Luthans Fred, Kreitner Robert, "Modificación de la conducta organizacional", México 1987, P.C. 240.

las organizaciones. En primer lugar, proporciona al organismo una base para la mejor comprensión de sus propios procesos y de la manera en que afectan a su desempeño. El hecho de compartir puntos de vista, sentimientos e información apegándose a la realidad, acerca del desempeño, es el principio de un proceso de autovvaloración, que puede llevar (y a menudo así lo hace), a una forma efectiva de resolver problemas de organización.

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

La entrevista y el cuestionario parecen poderosos instrumentos de la investigación social, y su utilidad crece intensamente. La experiencia del pasado en los individuos y la conducta futura son virtualmente inasequibles por otros medios. Conocer los puntos de vista, las actitudes y las opiniones que no pueden obtenerse con la --

observación, se logra a través de la entrevista, Los problemas principales de las entrevistas provienen de la incapacidad o de la renuencia del entrevistado a comunicar lo que sabe. Estos problemas pueden resolverse total o parcialmente por diversos medios. La idoneidad y la técnica del entrevistador, la forma habilidosa en que esté formulado el medio o instrumento para recopilar datos y el conocimiento de que el analista puede -- compensar hasta cierto punto los prejuicios, las fallas de la memoria y la falta de experiencia del interlocutor.

### 2.3 FACTORES QUE INFLUYEN PARA EL DIAGNOSTICO

El trabajo de diagnóstico se debe hacer, siempre que -- sea posible, con la colaboración entre consultor y cliente(s). Y mejor aún, entre el consultor y los participantes del sistema-objetivo que proporcionaron los datos - recopilados, en base a los cuales se dará el diagnóstico.

Ahora definiré el término "clima" y de una manera más - precisa "clima organizacional".

En el uso cotidiano, el clima sugiere algo que tiene -- que ver con el estado atmosférico; es ambiental o ecológico.

En los últimos años, el término clima ha sido sujeto de un interés cada vez mayor para quienes estudian las organizaciones. El clima psicológico se equipara por lo general al clima organizacional. Bajo el encabezado de clima organizacional se encuentran características tales como los sentimientos, las creencias, las actitudes o las conductas predominantes. En consecuencia, algunos climas organizacionales se han descrito como autocráticos o de apoyo.

En 1968, R. Tagiuri sugirió la definición siguiente: "Clima organizacional es una calidad relativamente permanente del medio ambiente interno de una organización que: a) Lo experimentan sus miembros, b) Influye en la conducta de éstos, y c) Se puede describir en términos de los valores - de un conjunto particular de características o atributos de una organización". (5)

(5) Luthans Fred, Kreitner Robert, "Modificación de la conducta organizacional", México 1987, P.C. 240.

Al utilizar ésta definición como punto de partida, podemos pasar a lo que se entiende por clima de control positivo.

Si el uso predominante de las consecuencias positivas - incrementa las probabilidades de que se produzcan conductas convenientes relacionadas con el desempeño, por parte de la mayoría de miembros de una organización, -- existirá un clima de control positivo. Los empleados -- que trabajan en un clima positivo tienen un desempeño - activo para recibir consecuencias positivas que se deseen, en lugar de actuar pasivamente para evitar las -- consecuencias indeseables reales inminentes.

A pesar del hincapié que se hace en las relaciones humanas y en los enfoques humanistas, la mayoría de las organizaciones contemporáneas se caracterizan por un clima organizacional de control negativo. Este control negativo puede no ser norma declarada de una organización pero constituye una realidad en la conducta diaria:  
Lleguen a trabajar a tiempo o se les despedirá;  
Presenten ideas en las reuniones del departamento o tendrán que enfrentarse a su jefe;  
Habrán dificultades si no mejora esta semana la calidad del trabajo.

La mayoría de los gerentes se basan en esos tipos de -- consecuencias negativas, o al menos, en la amenaza de - consecuencias negativas, para administrar a su personal

Una vez que el clima organizacional se hace de refuerzo positivo, las consecuencias positivas inducirán más con secuencias positivas. En tanto no se logre ese clima or ganizacional, la transición del control negativo al po- sitivo será necesariamente un proceso lento, de indivi- duo a individuo.

En términos de desempeño y satisfacción en el trabajo, - las organizaciones actuales no pueden permitirse dete-- ner el avance hacia un clima de control positivo.

A continuación se presenta una guía general de factores para diagnóstico del clima organizacional:

SUBSISTEMAS

FACTORES PARA DIAGNOSTICO

RELACION CON EL MEDIO  
EXTERIOR

Demandas, presiones, oportunidades, fuentes, (gobierno, mercados, competidores, etc.) Relaciones -- con otros sistemas. Imágenes. Entrada de recursos - (búsqueda, obtención). Salidas (ventas, distribución, etc.), productos, servicios.

METAS/OBJETIVOS  
RESULTADOS

Misión, planeación estratégica, objetivos, metas, -- ejecución de estrategias, -- tácticas políticas y directrices, prioridades, resultados: cantidad, calidades, tiempos, etc. Índices, ganancia, parte del mercado, finanzas, contabilidad.

**ESTRUCTURA  
ADMINISTRATIVA**

Estructuras formales de organización, normas y procedimientos sobre previsión, planeamiento, organización, coordinación, control. Informaciones, sistemas, comunicación formal. Administración de personal y material. Proceso de decisión, amplitud de control. Generalización/descentralización/delegación. Sistemas formales de estímulos, recompensas, castigos. Cargos, salarios, beneficios complementarios.

**TAREAS**

Planes y programas de trabajo. División del trabajo: Tareas, flujo de trabajo. Actividades, desempeño, producción, atribuciones, responsabilidades. Solución de problemas. Métodos y prácticas.

## TECNOLOGIA

Ecología, factores físicos ambientales. Equipos, tecnología, procesos. Instalaciones, espacio, distribución.

## DE COMPORTAMIENTO HUMANO

Cultura, clima, valores, - actitudes. Relaciones funcionales y personales. Colaboración, competencia, - conflictos. Necesidades, - aspiraciones, expectati---vas. Estilos de gerencia, - liderazgo, grupos, equi---pos. Motivación, satisfac---ción, moral, disciplina en cambio de personal, ausencias, accidentes, comportamiento. Competencias: In--terpersonales, técnicas administrativas. Estructuras informales y comunicación informal. Incentivos, re--compensas, castigos infor-

males, participación, inte  
rés por burocratización, -  
uso del potencial de recuru  
sos humanos.

La empresa donde se llevó a cabo la investigación de campo se denomina Ciba-Geigy Mexicana.

A continuación se detallan los antecedentes históricos de la empresa:

En el año de 1944 se constituye Ciba de México, S.A., - que representa y vende las especialidades farmacéuticas de Ciba de Basilea en Suiza. También en este mismo año, el representante de J.R. Geigy, S.A. de Basilea, empezó a vender en México los insecticidas descubiertos por Geigy, desarrollando notablemente el ramo de productos químico-agrícolas.

Para el año de 1949, Ciba empieza a fabricar en México sus productos farmacéuticos. En 1951, Ciba de México, - S.A. toma a su cargo la distribución de los colorantes y productos químicos que hasta entonces manejaba Madrefus, que era la compañía la cual representaba a Ciba y a Geigy.

En 1945 Ciba de México inauguraba sus nuevas instalaciones en la Calzada de Tlalpan 1779, (hoy conocidas como Tlalpan Norte), en México, D.F.

La empresa donde se llevó a cabo la investigación de campo se denomina Ciba-Geigy Mexicana.

A continuación se detallan los antecedentes históricos de la empresa:

En el año de 1944 se constituye Ciba de México, S.A., - que representa y vende las especialidades farmacéuticas de Ciba de Basilea en Suiza. También en este mismo año, el representante de J.R. Geigy, S.A. de Basilea, empezó a vender en México los insecticidas descubiertos por Geigy, desarrollando notablemente el ramo de productos químico-agrícolas.

Para el año de 1949, Ciba empieza a fabricar en México sus productos farmacéuticos. En 1951, Ciba de México, - S.A. toma a su cargo la distribución de los colorantes y productos químicos que hasta entonces manejaba Madrefus, que era la compañía la cual representaba a Ciba y a Geigy.

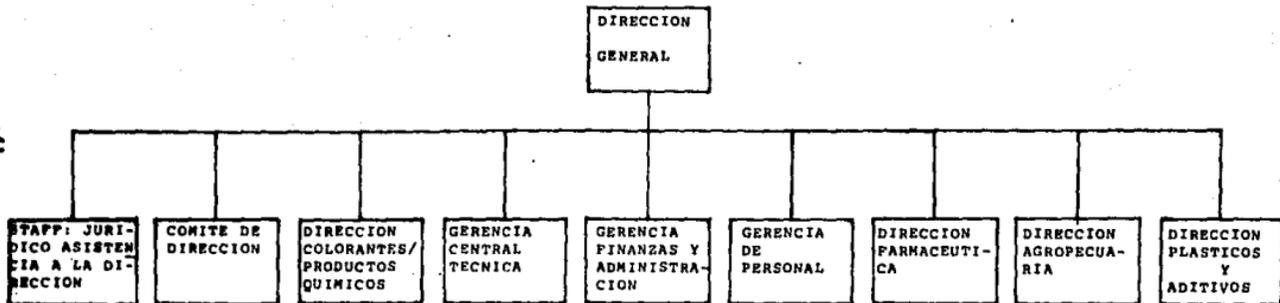
En 1945 Ciba de México inauguraba sus nuevas instalaciones en la Calzada de Tlalpan 1779, (hoy conocidas como Tlalpan Norte), en México, D.F.

Geigy Mexicana, S.A. de C.V. se funda en 1961 y pone en marcha en 1965 su planta de productos químicos en Puebla. Ese mismo año Ciba de México establece su propia planta de productos químicos en Atotonilquillo, Jalisco.

En 1968 Geigy establece sus oficinas generales en un nuevo edificio de la Calzada de Tlalpan 3058, México, D.F., (hoy Tlalpan Sur).

Y para 1971, el 10 de Marzo se constituyó la empresa CIBA-GEIGY Mexicana, S.A. de C.V.

ORGANIGRAMA GENERAL



-41-

En lo que se refiere a la fabricación de sus productos, éstos son tan variados, que se cuenta con cuatro divisiones de ventas, las cuáles prácticamente sirven a la industria, el campo y a la sociedad.

Para dar una idea de la extensa variedad de productos, a continuación se ofrece una lista por divisiones de los tipos de productos que se fabrican y se venden:

#### Colorantes y Productos Químicos:

Colorantes de tina, reactivos de dispersión, de complejos metalíferos, ácidos básicos y sustantivos para teñir e imprimir textiles, lana, fibras sintéticas y de celulosa, así como tejidos mixtos.

Productos químicos para textiles como detergentes y humectantes, blanqueadores ópticos, agentes de igualación, de tratamiento posterior, macerantes, agentes de apresto, por ejemplo: para impermeabilizar, ignifugar, hacer inarrugables los tejidos y conferirles protección antimicrobiana, agentes contra la polilla.

Colorantes de productos químicos especiales para las industrias de jabones y detergentes, papelera y del cue-

ro por ejemplo: materias curtientes y antimicrobianos.

Preparados farmacéuticos:

Medicamentos cardiocirculatorios, sobre todo hipotensores, antivaricosos, analépticos, antibióticos, sulfamidas, gastrointestinales, psicofármacos, sedantes e hipnógenos, neurológicos (para tratar la epilepsia, el síndrome de Parkinson y la espasticidad muscular), hormonales, contra afecciones cutáneas, alérgicas, antálgicos y antipiréticos, medicamentos contra el resfriado y la tos, contra el déficit de hierro y para eliminar hierro, para la desinfección quirúrgica y especialidades para la medicina tropical, preparados para la higiene bucal, dientes y garganta.

Productos agropecuarios:

Protección de vegetales: insecticidas, acaricidas, fungicidas, quelatos, herbicidas y antiparasitarios.

Medicina veterinaria: especialidades para enfermedades de animales, aditivos alimentarios para mejorar la producción ganadera.

Higiene: insecticidas y acaricidas para proteger anima-

les y existencias; parasiticidas para industrias y servicios públicos de sanidad, desinfectantes y rodenticidas, insecticidas domésticos y productos para el jardín.

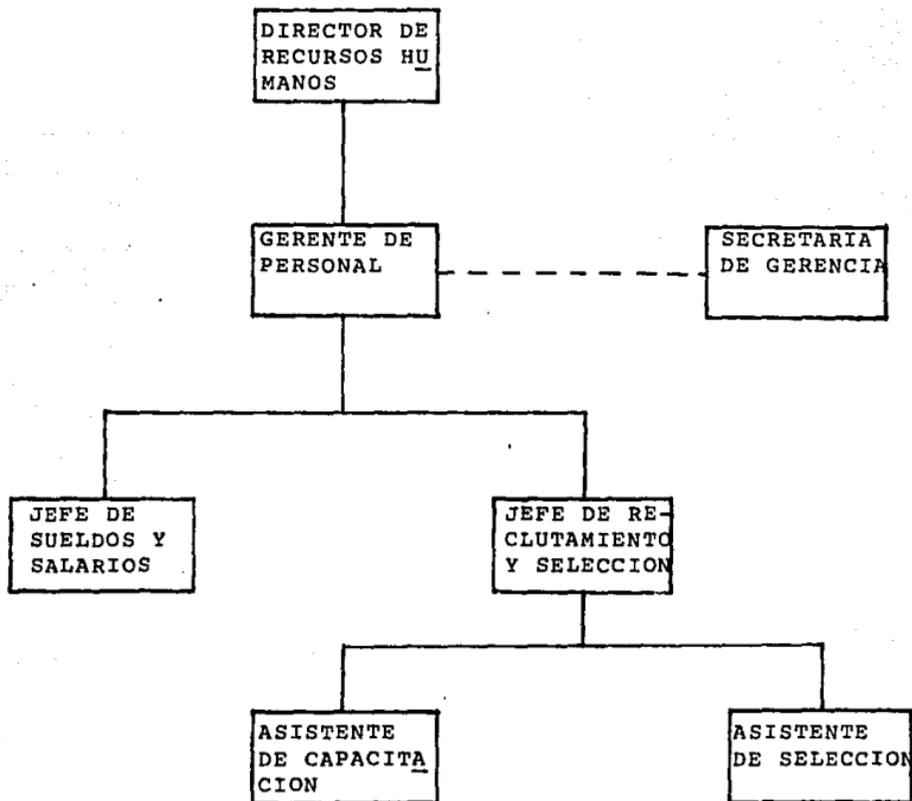
Materias Plásticas y Aditivos:

Materias plásticas, pigmentos y aditivos, resinas sintéticas epoxídicas, para las industrias de recubrimientos, pinturas, barnices, eléctrica y electrónica, construcción, automotriz, aditivos y usos estructurales. --  
- Marca registrada ARALDIT.

Pigmentos orgánicos de alta calidad para las industrias de plásticos, fibras, tintas y lacas. Marcas IRGAZIN, - CROMOFTAL, MICROLIT, ORASOL.

Aditivos para las industrias de plásticos, fibras, pinturas, tintas, etc., tales como blanqueadores ópticos, antioxidantes, estabilizadores a la luz ultravioleta, antiestáticos, desactivadores de metales, lubricantes y plastificantes.

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE FUNCION DE PERSONAL



A continuación se muestra una matriz para el diseño de una encuesta:

Las preguntas sobre el diagnóstico deben de formularse en dos niveles:

- 1.- ¿Cuán grande es la separación que existe entre los sistemas formales e informales?
- 2.- ¿Cuánta discrepancia existe entre lo que es y lo que debe ser? (ésto aclara la adecuación entre organización y medio ambiente).

SISTEMA

	Formal (trabajo a realizar)	Informal (proceso de trabajo)
1 Propósitos	Claridad en los fines	Acuerdo de fines
2 Estructura	Funcional, programa o matriz	¿Como se hace efectivamente el trabajo?
3 Relaciones	¿Quién debe tratar con quién y sobre qué? ¿Qué tecnologías deben usarse?	¿No se hace? ¿Cuán bien lo realizan? ¿Calidad de las relaciones? ¿Formas de manejo del conflicto?
4 Recompensas (incentivos)	Sistema explícito ¿Qué es?	Recompensas Psíquicas, implícitas
5 Liderazgo	¿Qué administran los altos ejecutivos? ¿qué sistemas usan?	¿Qué sienten las personas ante los pagos?
6 Mecanismos útiles	Sistema de presupuesto Información administrativa Planeación.  Control	¿Cómo? ¿estilo normativo de administración? ¿Para qué se usan realmente? ¿Cómo funcionan en la práctica? ¿Cómo se pervierten los sistemas?

El caso práctico consiste en realizar una consultoría - dentro de la organización, relacionada con la detección del Clima Organizacional dentro de ésta.

Se realizó una investigación sobre moral en las oficinas generales, mejor conocidas como Tlalpan Sur, pero - específicamente en el departamento de Personal. Se entrevistó a todo el personal que integra éste departamento, incluyendo al Director y al Gerente.

Los resultados del estudio demostraron una considerable insatisfacción en el trabajo en los diferentes niveles del departamento, especialmente en el nivel más bajo.

El problema principal es el concerniente al estilo de - dirección. El estudio mostró que el gerente era percibido como autocrático, rígido en su punto de vista y estilo, unilateral en el proceso de toma de decisiones. --- Otro problema consiste en que los empleados perciben -- que la compañía carece de sentido de misión y propósito o en todo caso, la falta de claridad con respecto a la misión de la organización.

Por lo tanto, se recomienda a la compañía farmacéutica contratar un consultor externo o agente de cambio para

ayudar a tratar los problemas que se han detectado en -  
el estudio, ya que se considera que el cambio es real--  
mente necesario.

El próximo paso consiste en realizar entrevistas individuales con cada uno de los miembros que integran el departamento.

Los propósitos de éstas entrevistas son:

- 1) Determinar más claramente los puntos de vista del personal con relación a su sentido de la necesidad del cambio organizacional, esto es, en qué medida están de acuerdo con los resultados de la investigación;
- 2) Determinar el grado de motivación individual y de compromiso hacia el esfuerzo de cambio, especialmente ante el hecho de que cada uno de ellos deberá participar personalmente y representando el papel de agente de cambio, y
- 3) Establecer algún tipo de relación entre cada uno de ellos y los consultores.

La información se usará como base para planear las acciones a tomar en el esfuerzo de cambio.

Como primer punto para llevar a cabo el cambio, se habló con el Director del departamento para que él entendiese y estuviese de acuerdo con lo que se intente hacer, y sobre todo para que él tomara ciertas acciones.

La acción inicial consiste en establecer una comisión - consultiva para el cambio. Esta comisión deberá reunirse una vez por mes y tendrá los siguientes propósitos:

- Controlar el esfuerzo de cambio
- Asesorar al Director y demás miembros sobre la eficacia de los planes
- Mantener informados a los demás miembros de las conse cuencias de las diferentes actividades que estaban in-- cluidas en el proceso de cambio
- Ayudar en el proceso general de comunicación
- Sugerir actividades y planes adicionales.

## INVESTIGACION DE CAMPO.

Esta investigación diagnosticará el clima organizacional dentro del área de recursos humanos en la empresa -farmacéutica CIBA-GEIGY.

Se llevará a cabo una encuesta que abarcará a todo el personal de éste departamento.

## ELECCION DE LA MUESTRA.

Para elegir la muestra, se consideraron todos los niveles jerárquicos.

La muestra consta de seis personas. Esto representa el 100% de la población que se debe entrevistar.

El cuestionario se realizará por medio de diez preguntas con opción múltiple, las cuales van a ser aplicadas a las siguientes personas:

Director de Recursos Humanos

Gerente de Personal

Jefe de Sueldos y Salarios

Jefe de Reclutamiento y Selección

Asistente de Capacitación

Asistente de Selección.

CUESTIONARIO APLICADO AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS PARA LA DETECCION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

NOMBRE: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

ANTIGUEDAD EN EL PUESTO: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: \_\_\_\_\_

1.¿ LA MISION DE LA ORGANIZACION ESTA CLARAMENTE DEFINI  
DA?

a) SI\_\_\_ b) NO\_\_\_ c) EN UN 50%\_\_\_

2.¿ LOS PROPOSITOS SE ENCUENTRAN CLARAMENTE DEFINIDOS?

a) SI\_\_\_ b) NO\_\_\_ c) EN UN 50%\_\_\_

3.¿ SE CUENTA CON UN MANUAL DE ORGANIZACION DONDE SE DE  
FINAN CLARAMENTE LAS JERARQUIAS?

a) SI\_\_\_ b) NO\_\_\_ c) EN UN 50%\_\_\_

4.¿ ES CONOCIDO EL MANUAL DE ORGANIZACION POR EL PERSO  
NAL?

a) SI\_\_\_ b) NO\_\_\_ c) EN UN 50%\_\_\_

- 5.¿ LOS NIVELES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD ESTAN -- BIEN DEFINIDOS?
- a) SI\_\_\_ b) NO\_\_\_ c) EN UN 50%\_\_\_
- 6.¿ EXISTEN PLANES DE INCENTIVOS?
- a) SI\_\_\_ b) NO\_\_\_ c) EN UN 50%\_\_\_
- 7.¿ SE EVALUA LA FORMA DE COMPENSAR EL ESFUERZO DEL PERSONAL?
- a) SI\_\_\_ b) NO\_\_\_ c) EN UN 50%\_\_\_
- 8.¿ CONSIDERA QUE LAS CONDICIONES DE TRABAJO SON LAS -- ADECUADAS?
- a) SI\_\_\_ b) NO\_\_\_ c) EN UN 50%\_\_\_
- 9.¿ CONSIDERA QUE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS QUE SE UTILIZAN COADYUVAN AL LOGRO DE PLANES Y OBJETIVOS?
- a) SI\_\_\_ b) NO\_\_\_ c) EN UN 50%\_\_\_
10. INDIQUE EN QUE MEDIDA SE HAN ALCANZADO ESTOS OBJETIVOS HASTA ESTE MOMENTO.
- a) 25%\_\_\_ b) 50%\_\_\_ c) 100%\_\_\_

Tabulación de las preguntas del cuestionario aplicado -  
al departamento de Recursos Humanos de la empresa deno-  
minada CIBA-GEIGY.

Pregunta 1	opción A	40%
	B	60%
	C	0%

Pregunta 2	opción A	35%
	B	65%
	C	0%

Pregunta 3	opción A	35%
	B	40%
	C	25%

Pregunta 4	opción A	45%
	B	30%
	C	25%

Pregunta 5	opción A	25%
	B	50%
	C	25%

Pregunta 6 opción A 45%  
B 45%  
C 10%

Pregunta 7 opción A 55%  
B 35%  
C 10%

Pregunta 8 opción A 65%  
B 35%  
C 0%

Pregunta 9 opción A 50%  
B 30%  
C 20%

Pregunta 10 opción A 40%  
B 30%  
C 30%

Las opciones A,B y C conforman el 100% de las respuestas.

Los resultados de ésta investigación como se puede observar en los resultados ya tabulados, fueron obtenidos de entrevistar al personal que forma parte del departamento de Recursos Humanos de la empresa denominada ---- CIBA-GEIGY.

Estos datos muestran que el clima organizacional dentro de éste departamento no es el adecuado.

En la pregunta número 1, el 60% de los entrevistados -- consideró que la misión de la organización está definida en un 50%.

En la pregunta número 2, el 65% de los entrevistados -- considera que los propósitos no se encuentran claramente definidos.

En la pregunta número 3. el 40% de los entrevistados -- consideran que no se encuentran claramente definidas -- las jerarquías.

En la pregunta número 4, el 45% de los entrevistados -- considera que el manual de organización es conocido por el personal.

En la pregunta número 5, el 50% considera que los niveles de autoridad y responsabilidad no están bien definidos.

En la pregunta número 6, el 45% de los entrevistados -- considera que sí existen planes de incentivos y otro -- 45% de los entrevistados considera que no existen éstos planes de incentivos.

En la pregunta número 7, el 55% de los entrevistados -- considera que sí se evalúa la forma de compensar el esfuerzo del personal.

En la pregunta número 8, el 65% de los entrevistados -- considera que las condiciones de trabajo sí son las adecuadas.

En la pregunta número 9, el 50% de los entrevistados -- considera que los sistemas y procedimientos que se utilizan sí coadyuvan al logro de planes y objetivos.

En la pregunta número 10, que es la última, el 40% de los entrevistados considera que los objetivos se han alcanzado en un 25% hasta éste momento.

A continuación se muestra el cálculo de la Probabilidad del Error.

Para éste cálculo se utilizan las siguientes fórmulas:

$$V^2 = (1 - n/N) \frac{S^2}{n} = s^2 \quad \text{donde } n' = \frac{n}{1 - n/N}$$

$$S = \frac{PQ}{n} \quad q = 1 - p$$

y que al ser sustituídas significan:

$V^2$  = Varianza de la media

N = Total de la población

n = Tamaño de la muestra

S = Desviación estándar

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

v = Error estándar

n' = Exactitud en el tamaño de la muestra.

La muestra de la población es de seis personas.

$$n' = \frac{n}{1-n/N}$$

$$= \frac{6}{1-6/7}$$

$$= \frac{6}{1 - .8571}$$

$$= \underline{\underline{41.9874}}$$

La exactitud del tamaño de la muestra es de 41.9874

PREGUNTA N°1

$$\begin{aligned} s &= \frac{\sqrt{pq}}{\sqrt{n}} \\ &= \frac{\sqrt{0.03 \times 0.97}}{\sqrt{6}} \\ &= \frac{0.0291}{2.4494} \\ &= \underline{\underline{0.0096}} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} v^2 &= \frac{s^2}{n'} \\ &= \frac{(0.0096)^2}{41.9874} \\ &= \underline{\underline{0.00011432}} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} v &= \sqrt{0.00011432} \\ &= \underline{\underline{0.010692}} \end{aligned}$$

El error estándar es de 0.010692

PREGUNTA N°2

Se considera que  $n'$  es igual a 41.9874

$$\begin{aligned} s &= \frac{\sqrt{pq}}{\sqrt{n}} \\ &= \frac{\sqrt{0.10 \times 0.90}}{\sqrt{6}} \\ &= \frac{\sqrt{0.09}}{\sqrt{6}} \\ &= \frac{0.3}{2.4494} \\ &= \underline{\underline{0.12247}} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} v^2 &= \frac{s^2}{n'} \\ &= \frac{(0.12247)^2}{41.9874} \\ &= \frac{0.01499}{41.9874} \\ &= \underline{\underline{0.0003570119}} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} v &= \sqrt{0.0003570119} \\ &= \underline{\underline{0.01889}} \end{aligned}$$

PREGUNTA N°3

$$\begin{aligned} s &= \frac{\sqrt{pq}}{\sqrt{n}} \\ &= \frac{\sqrt{0.04 \times 0.96}}{\sqrt{6}} \\ &= \frac{0.19595}{2.4494} \\ &= \underline{\underline{0.07999}} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} v^2 &= \frac{s^2}{n'} \\ &= \frac{(0.07999)^2}{41.9874} \\ &= \frac{0.00639}{41.9874} \\ &= \underline{\underline{0.0001523886}} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} v &= \sqrt{0.0001523886} \\ &= \underline{\underline{0.012344577}} \end{aligned}$$

PREGUNTA N°4

$$\begin{aligned}
 s &= \frac{\sqrt{pq}}{\sqrt{n}} \\
 &= \frac{\sqrt{0.12 \times 0.88}}{\sqrt{6}} \\
 &= \frac{\sqrt{0.1056}}{\sqrt{6}} \\
 &= \frac{0.32496}{2.4494} \\
 &= \underline{\underline{0.13266}}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 v^2 &= \frac{s^2}{n'} \\
 &= \frac{(0.13266)^2}{41.9874} \\
 &= \frac{0.01759}{41.9874} \\
 &= \underline{\underline{0.0004189352}}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 v &= \sqrt{0.0004189352} \\
 &= \underline{\underline{0.020467907}}
 \end{aligned}$$

PREGUNTA N°5

$$\begin{aligned}
 s &= \frac{\sqrt{pq}}{\sqrt{n}} \\
 &= \frac{\sqrt{0.02 \times 0.98}}{\sqrt{6}} \\
 &= \frac{\sqrt{0.0196}}{\sqrt{6}} \\
 &= \frac{0.14}{2.4494} \\
 &= \underline{\underline{0.05175}}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 v^2 &= \frac{s^2}{n'} \\
 &= \frac{(0.05175)^2}{41.9874} \\
 &= \frac{0.00326}{41.9874} \\
 &= \underline{\underline{0.00007764234}}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 v &= \sqrt{0.00007764234} \\
 &= \underline{\underline{0.008811489}}
 \end{aligned}$$

PREGUNTA N°6

$$\begin{aligned} s &= \frac{\sqrt{pq}}{\sqrt{n}} \\ &= \frac{\sqrt{0.12 \times 0.88}}{\sqrt{6}} \\ &= \frac{\sqrt{0.1056}}{\sqrt{6}} \\ &= \frac{0.32496}{2.4494} \\ &= \underline{\underline{0.13266}} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} v^2 &= \frac{s^2}{n'} \\ &= \frac{(0.13266)^2}{41.9874} \\ &= \frac{0.01759}{41.9874} \\ &= \underline{\underline{0.0004189352}} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} v &= \sqrt{0.0004189352} \\ &= \underline{\underline{0.020467907}} \end{aligned}$$

PREGUNTA N°7

$$\begin{aligned} s &= \frac{\sqrt{pq}}{\sqrt{n}} \\ &= \frac{\sqrt{0,09 \times 0,91}}{\sqrt{6}} \\ &= \frac{\sqrt{0,0819}}{\sqrt{6}} \\ &= \frac{0,028618176}{2,4494} \\ &= \underline{\underline{0,116837495}} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} v^2 &= \frac{s^2}{n'} \\ &= \frac{(0,116837495)^2}{41,9874} \\ &= \frac{0,013651}{41,9874} \\ &= \underline{\underline{0,0003251214}} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} v &= \sqrt{0,0003251214} \\ &= \underline{\underline{0,01831122}} \end{aligned}$$

PREGUNTA N°8

$$\begin{aligned}
 s &= \frac{\sqrt{pq}}{n} \\
 &= \frac{\sqrt{0.06 \times 0.94}}{\sqrt{6}} \\
 &= \frac{\sqrt{0.0564}}{\sqrt{6}} \\
 &= \frac{0.237486842}{2.4494} \\
 &= \underline{\underline{0.116837495}}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 v^2 &= \frac{s^2}{n'} \\
 &= \frac{(0.116837495)^2}{41.9874} \\
 &= \frac{0.009499689}{41.9874} \\
 &= \underline{\underline{0.0002238931}}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 v &= \sqrt{0.0002238931} \\
 &= \underline{\underline{0.014963058}}
 \end{aligned}$$

PREGUNTA N°9

$$\begin{aligned}
 s &= \frac{\sqrt{pq}}{\sqrt{n}} \\
 &= \frac{\sqrt{0.08 \times 0.92}}{\sqrt{6}} \\
 &= \frac{\sqrt{0.0736}}{\sqrt{6}} \\
 &= \frac{0.271293199}{2.4494} \\
 &= \underline{\underline{0.110759043}}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 v^2 &= \frac{s^2}{n'} \\
 &= \frac{(0.110759043)^2}{41.9874} \\
 &= \frac{0.12267566}{41.9874} \\
 &= \underline{\underline{0.0002921725}}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 v &= \sqrt{0.0002921725} \\
 &= \underline{\underline{0.017093955}}
 \end{aligned}$$

PREGUNTA N°10

$$\begin{aligned} s &= \frac{\sqrt{pq}}{\sqrt{n}} \\ &= \frac{\sqrt{0.04 \times 0.96}}{\sqrt{6}} \\ &= \frac{0.19595}{2.4494} \\ &= \underline{\underline{0.07999}} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} v^2 &= \frac{s^2}{n'} \\ &= \frac{(0.07999)^2}{41.9874} \\ &= \frac{0.00639}{41.9874} \\ &= \underline{\underline{0.0001523886}} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} v &= \sqrt{0.0001523886} \\ &= \underline{\underline{0.012344577}} \end{aligned}$$

Las respuestas de las entrevistas, se analizaron conforme al modelo de tres estados. Este modelo tiene la virtud de ser descriptivo y fácil de comprender y usar.

Con respecto al cambio organizacional, es obvio que --- existe un estado actual de la situación o diagnóstico - actual de la organización, y un estado deseable para el futuro de la misma.

Cuando se inicia un cambio en la organización, la mayoría de los problemas ocurren en el estado de transición entre el estado presente y el deseado. El cambio organizacional puede describirse como un proceso de tres estados:

<u>"ESTADO I</u>	<u>ESTADO II</u>	<u>ESTADO III</u>	<u>"</u>
ESTADO ACTUAL	ESTADO DE TRANSICION	ESTADO DESEADO(6)	

El cuadro pasado ilustra el proceso que ocurre en el -- tiempo, pero en la planeación e implantación del cambio organizacional, el estado deseado se determina, por supuesto, antes de que se defina el estado transicional.

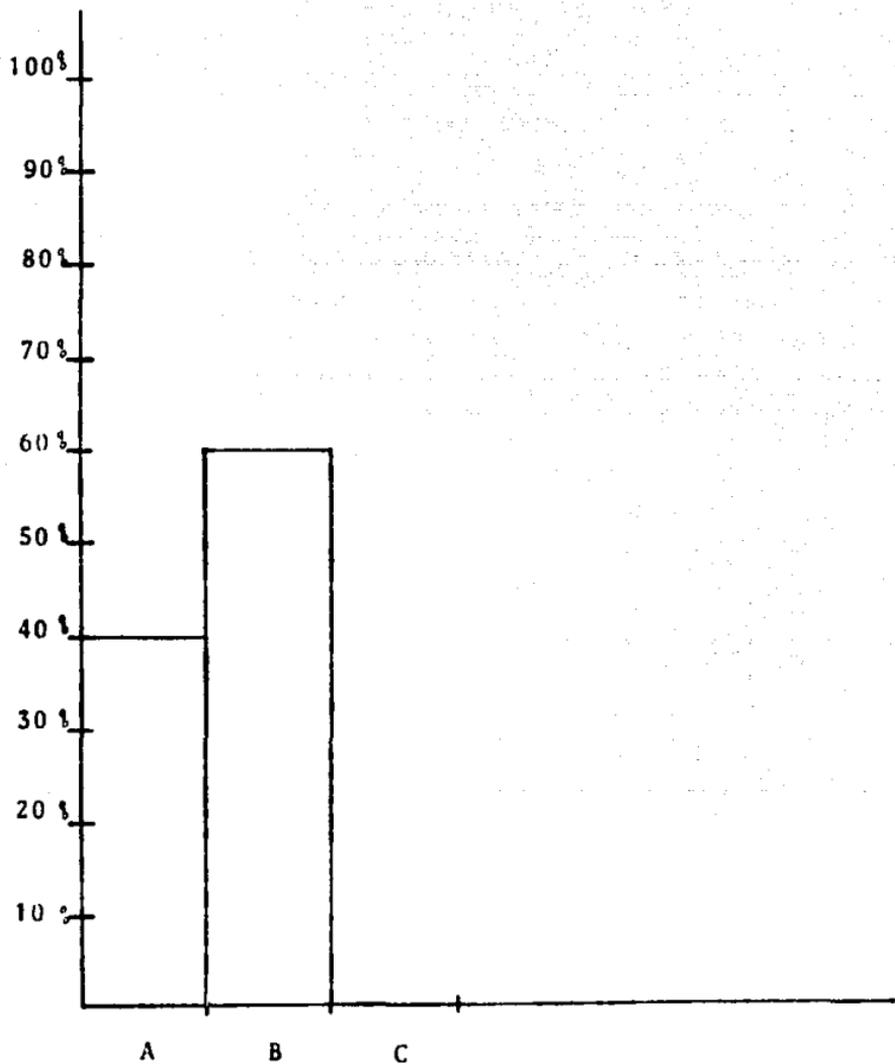
El proceso de cambio tiene los seis aspectos siguientes:

(6) Beckhard R, Harris R.T., "Transiciones organizacionales", México 1977, P.C. 229.

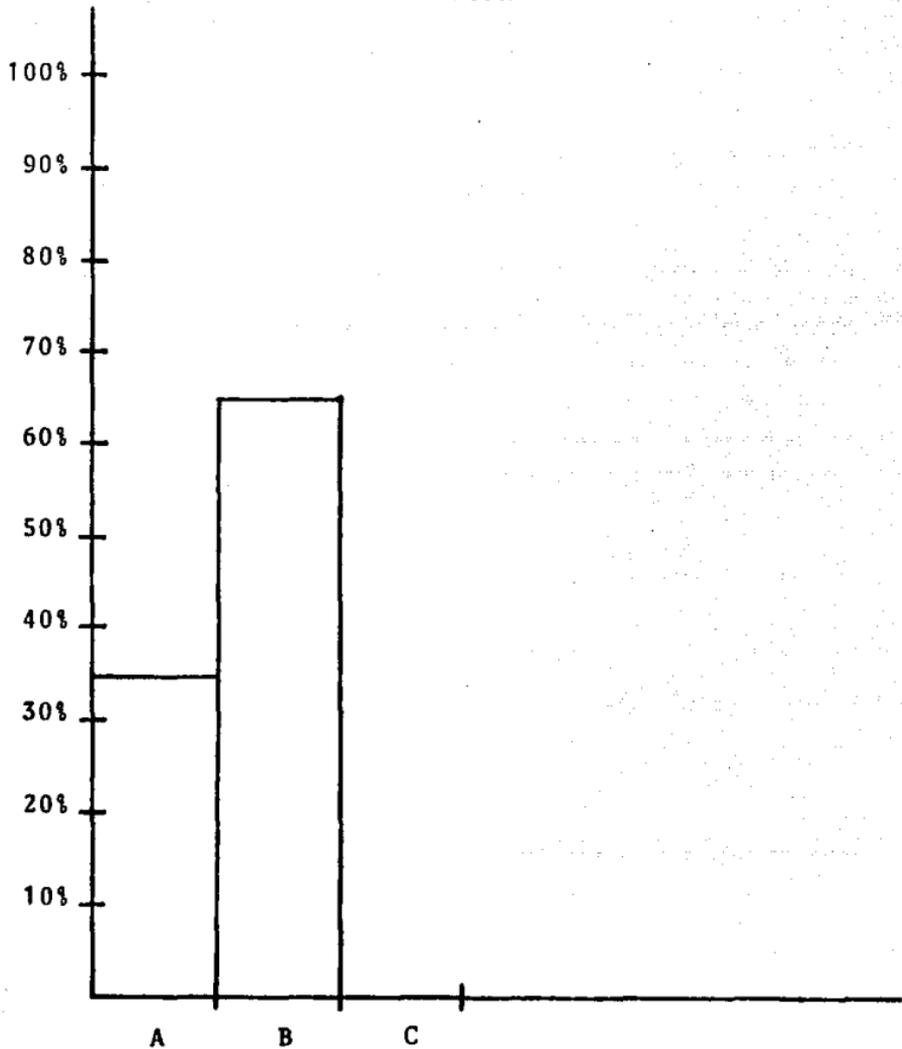
- . Diagnosticar la situación presente, incluyendo la necesidad de cambio
- . Determinar objetivos y definir el nuevo estado o situación después del cambio
- . Definir el estado de transición entre el presente y el futuro
- . Desarrollar estrategias y planes de acción para dirigir ésta transición
- . Evaluar el esfuerzo de cambio
- . Estabilizar la nueva situación y establecer un equilibrio entre estabilidad y flexibilidad.

A continuación, se grafican los resultados de las encuestas por preguntas independientes:

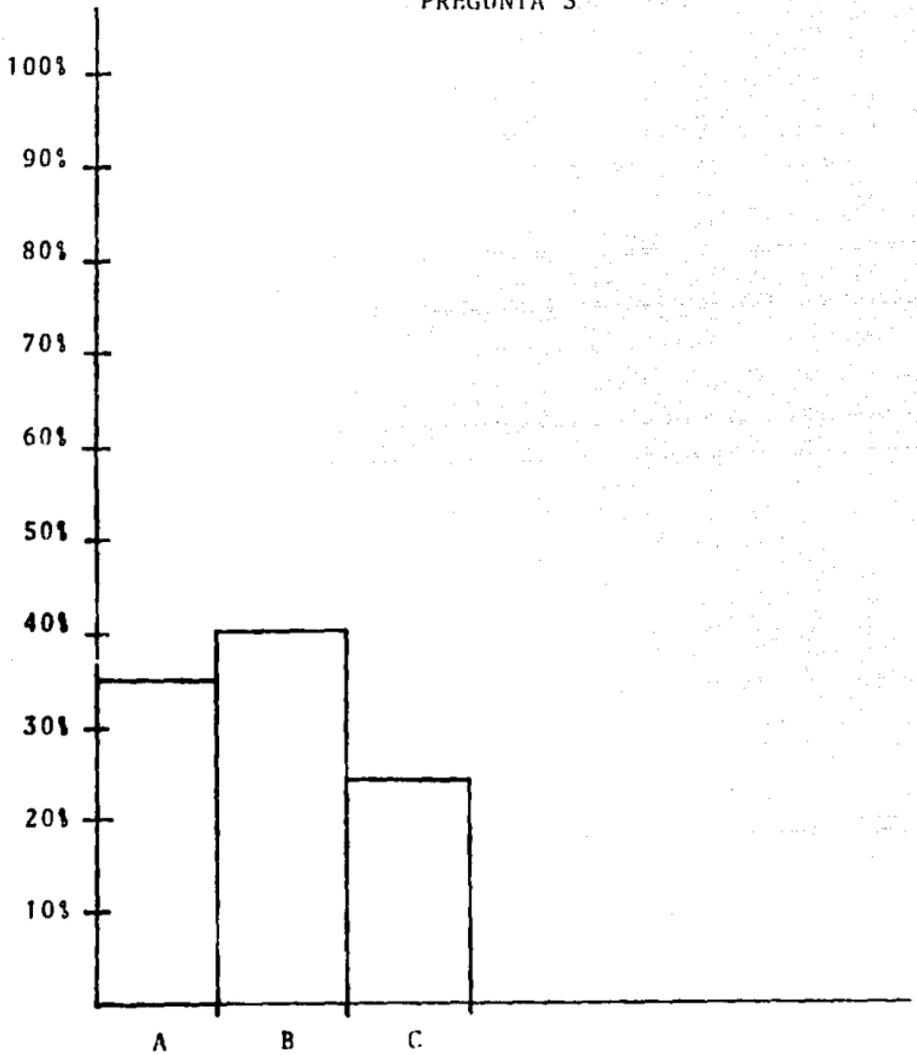
PREGUNTA 1



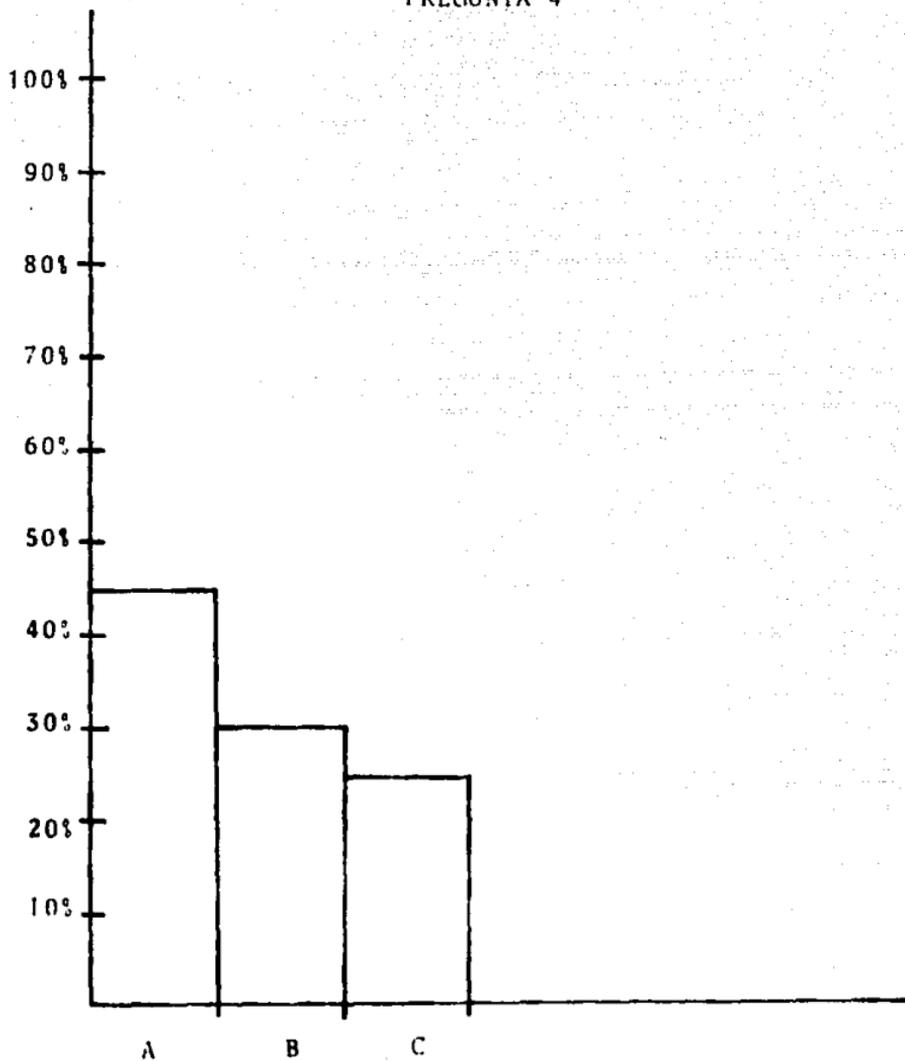
PREGUNTA 2



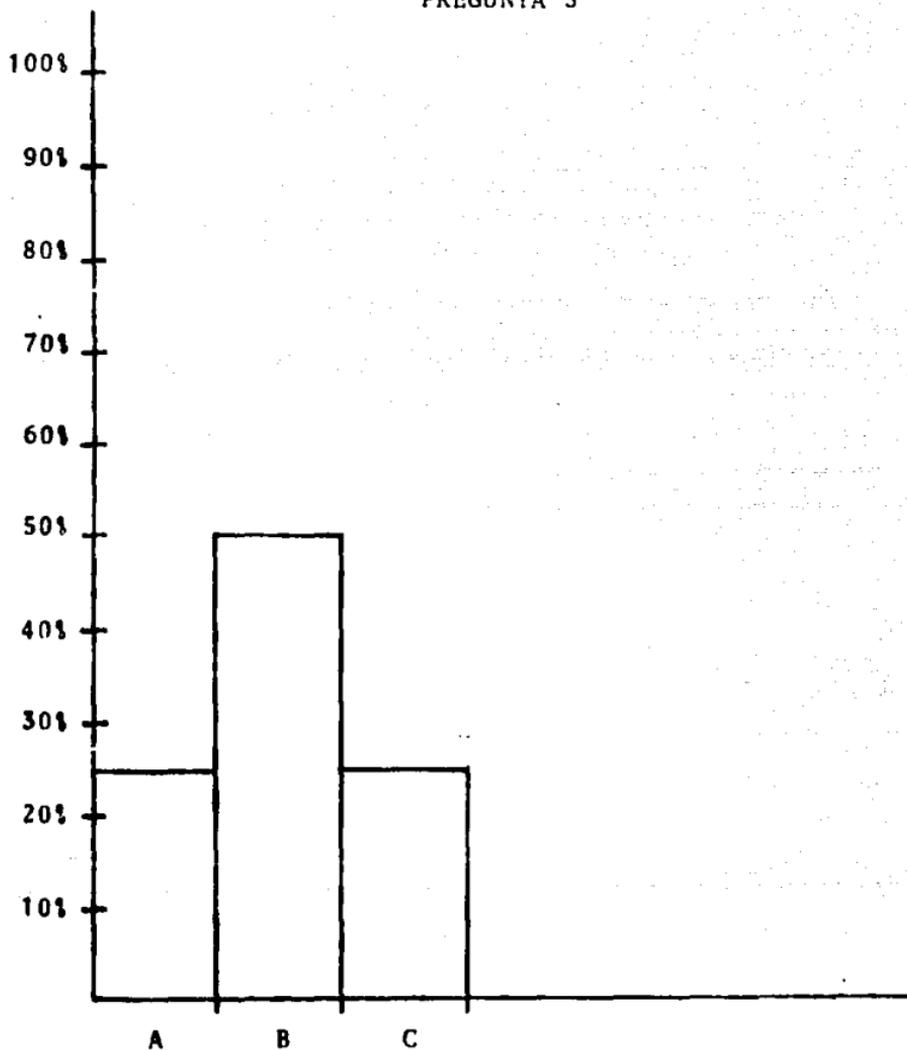
PREGUNTA 3



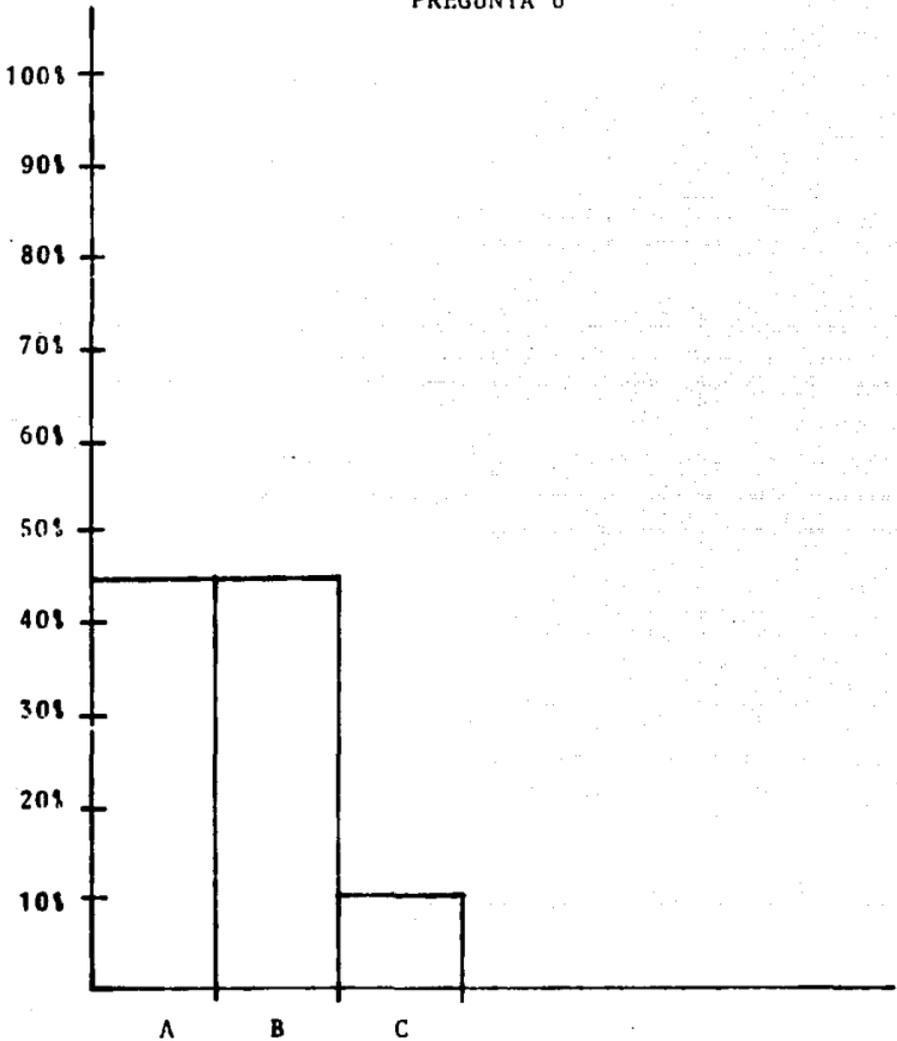
PREGUNTA 4



PREGUNTA 5

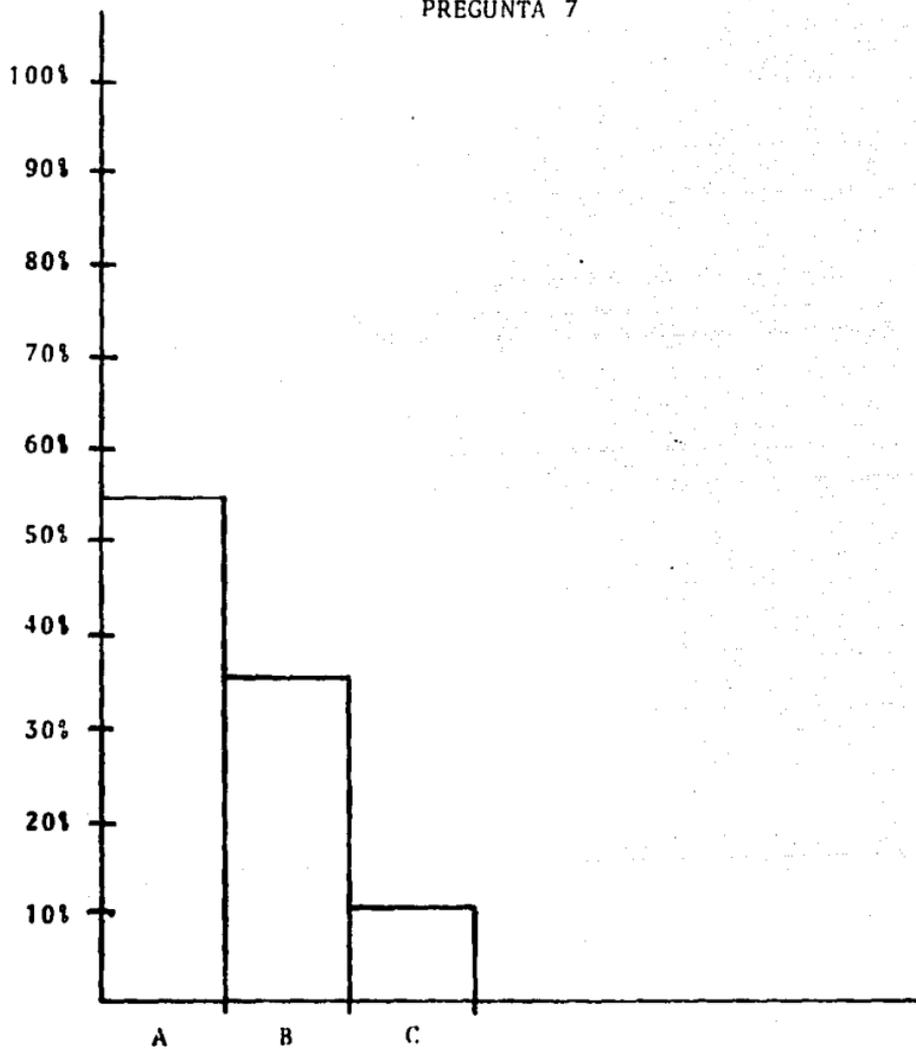


PREGUNTA 6

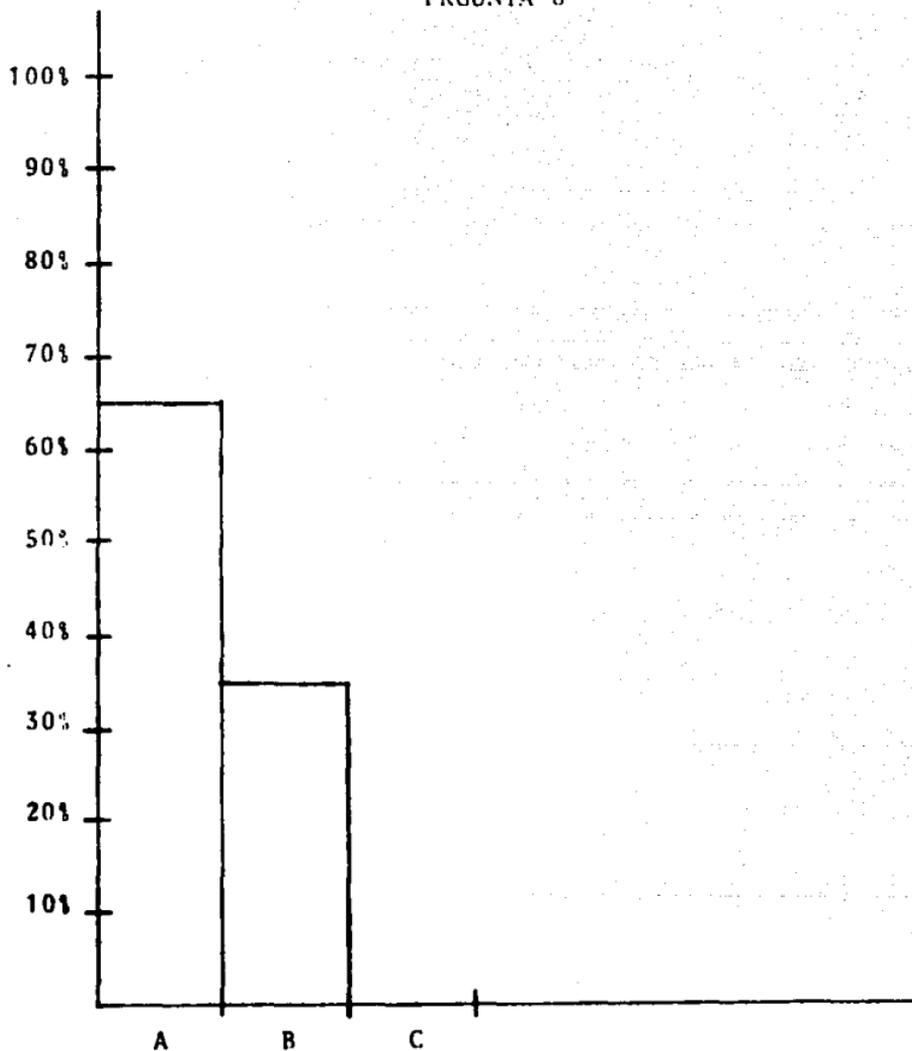


**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

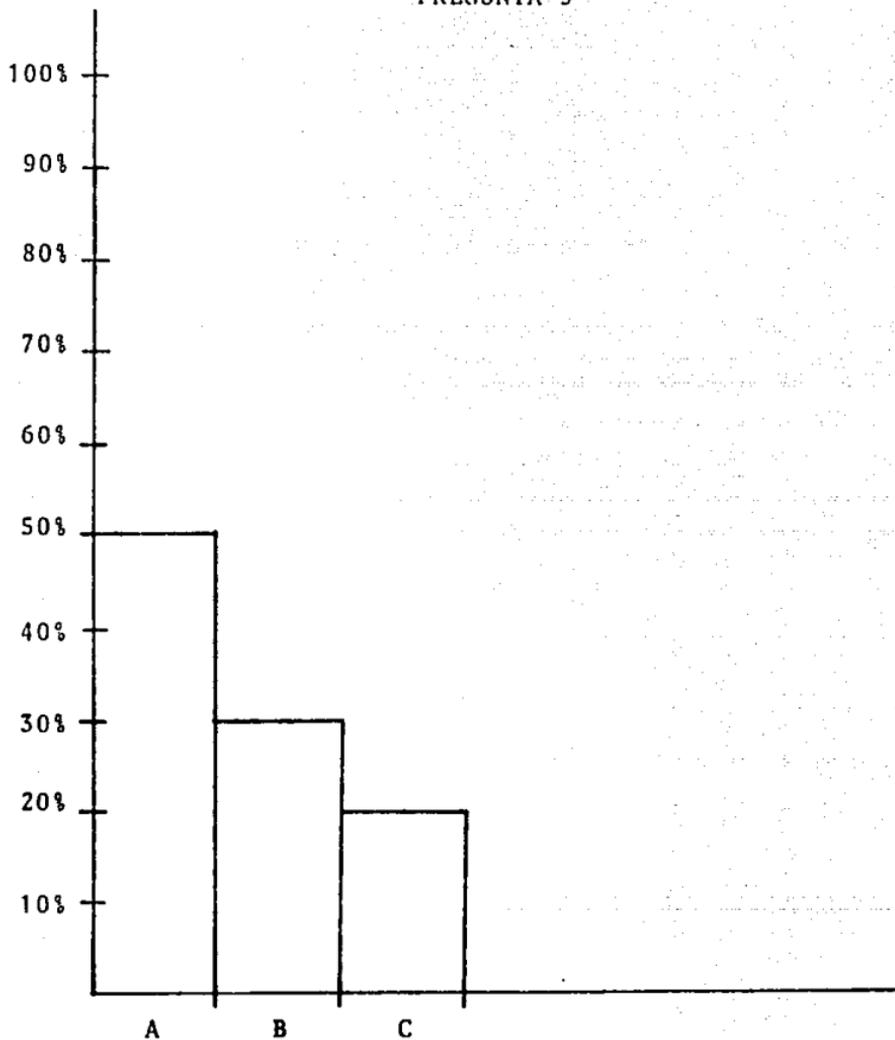
PREGUNTA 7



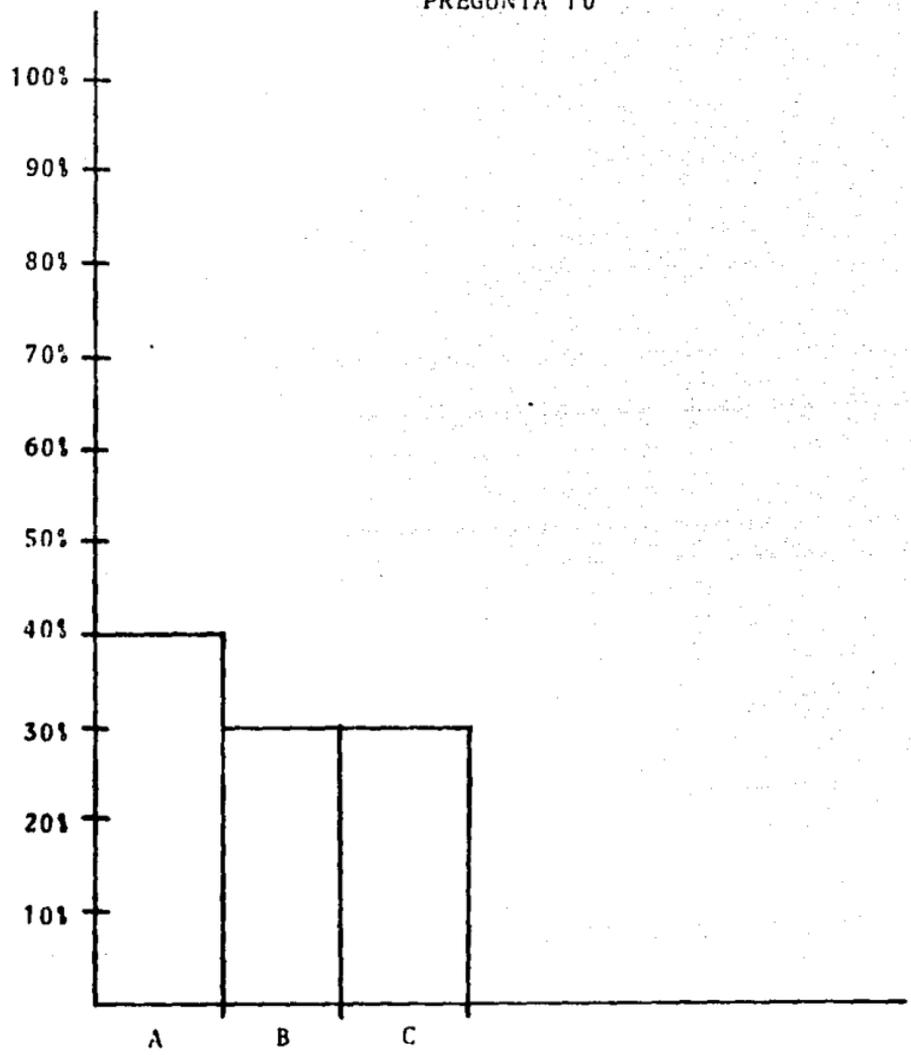
PRGUNTA 8



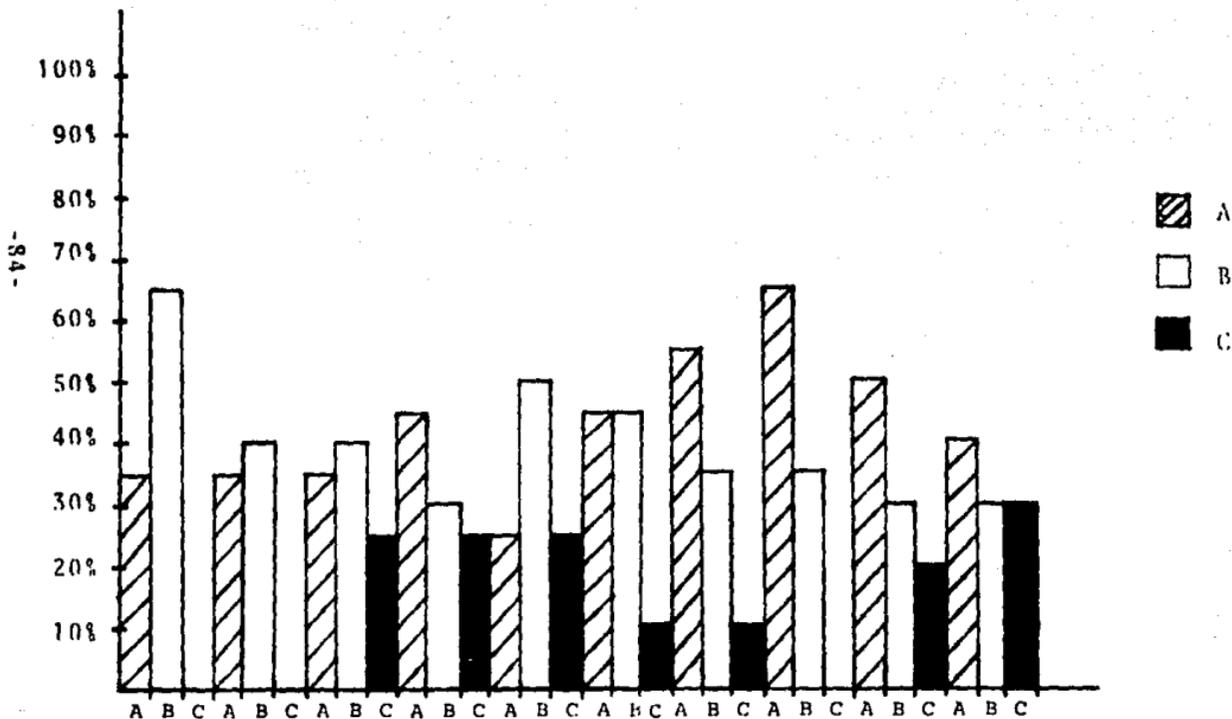
PREGUNTA 9



PREGUNTA 10



GRAFICACION DEL CUESTIONARIO  
"CLIMA ORGANIZACIONAL"



## CAPITULO IV METODO A EMPLEAR

### 4.1 DEFINICION DEL METODO DE LABORATORIO

Después de haber analizado los resultados del caso práctico, se llegó a la conclusión de que el método más --- apropiado para realizar el cambio en el departamento -- del área de Recursos Humanos, es el Método de Laboratorio.

Se decidió utilizar éste método ya que como se mencionó con anterioridad, este movimiento surge con los Grupos-T y por atender la necesidad de aprendizaje práctico a partir de la experiencia concreta y específica vivida - por los alumnos. Esa experiencia que viven se examina y se logra un diagnóstico hecho por ellos mismos. Exami-- nando las alternativas, se buscan soluciones para las - necesidades y problemas que se identificaron, a través de una participación directa en el proceso de decisio-- nes para programar la ejecución de las acciones, su --- acompañamiento y su evaluación.

La vinculación del método de Laboratorio con el desarrollo de las organizaciones ofrece tres aspectos. El pri-

mero 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 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. En segundo lugar, el desarrollo de las organizaciones en calidad de enfoque a los cambios tiene con frecuencia que orientarse a más de un nivel del sistema humano. Es preciso tomar en cuenta los cambios en los individuos y en los grupos, así como los que afectan todo el organismo. Con el tiempo, si no es que inicialmente, los cambios en las organizaciones han de afectar a los que se operan en las relaciones sociales. El método de Laboratorio aporta una tecnología para enfrentarse a las modificaciones en el nivel personal y en el interpersonal y de grupos. En tercer lugar, los principios del método de Laboratorio y el desarrollo de las organizaciones son similares. Por lo que toca a el proceso, en ambos casos se justifica ya que se aprecia el aprendizaje constante y la experimentación. En el desarrollo de las organiza-

ciones se aprecian los valores relativos, tanto a la au tovaloración continua, como a las actuaciones destina-- das a satisfacer los objetivos deseados. Tanto en el mé todo de Laboratorio como en el desarrollo de las organi-- zaciones, se atribuye el valor a la preservación y a la concentración en las cualidades del individuo, así como a la creación de sistemas sociales que faciliten la ple- na utilización de la potencialidad, tanto del organismo como de sus miembros.

Además de ejemplificar los procesos y los valores que - tanto se parecen a los del desarrollo de las organiza-- ciones, el rendimiento del método de Laboratorio ha si- do abundancia de tecnologías específicas y valiosas pa- ra intervenir en las actuaciones.

El método de Laboratorio también ha sido aplicado para perfeccionar la aptitud de las personas en la resoluci- ón de conflictos y en las relaciones entre grupos del - organismo.

#### 4.1.1 ¿POR QUE EL METODO DE LABORATORIO?

No es cosa nueva el uso del adiestramiento de laborato- rio llamado generalmente adiestramiento de reacciones a

estímulos, o Grupos-T, en calidad de enfoque para formar grupos más eficientes en los organismos. La exposición razonada en que se funda éste enfoque al adiestramiento de equipos de empresas es relativamente sencilla; en casi todos los organismos, sus miembros han tenido una historia larga y complicada de relaciones interpersonales que han engendrado su situación actual. Además, les ha sido posible prever un largo futuro en que han de seguir unidos. De la ineficiencia relativa de éstas relaciones han nacido las necesidades actuales de tener prestigio, las luchas de poder, las mañas que tienden a mermar las energías creadoras encauzadas a las metas más lí citas de la determinación de las organizaciones, de la colaboración, de la solución de problemas y de la formulación de decisiones. En consecuencia, si esas energías pudieran enfocarse de nuevo al problema real de la organización, sus frutos podrían adoptar elementos valiosos en la conquista del bienestar de las empresas.

El adiestramiento de reacciones a estímulos (sensibilidad), o de laboratorio, ha sido aplicado a grupos de familias (o sea un jefe y sus subalternos), en numerosas grandes empresas.

Casi todos los organismos que han intentado un adiestra miento así, parecen haber encauzado sus esfuerzos a --- equipos directivos de niveles altos y medianos.

#### 4.2 EL METODO DE LABORATORIO EN EL ASPECTO DE INTERVEN- CIONES

La decisión de usar el método de Laboratorio para inter venir en las actuaciones, y la índole del laboratorio - aplicable, dependen de gran parte de la recopilación -- preliminar de datos, así como del diagnóstico. En funci ón de tecnología de las intervenciones, los laborato--- rios más apropiados y efectivos probablemente han de -- ser aquellos en que se ataca el diagnóstico de la orga- nización.

Entre las preguntas clave que deben tomarse en cuenta - al decidirse a emplear el método de Laboratorio como me dio para intervenir, se hallan las siguientes:

1.- ¿Se ha hecho un diagnóstico adecuado acerca del fun cionamiento actual del sistema?

La tecnología de laboratorio es una de las formas en -- que puede realizarse la intervención. Es preciso hacer sondeo en los subsistemas del organismo para determinar si son o no más apropiadas otras normas estratégicas --

para efectuar el cambio.

2.- ¿Está el personal bien instruido acerca de la índole de los objetivos y de las técnicas del adiestramiento de laboratorio?

Las sesiones de laboratorio más provechosas son aquellas en que se ha hecho una preparación adecuada. El trabajo preliminar puede consistir en:

- a) Ofrecer al personal una idea clara de lo que probablemente ocurrirá y se realizará;
- b) Escoger a los participantes apropiados, especialmente si se ha de hacer el diagnóstico de la organización y formular la solución de problemas;
- c) Calificar el grado de compatibilidad en el terreno de los conflictos, entre los principios del método de laboratorio y los del organismo.

#### 4.3 LAS METAS DEL METODO DE LABORATORIO

El laboratorio de adiestramiento ofrece oportunidades para mejorar la calidad de los miembros de diversas asociaciones y las participaciones en diversas cuestiones humanas.

La conquista de ésta meta general requiere que los educandos entiendan lo que son sus necesidades internas, - sus principios, lo que observan y los recursos con que cuentan, También que se den cuenta de las oportunidades y expectativas del medio ambiente social y material en que operan. Sin embargo, no basta darse cuenta y comprender, aunque ambas cosas sean muy difíciles, especialmente en los aspectos internos de la vida. Para mejorar la calidad de la participación se requiere también conjuntar con espíritu creador las necesidades internas con las demandas externas. Todas las personas deben perfeccionar su aptitud para diagnosticar los elementos desintegrantes de su vida interna, del medio que determina su modo de actuar y de la formulación de formas, gracias a las cuáles procuran unir los dos mundos en que viven. Además es preciso que acrecienten su aptitud para reaccionar a las circunstancias de modo integrante y adaptable. La habilidad para crear reacciones apropiadas ha de conjuntarse con la de diagnosticar situaciones, ya que se trata de conquistar un progreso firme.

El laboratorio se basa en el supuesto de que la comprensión y las aptitudes en el terreno de la participación,

solo pueden aprenderse bien através de procesos en los que éste involucrado el sujeto que aprende.

Las operaciones de adiestramiento son por lo tanto casos de procesos sociales en los que se invita 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 sido proyectados para que otros presten su ayuda, con objeto de inventar y ensayar normas reactivas más integrales y que causen menos transtornos. En el marco de éste propósito general, los miembros del personal de 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 autonomía personal y la efectividad social.

El plan de estudios de laboratorio se destina a ayudar a algún departamento o dependencia de las empresas a - evaluar la necesidad que tenga de efectuar cambios; y a ayudarla a inventar e indagar formas en que los cambios puedan realizarse.

La unidad medular puede constar de un equipo de personas o de una sola. En ambos casos, el sentido que se de see dar al aprendizaje y al cambio, es hacia una vinculación recíproca, más integral y adaptable, de valores, conceptos, sentimientos, percepciones, normas estratégicas y aptitudes.

Poder realizar una integración semejante exige que el educando, durante cualquier día de estudios, mude su actuación en la forma que más o menos se haya proyectado en los planes, asumiendo el papel de observador, diag-nosticador, valuador, actor e investigador. En cada papel se enfrentará a sentimientos personales de resistencia, ansiedades, amenazas, decaimiento, fortaleza, euforia, o satisfacción. Cuando los factores discrepan y --son disonantes (factores dinámicos internos y exter---nos), el educando procura hacer cambios en sí mismo o en su medio ambiente, para obrar con mayor congruencia.

#### 4.4 FUNCIONAMIENTO DEL APRENDIZAJE EN EL METODO DE LABO RATORIO.

El laboratorio de entrenamiento es un lugar dedicado a funcionar como institución para aprender. Una forma de

comprender el método de Laboratorio es captar los conceptos acerca del aprendizaje, que son la norma de quienes lo practican.

Por lo que respecta a Aprender a Aprender, es ésta una meta del adiestramiento de laboratorio y sus conceptos se vuelven parte del contenido que han de captar los participantes así como quienes lo practican.

Una barrera que se opone a la clara comprensión de la sociedad contemporánea proviene de la dispersión de funciones educativas deliberadas. Varias instituciones funcionan total o parcialmente con el fin de facilitar y encauzar el aprendizaje. Pueden diferir en lo que atañe a los fines educativos. Una organización de salubridad quizá se interese primordialmente por los cambios de conducta en el terreno de los hábitos saludables. Una escuela podría interesarse principalmente por el aprendizaje de conocimientos intelectuales. Una institución terapéutica quizá insista en el reaprendizaje emotivo. Se han creado profesiones diferentes de la rama de prácticas sociales para tomar a su cargo la responsabilidad de dirigir éstas diferentes instituciones. Practicantes de diferentes profesiones operan aplicando hipótesis di

vergentes sobre la manera de facilitar el aprendizaje. Estas hipótesis se forman en gran parte en función de - objetivos, limitaciones y posibilidades del complejo -- institucional, o sea de la agencia en que opera el prac ticante.

La formación apegada a la realidad de las tecnologías - particulares de la práctica social para demandas insti- tucionales en particular, combinada con la segregación de diversas profesiones en el adiestramiento y, en gran parte en sus prácticas, ha engendrado conceptos transmi- sibles del aprendizaje en varios sectores de nuestra so ciudad.

El enfoque de laboratorio al aprendizaje abarca la di-- versidad de profesiones y de disciplinas; en él se in-- tenta aprovechar aspectos aplicables de varios enfo--- ques, para crear un modelo más integral de la tecnolo-- gía social, cuyo objeto es facilitar el aprendizaje. El auge de laboratorios de adiestramiento es, por lo tan-- to, una reacción cultural a la dispersión, fuente de -- confusiones, en las funciones educativas. Por ésta ra-- zón, el enfoque no es ecléctico en el sentido de que se adueñe de conceptos sin discriminarlos, tomándolos y --

acumulándolos de varios sectores de la ciencia y de las prácticas sociales. La selección y la integración que se hace de conceptos, se basa en varias hipótesis de metas y de principios acerca de la clase de cualidades -- que se buscan en el aprendizaje.

## CONCLUSIONES

Después de realizar éste trabajo, se percibe que el cambio en la organización forma parte importante de su diario acontecer, ésto es, en otras palabras que día a día va evolucionando, por lo tanto el Desarrollo Organizacional tendrá un papel muy importante en el futuro.

En el caso de la organización estudiada, se percibe que ésta última está en la necesidad de realizar cambios importantes para mejorar su eficacia y por lo tanto modificar la salud dentro de ésta.

Se escogió el método de laboratorio para lograr la realización de lo antes mencionado y así tratar de adaptar la organización al medio ambiente que la rodea y que está en constante cambio.

En cuanto a la realización de cambios, el único que se llevó a cabo, fué el de organizar una comisión consultiva, la cual tiene como propósitos lo siguiente:

- . Controlar el esfuerzo de cambio;
- . Asesorar al gerente y demás miembros sobre la eficacia de los planes;

- . Estar informada de las consecuencias de las diferentes actividades que están incluidas en el proceso de cambio;
- . Ayudar en el proceso general de comunicación;
- . Sugerir actividades y planes adicionales;
- . Reunirse una vez por mes.

Esta comisión al estar formada por todos los niveles jerárquicos del departamento, las reacciones obtenidas fueron mucho mejores de lo que se esperaba, todos los integrantes del área estaban de acuerdo en cooperar para lograr el cambio. Por lo tanto las consecuencias de la aplicación del cambio fueron positivas, es decir se está logrando el estado deseado.

Tal vez el Desarrollo Organizacional no podrá durar para siempre con éste mismo nombre, pero sus elementos y características permanecerán por mucho tiempo.

Cualquiera que sea su nombre, seguirá existiendo la necesidad del conocimiento relativo a la conducta humana dentro de las organizaciones, en general, y a la dirección del cambio en particular. En breve, continuará existiendo una necesidad en el cliente.

Sin embargo, en cierta medida, el futuro del Desarrollo Organizacional depende de los mismos consultores. La -- cuestión de si los consultores del Desarrollo Organizacional seguirán un modelo normativo o bien uno de con-- tingencia, tiene que resolverse todavía.

Después de todo, cualquiera puede usar las técnicas de Desarrollo Organizacional y en una variedad de situacio nes. El sistema de valores subyacente es lo que hace -- distinto al Desarrollo Organizacional.

## BIBLIOGRAFIA

FERRER PEREZ LUIS

"GUIA PRACTICA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL"

EDITORIAL TRILLAS

MEXICO 1986.

FRENCH L. WENDELL Y BELL JR. CECIL H.

"CIENCIA DE LA CONDUCTA PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL"

EDITORIAL DIANA

MEXICO 1979.

JENNINGS PARTIN J.

"PERSPECTIVAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL"

EDITORIAL ADDISON-WESLEY IBEROAMERICANA

MEXICO 1986.

MARGULIES NEWTON Y RAIA P. ANTHONY

"DESARROLLO ORGANIZACIONAL, PROCESO Y TECNOLOGIA"

EDITORIAL DIANA

MEXICO 1986.

MICHAEL R. STEPHEN, LUTHANS FRED, ODIORNE S. GEORGE.  
WARNER BURKE W., HAYDEN SPENCER.

"TECNICAS PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL"

EDITORIAL MC GRAW-HILL

MEXICO 1985.

LAWRENCE R. PAUL Y LORSCH W. JAY

"DESARROLLO DE ORGANIZACIONES: DIAGNOSTICO Y ACCION"

FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO

COLOMBIA 1973.