



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Escuela de Administración
de Empresas

"El Impacto del Clima Organizacional en el Comportamiento Grupal e Individual"

TESIS PROFESIONAL

Que para obtener el Título de

**Licenciado en Administración
de Empresas**

Presenta:

Verónica Camarena Rubín

H. Puebla de Zaragoza Marzo 1997



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de textos, imágenes, gráficas, 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 de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



PUEBLA PUE., A 16 DE DICIEMBRE DE 1996.

DR. MARCO POLO TELLO VELASCO
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
P R E S E N T E.

Por medio de la presente hago constar mi total aprobación al Trabajo Práctico Profesional:

El Impacto del Clima Organizacional en el Comportamiento Grupal e Individual.
Caso Práctico: Rijaya, S. A. de C.V.

Que presenta la alumna: Verónica Camarena Rubin

Por lo tanto, no tengo ningún inconveniente en dar mi visto bueno para la presentación de este trabajo a las autoridades de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, para efecto de la realización de su examen profesional.

ATENTAMENTE
"La Cultura al Servicio del Pueblo"

Lic. Rosina Ramirez Vukovich
Catedrática del Depto. de
Ciencias Administrativas.

45372

AGRADEZCO A:

Dios, por permitirme experimentar el maravilloso juego de la vida.

A mis padres, a ti Julia, gracias por tu amor de madre, tu dedicación y tu apoyo incondicional, sin tu ayuda esta obra no fuera una realidad. A ti Daniel, gracias por confiar en mí, y sobre todo gracias por tu apoyo y amor de padre. A los dos los quiero mucho y espero en Dios tenerlos juntos por muchos años más.

A mis hermanos, a ti Emma, tú siempre me has manifestado tu admiración, ahora yo te dedico este pequeño triunfo en agradecimiento a tu confianza hacia mí, gracias por compartir conmigo tantos momentos maravillosos, gracias por tu comprensión y tu cariño, A ti Daniel, gracias por ser sincero y por tu amor de hermano. A los dos los llevo siempre en mi corazón.

A Rosina, por ser mi catedrático, mi asesor y principalmente mi amiga, gracias por creer en mí, por tus sabios consejos, por tus palabras de aliento, por compartir conmigo tu experiencia y conocimiento, por tu apoyo incondicional y gracias por ser como eres.

A Klaus, gracias por tu amor, tu apoyo y tu amistad. Te quiero mucho mi futuro esposo.

A todos mis compañeros y catedráticos, y muy en especial a Arnulfo, gracias por compartir conmigo cinco años de enriquecedoras experiencias, por ayudarme en el camino hacia el profesionalismo, por compartir conmigo sus conocimientos y por su amistad, nunca los olvidare, no importa que estemos lejos, siempre estarán presente en mi pensamiento.

Y a todos aquellos que hicieron posible la realización de esta obra.

A todos ustedes GRACIAS...

PROLOGO

Los tiempos actuales se presentan con múltiples retos y amenazas para las empresas, esto afecta a los individuos que se empeñan por encontrar satisfactores a través del trabajo, así como realizarse por medio de la consecución de objetivos organizacionales.

Esta situación no es privativa de un país o región, abarca a todo el ámbito mundial empresarial, aunque desde luego se acentúa en economías en vías de desarrollo como la nuestra, las cuales están consolidando sus organizaciones.

Ante este panorama cabe preguntarse si existen herramientas para ayudar a las personas y a las organizaciones a salir adelante, afortunadamente la respuesta es afirmativa, existen varias, una de las cuales es el Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional es el proceso de que disponemos para mejorar a las organizaciones y a las personas, que son quienes las posibilitan, esto mediante un cambio planificado.

El Desarrollo Organizacional esta enfocado a las personas en la empresa y como lo dice el nombre al mejoramiento tanto de las organizaciones como de los individuos.

La actividad empresarial la hacen las personas, por tanto, si enfocamos nuestro esfuerzo a su mejoramiento lo demás vendrá por añadidura.

Este trabajo es una investigación bien planeada por parte de la autora, a fin de medir si el clima laboral afecta a los individuos y grupos en su comportamiento. A nadie que lea el presente trabajo le será ajena la utilidad del mismo, dado que Verónica Camarena ha trascendido el mero requisito académico que le dio origen, y , que como una profesional de la administración, ella esta aportando su esfuerzo al enriquecimiento de cualquier organización que se nutra del presente esfuerzo intelectual.

L.A.E. Arnulfo González Moctezuma

INTRODUCCIÓN

La idea que me llevó a realizar esta obra fue el poder llevar a la praxis los conocimientos adquiridos durante años de estudio.

La justificación del proyecto se basa en que los tiempos actuales se han caracterizado por cambios constantes, por lo que los valores organizacionales han evolucionado rápidamente y los comportamientos se tornan cada vez más complejos, por lo cual, cada vez es necesario comprender aquello que influye en el rendimiento de los individuos en el trabajo. El clima de trabajo en las organizaciones esta formado por una multitud de dimensiones que constituyen su personalidad, la imagen que ella proyecta impacta directa e indirectamente su entorno, y de manera especial determina y condiciona el comportamiento de los grupos e individuos que la conforman, de ahí la importancia de mantener un acercamiento que nos permita identificar el clima organizacional que prevalece y si es pertinente influir en el para modificarlo, de tal forma que se alcance el óptimo rendimiento del individuo y de la organización.

La hipótesis que se pretende comprobar es: El clima organizacional influye en el comportamiento de grupo y del individuo.

El objetivo general es: Demostrar el impacto que el clima organizacional tiene sobre el comportamiento del individuo y el grupo.

Los objetivos específicos son:

- Evaluar las fuentes de conflicto, estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Promover un cambio que le indique al líder los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Mejorar la productividad y calidad del trabajo.
- Favorecer las relaciones interpersonales y la eficiencia de la organización.
- Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personales en la organización.
- Aumentar la apertura de las comunicaciones en todas direcciones.
- Crear condiciones para el adecuado manejo del conflicto y
- Planear las intervenciones para modificar el comportamiento del personal.

Para cumplir el objetivo, se llevo a cabo fue una investigación mixta, siendo que se combino la investigación documental y la de campo. La investigación involucra dos tipos de variables: dependientes (es la conducta o fenómeno que requiere de explicación) e independientes (condiciona, explica o determina la presencia de otros fenómenos)

En cuanto a sus alcances, es decir, limitantes del estudio, estas se refieren al seguimiento de la intervención, dado que el presente trabajo se limita a la planeación de la intervención, por lo que el seguimiento del, programa propuesto deberá realizar por parte de un consultor organizacional y los personales; estas se refieren a la disponibilidad de información y tiempo por parte del personal de RIJAYA.

Confío en que esta obra contribuya a la difusión del Desarrollo Organizacional como filosofía actual de la administración, podrá ser útil para ejecutivos de empresas, consultores externos e internos, estudiantes de las ciencias económicos - administrativas - sociales, y en general a cualquier líder que tenga bajo su cargo un equipo de trabajo.

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS

PROLOGO

INTRODUCCIÓN

CAP. I NOCIONES GENERALES DE D.O.

- 1.1 ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DEL D.O.
- 1.2 DEFINICIONES DEL D.O.
- 1.3 CONCEPTUACIÓN DEL D.O.

CAP. II EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL D.O.

- 2.1 DIAGNOSTICO DEL D.O. COMO CICLO DE SU ACTIVIDAD
- 2.2 DEFINICIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
- 2.3 IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
- 2.4 CARÁCTER ESPECIFICO Y GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

CAP. III DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

- 3.1 MODELOS DE DIAGNOSTICO
- 3.2 COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
- 3.3 CAMBIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL BAJO LA PERSPECTIVA DEL D.O.

CAP. IV CASO PRACTICO

- 4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA
- 4.1 CUESTIONARIOS
- 4.2 DIAGNOSTICO GENERAL Y DIAGNOSTICO POR MODELOS
- 4.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE CAMBIO
- 4.5 PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
- 4.6 PROGRAMA Y PLANEACIÓN DE LA INTERVENCIÓN
- 4.7 CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

APÉNDICE

I.I ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O.)

El ritmo acelerado en forma casi increíble, de los cambios que se operan en nuestra sociedad ha afectado profundamente a nuestras organizaciones, las cuales están sufriendo no sólo innovaciones en las ciencias y en la tecnología, sino también modificaciones en los principios y conceptos propios de la naturaleza del hombre, lo cual, pone de manifiesto la necesidad de contar con conocimientos y habilidades para enfrentarnos a los cambios.

Se considera que las actividades del D.O. aparecieron en 1957, como un intento por aplicar algunos de los méritos e ideas del entrenamiento de laboratorio a la organización total. Warren Bennis (1966) considera que el D.O. nace con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company (ESSO), E.U. quienes diseñaron un programa de entrenamiento de laboratorio (sensitivity training), no para favorecer esencialmente el desarrollo de los individuos, sino para desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la empresa. Este programa surgió después de que los pioneros en investigaciones de las relaciones humanas empezaron a verse como un grupo de consultores internos que ofrecían servicios a gerentes, en vez de considerarse como un grupo de investigación que elaboraba reportes a una gerencia. ⁽¹⁾

Se visualiza el origen del D.O. dentro del siguiente contexto:

- A. Del entrenamiento de equipos de una misma organización los laboratorios con "T-Groups" en E.U., considerando cada vez más la organización como objetivo o cliente,
- B. De los trabajos de "investigación de acción" y retroinformación por medio del estudio y la investigación realizados por el "Research Center of Group Dynamics" en el que colaboraron inicialmente Douglas Mc Gregor, Rohald Lippitt, John French, Dorwin Cartwright y Rensis Likert,
- C. De los trabajos de psicología aplicada a la organización, generados a raíz de las investigaciones de Hawthorne;

El surgimiento y proceso del D.O. se vieron influenciados, también, por los conocimientos o actividades en otras áreas, a saber:

- I. Teoría de sistemas abiertos y teoría de campo, a partir de Kurt Lewin,
- II. Conceptos sobre sistemas socio - técnicos, con los trabajos iniciados por los ingleses Emery, Rice, Trist, etc.,
- III. Psicología organizacional, cuyos principales contribuyentes fueron Maslow, Argyris, K. Lewin, D. Mc Gregor, Herzberg, Mayo, Vroom, Mc Clelland, etc.,
- IV. Desarrollo de las ciencias socio - administrativas, con Max Weber, Drucker, Koontz. O'Donnell, etc. ⁽²⁾

En cuanto a la expresión original "Organization Development" (O.D.) y su equivalente "Organizational Development" ambas traducidas en Brasil como Desarrollo Organizacional (D.O.), no se sabe en realidad quién la acuñó y cuándo.

Warren Bennis describe el D.O. como "Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los mercados y los varios retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso" ⁽⁵⁾. Otra definición más amplia, es la que da Richard Beckhard "Un esfuerzo planificado de toda organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de la intervención planificada en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento"⁽⁶⁾.

Según Luis Ferrer "D.O. es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrados desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona" ⁽⁷⁾.

A manera de proporcionar un mayor soporte a esta última definición se dará una breve explicación de la misma:

1. "Aplicación creativa", el D.O. está encaminado a la aplicación en la organización de acuerdo a las circunstancias por las que esta pasando la misma y la psicología de sus miembros.
2. "De largo alcance", el D.O. está destinado a aplicarse durante un período de tres a cinco años en su primer ciclo.

3. "Sistema de valores, técnicas y procesos" , el D.O. es un todo compacto, integrado por técnicas específicas, valores y procesos propios que guardan estrecha interrelación, a tal grado que las modificaciones de uno dan lugar a modificaciones en los otros dos.
4. "Administrado desde la alta gerencia" , la aplicación del D.O. debe estar respaldada y administrada por la alta gerencia, lo cual constituye una condición sine qua non.
5. "Basado en las ciencias del comportamiento" , el D.O. tiene su base en las ciencias de la conducta, aunque no excluyente de lo técnico y administrativo.
6. "Mayor efectividad y salud" he aquí el objetivo primordial y la razón de ser del D.O.
7. "Mediante un cambio ..." , la aplicación creativa tiene lugar en respuesta a las exigencias de cambio causadas por el ambiente que afecta a las organizaciones desde su interior y/o desde el exterior, dado que para sobrevivir se supone que son un sistema abierto ⁽⁸⁾.

Para concluir este punto se citan algunas consideraciones propuestas por Bennis, Warren en su libro " Desarrollo Organizacional : su naturaleza, sus orígenes y perspectivas ". ¿Qué es el D.O.? Primeramente, es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización. La segunda característica consiste en que los cambios que se buscan están ligados directamente a la exigencia o demanda que la organización intenta satisfacer. La tercera característica es que el desarrollo organizacional se basa en una estrategia educativa que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado.

La cuarta característica, es que los agentes de cambio son en su mayoría, pero no exclusivamente, extraños al sistema- cliente (agentes externos), dado que una persona de fuera tiene más autoridad o ejerce más influencia que una de adentro. La quinta característica, es que el desarrollo organizacional implica una relación cooperativa (de colaboración) entre el agente del cambio y los componentes del sistema - cliente, lo cual implica confianza mutua, determinación conjunta de metas y medios. La sexta característica, es que los agentes del cambio comparten un conjunto de metas normativas basadas en su filosofía. ⁽⁹⁾

Lo anterior propone que esencialmente el desarrollo organizacional es una estrategia educativa que emplea los más amplios medios posibles de comportamiento basado en experiencias a fin de lograr más y mejores alternativas organizacionales.

1.3 CONCEPTUACIÓN DEL D.O.

OBJETIVOS INMEDIATOS DEL D.O. :

Aunque los objetivos interpersonales y de trabajo de los programas de D.O. varían inevitablemente de acuerdo con cada diagnóstico de los problemas de organización, por regla general se revela cierto número de objetivos que pueden considerarse como los más comunes:

- A. 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 .

- B. Hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable, como de los sistemas temporales (proyectos, comisiones, etc.), por medio de la creación de mecanismos de mejora continua.
- C. Avanzar hacia la colaboración y competencia (regulada) entre las unidades interdependientes.
- D. Crear condiciones en las que se hagan aparecer el conflicto inevitable y se maneje adecuadamente. Siempre que el riesgo calculado lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones "sobre la mesa" y tratarlos de modo directo, racional y constructivo. En vez de dejarlos suprimidos, o que sean vencidos por el peso del poder autoritario.
- E. Lograr el punto en que se tomen las decisiones en base a las fuentes de información, y no a las funciones organizacionales.
- F. Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- G. Crear un ambiente en el cual la autoridad de un papel asignado se incremente por la autoridad, basada en el conocimiento y la habilidad.
- H. Aumentar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
- I. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personales en la organización.
- J. Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución.
- K. Encontrar soluciones sinérgicas a problemas frecuentes.
- L. Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas.

- M. 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 interacción entre ellas.
- N. Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes la forman.
- O. Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia y ejecutivos. Y sobre la existencia de normas informales que caractericen la cultura específica de la organización.
- P. Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores, concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos , procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.
- Q. Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energía y recursos de varios tipos (físico, humano, materiales, de información , etc.).⁽¹⁰⁾

Cabe recalcar que tales objetivos básicos pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objeto de esfuerzos del D.O.

VALORES DEL D.O. :

Es importante reconocer los valores sobre los cuales descansa la aplicación del D.O. a fin de reflejar su filosofía.

- A. Dar oportunidad a los miembros de la organización de que trabajen como seres humanos, más que como fuentes de producción.
- B. Dar oportunidad a cada miembro de la organización, así como a esta última, de que desarrollen todo su potencial.
- C. Buscar la efectividad de la organización en términos de todas sus metas.
- D. Intentar crear un ambiente en el cual sea posible que los miembros de la organización encuentren un trabajo atractivo que los rete.
- E. Dar oportunidad a los miembros de la organización de que tengan influencia en la manera en que se relacionan con el trabajo, la organización y el ambiente.
- F. 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).⁽¹¹⁾

PLANTEAMIENTOS DEL D.O. :

El D.O. se estructura a partir de algunas premisas y presupuestos, que a saber son:

ACERCA DE LAS PERSONAS

- La mayoría de los individuos aspiran a un crecimiento y desarrollo personal, elementos más susceptibles de ser actualizados en un ambiente de apoyo y de reto.
- La mayoría de la gente desea contribuir, y tiene la capacidad de hacerlo, al logro de los objetivos de la organización que el ambiente organizacional permita.

ACERCA DE LOS MIEMBROS DE GRUPOS

- La mayoría de la gente desea ser aceptada e interactuar cooperativamente por lo menos con un pequeño grupo de referencia, usualmente con más de un grupo (grupo de trabajo, grupo familiar).
- Psicológicamente, uno de los más importantes grupos de referencia para la mayoría de la gente es el de trabajo, incluyendo a los compañeros y al superior. Así pues, esa mayoría es capaz de incrementar su eficiencia, ayudados por sus grupos de referencia para resolver problemas y trabajar eficientemente en grupos.
- Para que un grupo pueda optimizar su efectividad, es menester que todos sus miembros se ayuden entre sí con una dirección efectiva y compañerismo, dado que el líder principal no puede cumplir con todas las funciones en todas las circunstancias.

ACERCA DE LAS PERSONAS EN LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES

- Las organizaciones tienden a ser caracterizadas por las interdependencias sobre puestas del grupo de trabajo y por la función eslabonada de supervisores y otras necesidades, que deben ser comprendidas y facilitadas.
- Lo que sucede en la vasta organización afecta al grupo pequeño, y viceversa; asimismo, lo que sucede a un subsistema (estructural, administrativo, técnico, psicosocial) afectará y será afectado por otras de las partes del sistema.
- La cultura, en la mayoría de las organizaciones, tiende a suprimir los sentimientos entre las personas y entre los que las mandan.
- La supresión de sentimientos afecta adversamente la solución de problemas, el desarrollo personal y la satisfacción en el trabajo.
- El nivel de confianza interpersonal, ayuda y cooperación, es mucho más bajo en la mayoría de las organizaciones de lo que es deseable.
- Las estrategias "ganar - perder", aunque realistas y apropiadas en algunas situaciones, no son óptimas a la larga para la solución de los problemas organizacionales.
- Las soluciones sinérgicas pueden ser ejecutadas con mayor frecuencia de lo que es el caso actual en la mayoría de las organizaciones.
- El hecho de considerar los sentimientos como datos importante, tienden a abrir muchos caminos para mejorar la meta establecida, la dirección, la comunicación, la solución de problemas y la colaboración intergrupala y moral.
- El esfuerzo por mejorar las bases del D.O. necesita estar sustentado por cambios apropiados en la valuación, compensación, entrenamiento, asesoría y división del trabajo en los departamentos. ⁽¹²⁾

Dentro de esta concepción del D.O. cabe citar las observaciones del autor Fernando Achilles de Faria Mello, quien considera que:

El D.O. requiere...

- Visión global de la empresa
- Enfoque de sistemas abiertos
- Desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas)

El D.O. implica...

- Valores realísticamente humanísticos (la empresa para el hombre y el hombre para la empresa)
- Adaptación, evolución y/o renovación. ⁽¹³⁾

En general los supuestos acerca de las organizaciones, al igual que otros sistemas evolucionan y tienen un ciclo de vida, dada la rapidez con que suceden los acontecimientos se requiere de renovación continua. En tanto los supuestos referentes a los individuos son optimistas, suponen que la mayoría de los individuos quiere crecer y desarrollarse, que los individuos tienden a luchar o resistir contra los cambios importantes que ellos han contribuido a desarrollar.

CAPITULO UNO

Citas Bibliográficas:

1. FERRER, Luis. "Guía práctica de Desarrollo Organizacional", pág.13
2. ACHILLES DE FARIA MELLO, Fernando. "Desarrollo Organizacional: enfoque integral", págs.37-38
3. Ibid. pág.39
4. Ibid. págs.41-42
5. FERRER, Luis. "Op.Cit.", pág.15
6. Ibid. pág.15
7. Ibid. pág.15
8. Ibid. págs.15-16
9. BENNIS, Warren. "Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas", págs.11-16
10. ACHILLES DE FARIA MELLO, Fernando. "Op.Cit.", págs.44-45; FERRER, Luis. "Op.cit.", pág.17; NEWTON, Margulies y Anthony RAIA. "Desarrollo Organizacional: valores, proceso y tecnología", pág.49
11. FERRER, Luis. "Op.Cit.", pág.18
12. Ibid. págs.19-20
13. ACHILLES DE FARIA MELLO, Fernando. "Op.Cit.", pág.31

2.1 DIAGNOSTICO DEL D.O. COMO CICLO DE SU ACTIVIDAD

La actividad de investigar consta de la recopilación de datos, la retroalimentación (feedback), la planeación basada en los datos, y la (modificación deseada de la conducta grupal y/u organizacional). Se requiere que el consultor realice un diagnóstico con su cliente, lo cual resulta ser una planeación conjunta de la acción. Las normas de conducta son identificadas con la retroalimentación al grupo. La valoración de conducta es, en efecto, una imagen de la organización tal como existe en la actualidad.

Posteriormente, la planeación de acción conjunta y la evaluación del grupo que conduce a una nueva conducta aporta la recopilación de datos con el sistema cliente y una nueva determinación de metas. De nuevo, hay retroalimentación al grupo cliente y discusión de esa retroalimentación. Esto desemboca en la planeación de acción conjunta por el grupo cliente. La nueva conducta que emerge es evaluada y el gerente de línea puede ahora determinar si su problema está resuelto. La información de acción es, pues, un ciclo de actividades; sus primeras fases son: recopilación de datos, diagnóstico, retroalimentación al grupo cliente, planeación de la acción y acción. ⁽¹⁾ Ver

figura 2.1.1

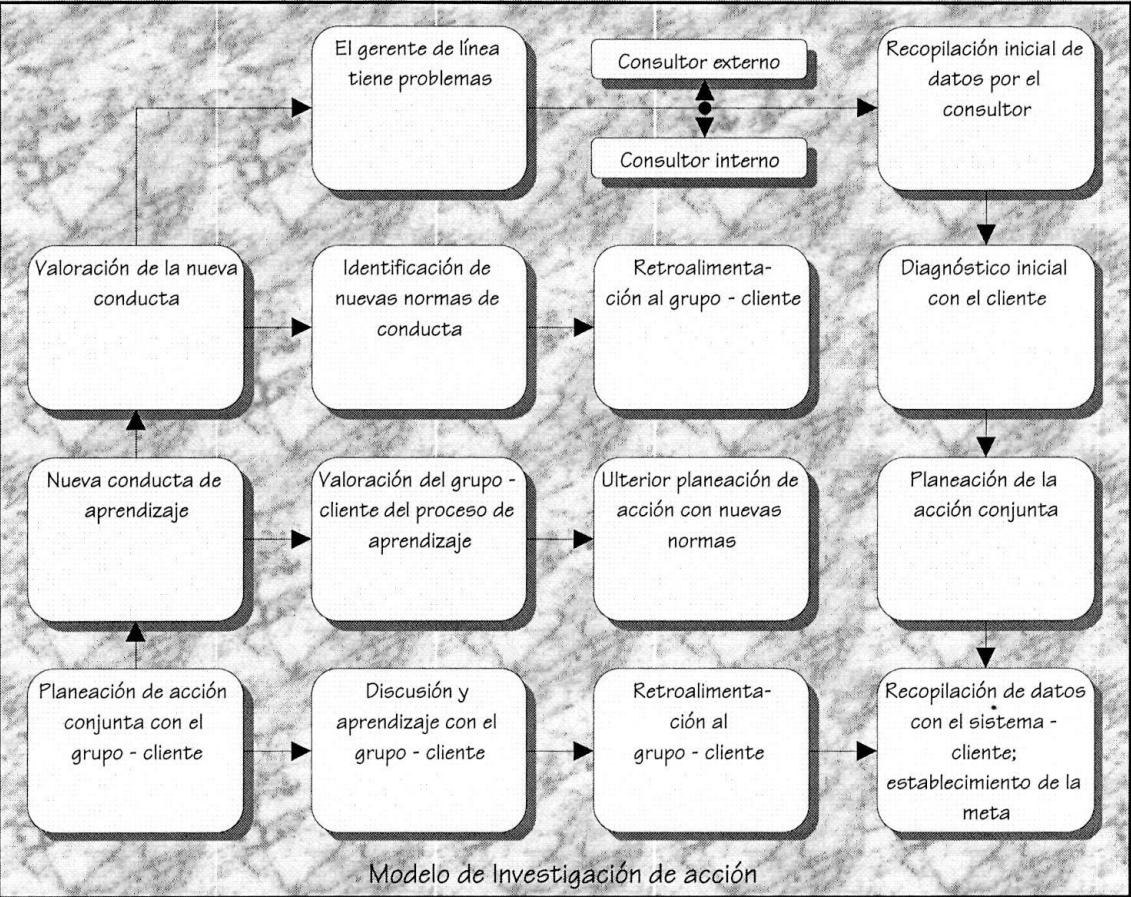


Figura 2.1.1.

Lo ideal es que tanto los objetivos iniciales como las normas estratégicas de las gestiones para desarrollar la organización sean fruto de un diagnóstico cuidadoso de cuestiones tales como los problemas entre personas y entre grupos, el trámite de las decisiones y el flujo de las comunicaciones que en el momento actual tienen lugar en la empresa del cliente.

Como parte del ciclo de D.O. encontramos que cuando el consultor interviene en una organización, gradualmente va construyendo un mapa de diagnóstico de la organización - cliente. Ver figura 2.1.2

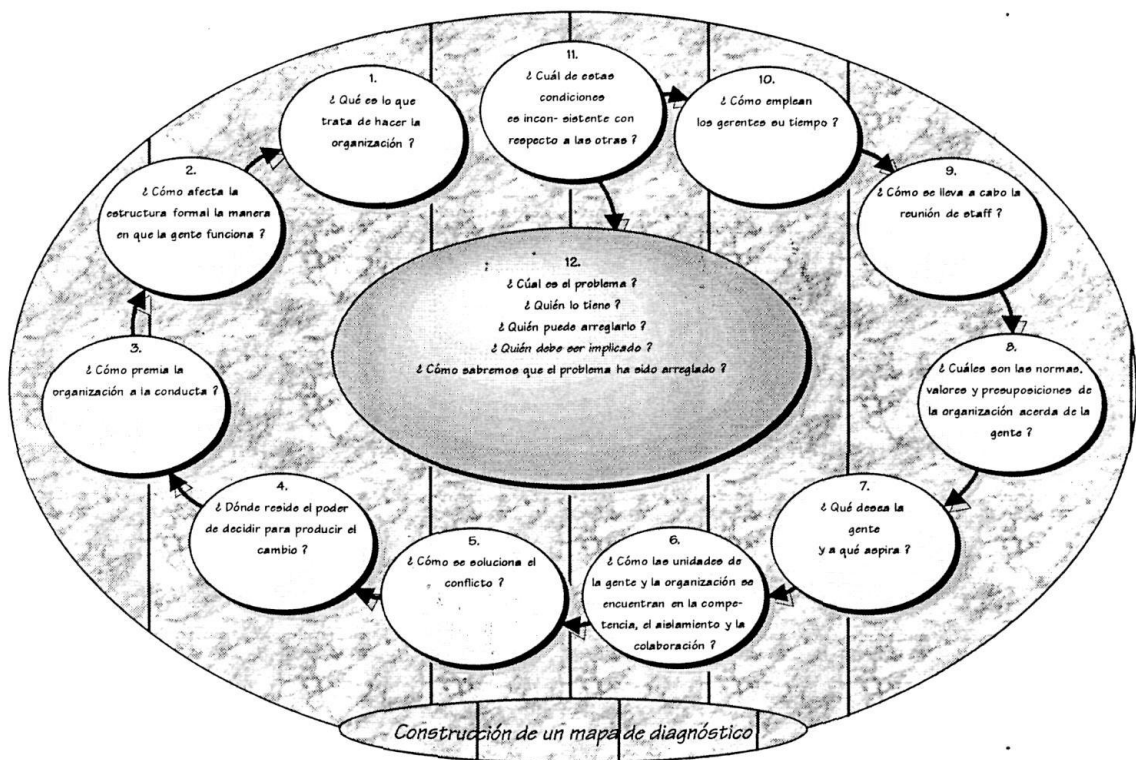


Figura 2.1.2

El mapa contiene la naturaleza, síntomas y problemas de la estructura de la organización; además, ofrece una lista informal verificable, la cual puede ayudar a una más adecuada elaboración del diagnóstico.⁽²⁾

Cuando se encuentra el problema y el grupo se siente implicado, significa que las experiencias propias del grupo son importantes en alto grado y pueden ser utilizadas en la solución de nuevos conflictos en la organización.

El personal se concentra en la solución de problemas de todos los miembros de la organización y del grupo; a su vez cada miembro estará consciente de un problema fijo a través de su propia experiencia con la nueva situación.

Es en este punto donde nos encontramos con el diagnóstico del D.O. como ciclo de actividad, de tal manera, que trabajar en una autodirección significa ayudar al individuo y a la organización a actuar primeramente bajo la influencia de las fuerzas que ellos mismo generan, más que inducirlos.

Esto implica una habilidad de la organización para procesar de manera colectiva toda la información válida y para escoger libre e informativamente las metas y los medios de su obtención. Cuando los esfuerzos del D.O. son dirigidos a los sistemas formales e informales, tienden a centrarse primeramente en el sistema informal que comprende la cultura de la organización. ^{Ver figura 2.1.3}

La construcción de un modelo es una manera por la cual los miembros de una organización pueden tener una imagen de ella más efectiva para ellos, además facilita la identificación de la interdependencia del sistema.

Lo óptimo del sistema presupone que hay una configuración de sistemas interdependientes que es más ventajosa para lograr los objetivos de la organización que otra posible configuración existente. ⁽³⁾

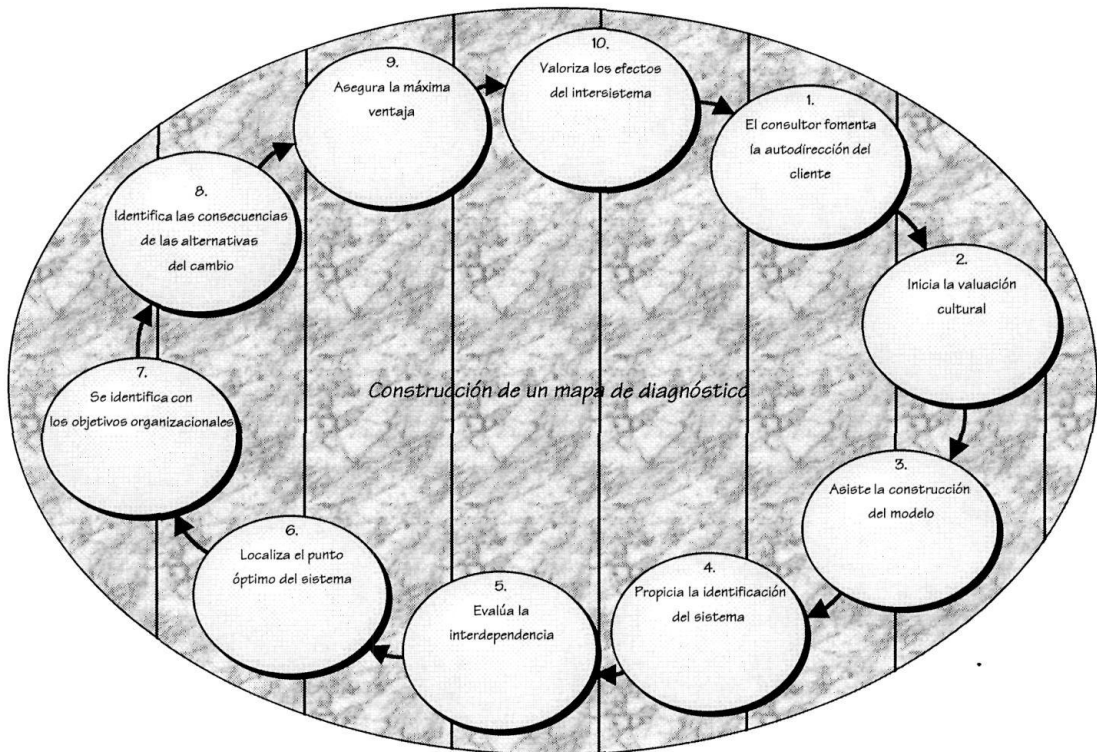


Figura 2.1.3

El problema del diagnóstico es identificar esa mejor configuración. Esto puede implicar trastornar un estado actual de equilibrio entre sistemas, a fin de lograr el crecimiento.

Se deben valorar las posibles alternativas de cambio futuro y los efectos positivos o negativos que este cambio particular podría tener en otros sistemas de la organización.

El hincapié de esta fase del diagnóstico recae en el proceso de solución de los problemas. El análisis de estos en el desarrollo de los sistemas contiene numerosos procedimientos técnicos relativos a la identificación de cuestiones importantes debatibles, a la implantación de prioridades y a su transformación en finalidades y objetivos. También implica formular estrategias optativas y desarrollar planes para su implantación.⁽⁴⁾

En suma, el diagnóstico ofrece una fotografía instantánea de la situación actual de la organización.

2.2 DEFINICIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la psicología industrial / organizacional ya que fue introducida por primera vez por Gellerman en 1960.

Sin embargo, los orígenes teóricos de este concepto no están siempre claros en las investigaciones; dado que, frecuentemente se le confunde con la noción de cultura y los determinantes del clima no son siempre tan explícitos como sus efectos.

Analizando el concepto encontraremos dos grandes escuelas de pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas:

A. Escuela de la Gestalt.- Este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes). Presenta dos principios importantes de la percepción del individuo:

- captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo y ,
- crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel pensamiento.

Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

B. Escuela Funcionalista.- Según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Al contrario de los gestaltistas que postulan que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo. Así, un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando se aplican al estudio del clima organizacional, estas dos escuelas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea.

Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea.

Antes de abordar la definición de clima organizacional, es conveniente subrayar qué se entiende por estructura y por procesos organizacionales, dos grandes categorías de variables importantes. El vocablo "estructura organizacional" abarca los siguientes elementos:

1. envergadura del control administrativo (span of control)
2. dimensión y tamaño de la organización
3. número de los niveles jerárquicos
4. configuración jerárquica de puestos
5. relación de una unidad / departamento sobre el número de unidades / departamentos
6. especialización de funciones
7. centralización / descentralización de la toma de decisiones
8. normalización de los procedimientos organizacionales
9. aspecto formal de los procedimientos organizacionales
10. grado de interdependencia de los diferentes subsistemas

En los referente a la variable "proceso organizacional", esta se manifiesta sobre los siguientes elementos:

1. liderazgo
2. estilos y niveles de comunicación
3. ejercicio del control
4. modo de la resolución de conflictos
5. tipo de coordinación entre los empleados y entre los diferentes niveles jerárquicos

6. incentivos utilizados para motivar a los empleados
7. especialización de funciones
8. estatus, papel (rol) y relaciones
9. mecanismos para socializar a los empleados
10. grado de autonomía de los empleados

De esta forma, el vocablo "estructura" corresponde sobre todo a la organización física de los componentes de una empresa, mientras que "proceso" se relaciona con la gestión de recursos humanos.

El estudio del clima necesita entonces, a la vez, del examen de sus componentes humanos y físicos. ⁽⁵⁾

Una vez analizadas las variables del clima organizacional se define el término de CLIMA ORGANIZACIONAL. Bennis, Warren lo define como "conjunto de valores o actitudes que influyen en el modo de relacionarse las personas unas con otras, como las pautas de autoridad, las relaciones sociales, etc." ⁽⁶⁾

Toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas y, a cambio, está presente entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias. El individuo aparece inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización. Así, la predicción del comportamiento individual basado estrictamente en las características personales es insuficiente y lleva muchas veces a concluir que el comportamiento depende en parte de la situación.

Lo cual ratifica que la forma de comportarse un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.⁽⁷⁾

El clima determina el apoyo dado a una actividad por la organización, su aceptación como un hecho integrado a la vida organizacional y su relación con los fines y aspiraciones de los individuos dentro de la organización, así como los fines y objetivos de la organización misma.

Así, es posible determinar dos aspectos importantes en el estudio del clima. Un primer aspecto concierne al clima organizacional en tanto que hay una serie de características, relativamente estables en el tiempo, que describen una organización y la distinguen de otras, e influyen en el comportamiento de los empleados.

Un segundo aspecto llama la atención sobre el hecho de que el clima emerge de los sistemas y de los procedimientos (estilo de gestión, las políticas organizacionales y los procedimientos generales de operación), tal como son percibidos por los empleados.

Para concluir este punto, diremos que las tres variables importantes son :

- a) las variables del medio (tamaño, estructura de la organización y la administración de los recursos humanos que son exteriores al empleado),
- b) las variables personales (aptitudes, actitudes y motivaciones del empleado) y,
- c) las variables resultantes (la satisfacción y las variables personales).

Esta definición reagrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensa y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización. ⁽⁸⁾

2.3 IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Antes de iniciar con este punto es necesario señalar algunas consideraciones del clima organizacional para comprender mejor su importancia. Así tenemos, que el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, es un componente multidimensional de elementos que se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

Esta forma de personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o malsana, como la que caracteriza al ser humano. Si ésta es malsana, trastornará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, y tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo. Así mismo una empresa puede no siempre estar consciente de su personalidad y de la imagen que proyecta. Como podemos apreciar resulta de vital importancia valorar el clima organizacional en tanto influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo.

En una forma global el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- A. Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- B. Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.

Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.⁽⁹⁾

De tal manera que el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima logrando así, administrar, lo más eficazmente posible, su organización.

2.4 CARÁCTER ESPECIFICO Y GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

¿Se limita el clima organizacional, tal como es percibido por los empleados, a su unidad de trabajo inmediato (departamento o servicio) o incluye a la organización en toda su entidad?. En otras palabras, el clima humano que un empleado percibe en su departamento ¿es el mismo que perciben todos los empleados, sin que importe cuáles son sus departamentos, dentro de la misma organización?. La respuesta a tal cuestión sería que en una empresa puede haber varios climas organizacionales diferentes.

El aspecto diferencial del clima juega un papel determinado en el estudio de las tensiones o de los controles impuestos por los niveles superiores a los niveles más bajos. Las directrices propuestas por la administración pueden ser difíciles de aplicar en forma uniforme, en todas las unidades (departamentos) de la organización. Así, aun siendo miembro de una empresa particular, un empleado puede, sin embargo, ser miembro de diversas pequeñas organizaciones diferentes - su grupo de trabajo, su departamento, su división, etc. - que interactúan y coexisten con toda la organización.

Cabe mencionar que la posición de los empleados en la jerarquía organizacional o en un departamento particular puede influir en la percepción del clima (el personal directivo tiende a percibir más favorablemente el clima, al estar activamente mezclados con la vida de su organización). Las relaciones que mantienen los dirigentes y los profesionales entre sí son también susceptibles de producir un tipo de clima particular a estos dos grupos de empleados.

El clima que percibe un grupo de trabajadores en un departamento o en una unidad dada puede entonces ser diferente de aquél que viven otros empleados que laboran en otros departamentos o unidades.

De igual manera resulta que las grandes organizaciones que tienen oficinas o componentes diseminados en varias ciudades o regiones, verán aparecer climas diferentes en el interior de sus componentes, aún cuando estén bajo las mismas estructuras y las mismas políticas. El origen de esta diferenciación puede deberse a varios factores entre los que está la cultura local de la gente del lugar, las fuerzas de mercado, etc. ⁽¹⁰⁾

El clima global de una empresa es el resultante de los microclimas que la componen. Los determinantes físicos (estructura, tamaño, tecnología, etc.) de las dimensiones del clima son aplicables a todos los departamentos o unidades y las dimensiones se perciben comparativamente por los individuos de las diferentes unidades.

Para concluir este punto se puede llegar a postular que el clima percibido por un individuo está influenciado por el clima general de su organización y por el clima de su departamento o unidad específica de trabajo.

3.1 MODELOS DE DIAGNOSTICO

Como primera etapa de esta exposición, es necesario examinar la necesidad de diagnosticar los problemas de la organización y de presentar algunas de las ideas actuales acerca del diagnóstico.

Existe una tendencia de la rama que estudia los cambios en las organizaciones hacia la comprensión del proceso mismo del cambio, se presta menos atención al desarrollo de los modelos analíticos, que podrían ser valiosos para diagnosticar problemas de organización con anterioridad a las gestiones para realizar el cambio. Con esto no quiere darse a entender que los agentes del cambio no deban emprender un diagnóstico, sin antes iniciar un programa de desarrollo o de cambios.

Hay dos aspectos de los problemas de diagnóstico de organización; primero es la cuestión de cuáles datos hay que acopiar, y segundo la forma en que esos datos se interpretan y se presentan a los miembros de la organización. Una dificultad de índole más general proviene de la íntima relación entre el diagnóstico y la actuación.

La actuación que se estudia no puede separarse del diagnóstico hecho. Sin embargo, en muchas de las gestiones de la actualidad para los cambios, lo que se recalca parece ser la actuación; y existe la tendencia de formular un programa general para actuar.

Por ejemplo, Blake basó un programa, muy bien concebido, en el modelo grid de planilla administrativa, que aplica a muchas organizaciones.

Reflexionando este hecho se podría llegar a la conclusión de que si se diera mayor importancia al diagnóstico previo, o sea antes de formular planes para programar el cambio, el programa de acción estaría mejor adaptado a las necesidades concretas del caso en particular. ⁽¹⁾

Paul Lawrence y Lorsch en su libro DESARROLLO ORGANIZACIONAL (Valores, proceso y tecnología) presentan su punto de vista al respecto "Es importante dedicar tiempo y esfuerzo, a través de cuestionarios y de programas sistemáticos de entrevistas, a recopilar datos para analizarlos, en función de un engranaje conceptual. Una vez que reunimos y analizamos estos datos, hemos adoctrinado a la gerencia nuestro plan conceptual y le hemos retrocomunicado los datos, trabajando con ella para entender el significado y las limitaciones de los datos". ⁽²⁾

A continuación se presentan los modelos de diagnóstico de mayor difusión:

MODELO DE DIAGNOSTICO DEL D.O. POR DIFERENCIACIÓN E INTEGRACIÓN

Al empezar a describir este plan analítico, es muy importante recalcar que se desarrolló principalmente para el estudio y la comprensión de cuestiones decisivas debatibles entre grupos o entre departamentos de las organizaciones y que tuvo utilidad especial para formular programas de cambios destinados a esta clase general de problemas.

Se basa en un conjunto de ideas de las ciencias sociales, retrotraídas a Herbert Spencer, que son la diferenciación y la integración. Todo sistema social complejo (que es la forma básica en que concebimos una organización) se compone de partes que se diferencian y cuyas actividades deben integrarse en un esfuerzo unificado, para que la organización pueda afrontar eficazmente su medio ambiente. En el caso de las empresas, las partes diferentes son los principales departamentos o divisiones.

Lo que fundamentalmente indica esta forma de conceptuar la organización es que cada uno de estos departamentos son diferentes en virtud de que laboran en áreas totalmente diferenciadas, entre otros aspectos. Para que puedan desempeñar sus trabajos individuales, es preciso que se diferencien entre sí. El factor desfavorable, sin embargo, es el hecho de que esas diferencias entre las unidades propenden a intervenir en los problemas para lograr una integración efectiva.

Reafirmando las observaciones anteriores diremos que a medida que las organizaciones se hacen más grandes y complejas, necesitan una creciente especialización técnica y más sistemas de control sofisticados. Determinada organización puede requerir cierta cantidad de cada uno de ellos para ser lo más efectiva posible. Cuánto de cada uno de ellos y cómo la especialización está centralizada de hecho, constituye un problema principal de diagnóstico, tanto para la gerencia como para el consultor de D.O. ; diferentes tipos de organizaciones tienden a funcionar mejor con distintas clases mixtas de especialización y centralización.

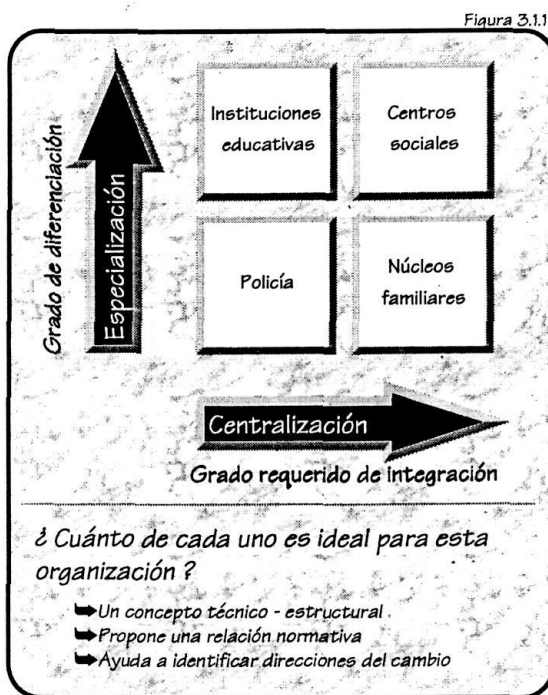
Esta es la razón por la cual las reglas generales para planear el trabajo y estructura de autoridad pueden ser inapropiadas en determinada organización. esta es también la razón por la cual a muchos gerentes les resulta difícil transferir su experiencia de una industria a otra. ⁽³⁾

La clave para lograr tanto la diferenciación como la integración, parece radicar en el desarrollo de lo que se ha conceptualizado como instrumentos de integración. Estos instrumentos de integración pueden ser los gerentes colocados en puestos de enlace, una entidad departamental separada con funciones coordinadoras, o comités de funciones cruzadas, cuyo objeto es facilitar la solución de conflictos y tomar decisiones entre departamentos funcionales. ⁽⁴⁾

El diagnóstico de una organización que usa este modelo debe proceder tanto de la subunidad al todo como del todo de la organización a sus partes. Frecuentemente, un grado de integración apropiada al nivel del todo de la organización es inadecuado dentro de una subunidad o viceversa.

En el siguiente diagrama se presenta un ejemplo que se pudiera tener en cuenta análogamente en las industrias o empresas según su propia estructura. *Ver figura 3.1.1.*

El modelo es totalmente consecuente con la concepción de las organizaciones como sistemas. en vez de darnos una receta universal de la única y optima manera de organizar, ofrece un marco de referencia, basado en las demandas del ambiente de la organización, mediante el cual podremos comprender cuáles son las características organizacionales requeridas, si una organización quiere desempeñarse con efectividad en su ambiente.



DIAGNOSTICO DEL D.O. A TRAVÉS DEL EQUILIBRIO DE SISTEMAS

Supone este modelo la tecnología, la estructura y la cultura están relacionadas mutuamente.

Al moverse la tecnología de los procesos repetitivos a los proyectos en un solo tiempo, la estructura óptima tenderá a moverse de una forma centralizada u una descentralizada.

La cultura de la organización tenderá a responder por sus normas, cambiando de las de baja implicación individual a las de alta implicación. Varias proposiciones ayudan a explicar el modelo a saber :

1. Los sistemas son afectados por un cambio en la misión de la organización.
2. El sistema del personal (cómo los individuos se experimentan a sí mismos, mutuamente y a la organización) afecta y es afectado por los tres sistemas.
3. Cualquier sistema puede ser la causa de un cambio en cualquier otro sistema, o sea, puede operar como una variable independiente.
4. Alguna forma de equilibrio entre los sistemas se logra rápidamente por la mayoría de las organizaciones.
5. Por lo común, este equilibrio es menor u óptimo en términos de la misión de la organización y altamente resistible al cambio.
6. Para cambiar a una organización, estos sistemas necesitan ser capaces de reajustarse (por la gente que los controla) para lograr un nuevo equilibrio.
7. Este nuevo equilibrio será casi seguramente más de apoyo para la misión de la organización y para las necesidades individuales de los miembros.
8. El proceso de la identificación del sistema, del descongelamiento, del cambio y del recongelamiento :
 - Duplica la manera en que la gente aprende.
 - Puede ser aprendido por una organización como un todo, estando apoyada por las normas apropiadas de la organización.
 - Es el total objetivo tanto del desarrollo de la organización, como de la administración progresiva.⁽⁵⁾

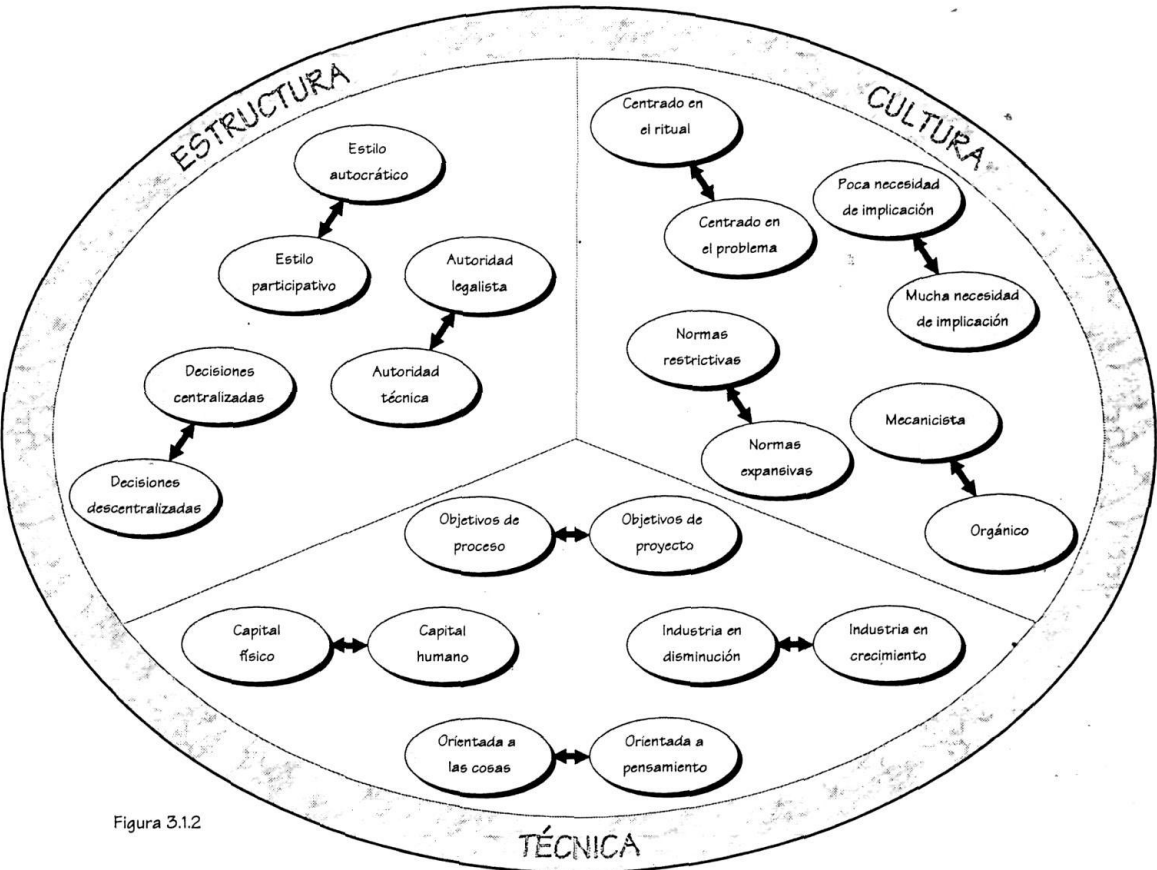


Figura 3.12

Estos tres sistemas de organización son interdependientes y tienden hacia un estado de equilibrio entre sí. Cuando la organización propende a sobrevivir y a crecer, el D.O. está logrando ese equilibrio eficientemente.

3.2 COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Como hemos analizado anteriormente los componentes del clima organizacional se refieren a comportamiento de los individuos y los grupos, estructura de la organización y procesos organizacionales. En este apartado trataremos la naturaleza de estas variables, sus interacciones dentro de la composición del clima organizacional y los efectos que provocan dentro de la organización.

A continuación se presenta la forma en que interactúan estos elementos y los resultados que se observan a nivel de rendimiento organizacional, individual o de grupo.

Ver figura 3.2.1.

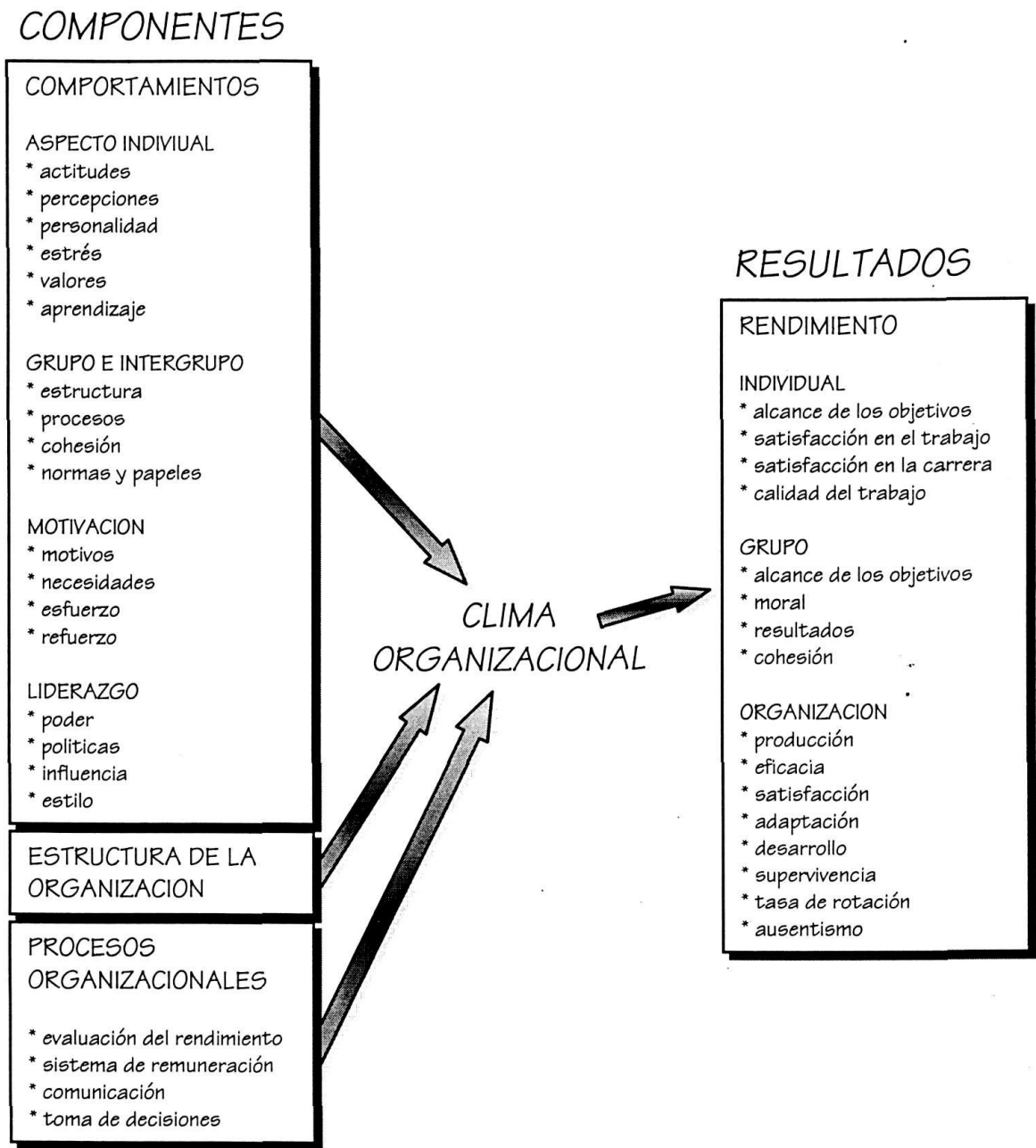


Figura 3.2.1

Así, los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados.

La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una importancia particular. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para constituir la percepción del clima. El clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. En otras palabras, si las características psicológicas personales de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos por la organización. Así, un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa cuando los resultados de la organización y mucho más si la productividad es baja.⁽⁶⁾

A manera de conclusión diremos que el clima está formado por una serie de dimensiones que conforman su esencia y que la caracterizan. Y esta naturaleza multidimensional es importante cuando un especialista en administración de recursos humanos quiere recoger un cuestionario para proceder a la evaluación del clima de la organización.

Parece ser que la mayoría de los cuestionarios utilizados se distinguen por ciertas dimensiones comunes :

- El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema.
- El grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización por su puesto.
- El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados.
- La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

En efecto, la calidad de un cuestionario reside en el número y el tipo de dimensiones que mide. Cuanto más permita un instrumento de medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaz será.

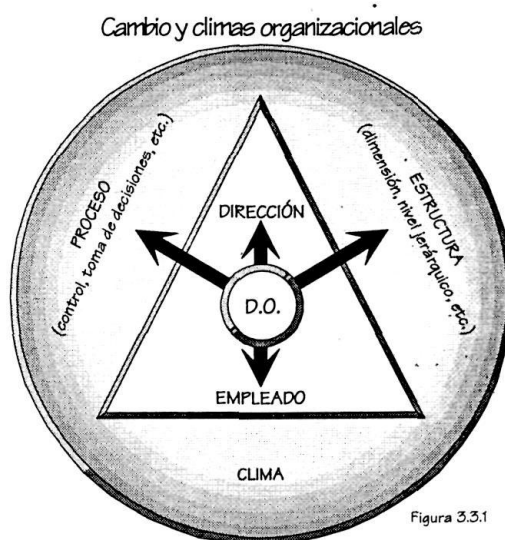
3.3 CAMBIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

"Cambio" puede definirse como la modificación de un estado, condición o situación. Alvin Toffler en su libro "El Choque del Futuro", llama la atención sobre el proceso de aceleración de los cambios en un corto período y concluye: hay una necesidad apremiante de operacionalizar lo que se conoce sobre adaptación, ya sea en términos de generar cambios y/o preparar individuos y organizaciones para los cambios; la empresa tiene que adaptarse a los cambios externos e internos, y para hacerlo tiene que introducir cambios en sus estructuras.⁽⁷⁾

Cambiar o modificar el clima organizacional es una tarea ardua, ya que como hemos visto, es el resultado de la intervención de dos variables importantes que afectan la estructura organizacional y el proceso administrativo. Como el clima lo perciben los individuos, las intervenciones a ese nivel se vuelven delicadas puesto que la percepción individual, ya sea el medio de trabajo, o las dos cosas juntas.

Ver figura 3.3.1.

Las intervenciones que intentan cambiar el clima de trabajo en una organización, se hace generalmente por la vía práctica del desarrollo organizacional (D.O.). Según Bennis (1969), el desarrollo organizacional es esencialmente una estrategia educativa que utiliza por todos los medios posibles el comportamiento basado en la experiencia, para mejorar y ofrecer una mejor gama de elecciones organizacionales. ⁽⁸⁾



La expresión "proceso de cambio" se refiere a la manera en que el sistema en cuestión vive el cambio que está implantándose. Por tanto, el proceso se ubica al nivel de lo sentido por quien o quienes viven el cambio (y que no son necesariamente quienes lo producen). Retomando la teoría de Kurt Lewin, el proceso de cambio tal como lo vive el sistema que cambia se caracteriza por tres etapas:

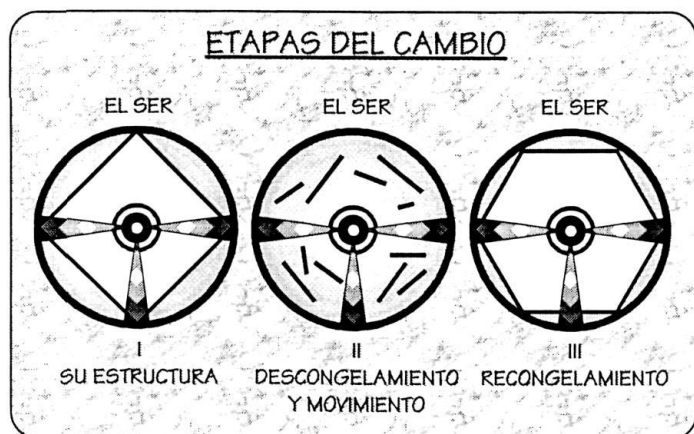


Figura 3.2.1

- la *descristalización*
(o *descongelamiento*)
- el *movimiento*
- la *recristalización*
(o *recongelamiento*)

A continuación se ilustra el proceso:
Ver figura 3.2.1.

Así, el proceso de cambio vivido por unas personas se caracterizaría en un primer momento por el abandono de los comportamientos o actitudes habituales. Luego, seguiría un período marcado por comportamientos o actitudes más o menos inestables y difusos, conducentes a la adquisición de nuevos comportamientos o actitudes.

Descristalización

La *descristalización* corresponde al período en que un sistema, tratase de un individuo o un grupo, comienza voluntariamente o no, a poner en tela de juicio sus percepciones, hábitos o comportamientos. Es factible representar un sistema humano como un conjunto en el que interactúan estructuras de comportamientos, actitudes, opiniones y valores. Cada una de esas estructuras es la expresión de un estado de equilibrio dinámico entre las necesidades y aspiraciones del sistema humano, por una parte, y las restricciones y estímulos provenientes del entorno, por la otra. Durante la etapa de *descristalización* el sistema comienza a experimentar cierto *desequilibrio* en cuanto una u otra de sus estructuras.

Hay *descristalización* cuando un sistema comienza a poner en tela de juicio lo que es, en su totalidad o en parte, y contempla la posibilidad de explorar otras opciones, o también cuando reconoce que sus procedimientos habituales deben ser abandonados y sustituidos por otros. Se observará que la *descristalización*, por lo común, vendrá acompañada por sentimientos de inseguridad y ansiedad, porque el sistema acepta entonces, desprenderse de sus puntos de referencia habituales que le proporcionaban cierta seguridad, para adoptar otros y con los cuales corre el riesgo de encontrarse incómodo al menos por un tiempo.

Por otra parte no hay que olvidar que, al aceptar renunciar a sus comportamientos habituales, el sistema acepta al mismo tiempo sacrificar buena parte de las ventajas que éstos conllevaban, en provecho de otros beneficios "anticipados". Podríamos explicar la *descristalización* de múltiples maneras; a partir de una perspectiva psicosocial, se citan algunas fuentes:

- falta de confirmación
- presencia de reforzamientos negativos
- atractivo de mayores satisfacciones
- búsqueda de un mejor equilibrio

Una falta de confirmación: al igual que los seres humanos, las organizaciones experimentan la necesidad de sentirse confirmadas y reconocidas por su entorno. Así, los sistemas desarrollan conjuntos complejos de comportamiento cuya función es la de proporcionarles la satisfacción deseada. Por tanto, se encuentran en un estado de relativo equilibrio con respecto a esos comportamientos, siempre y cuando ellos continúen brindando satisfacción, esto es, confirmación, y ello en la medida en que ésta llega de un entorno significativo para estas.

Sin embargo, si por una razón u otra el entorno deja de generar las confirmaciones esperadas, ello amenaza con provocar en un plazo más o menos corto, un *desequilibrio* entre el comportamiento y la satisfacción buscada por dicho comportamiento. Éste ya no brindará las *satisfacciones esperadas* y ello provocará un sentimiento de *decepción* o *frustración*.

Por tanto, la falta de confirmación es la brecha existente entre las *satisfacciones esperadas* de un comportamiento dado y la efectivamente obtenida; esta brecha debería, eventualmente, conducir a ensayar otros comportamientos a fin de obtener la satisfacción esperada. Así, cuando un sistema experimenta una ausencia o escasez de confirmación, percibirá cierto *desequilibrio*, y tal vez inicie una fase de *descristalización*. Hay mencionar que dicha *descristalización* no será automática. El sistema puede optar por no cambiar, buscando por ejemplo otras fuentes de satisfacción o, tal vez, dejando de necesitar tal confirmación. De esta manera, casi podría afirmarse que la falta de confirmación llegará a ser fuente de cambio en la misma medida en que resulten poco atractivas las otras opciones.

La presencia de reforzamientos negativos: por reforzamiento negativo entendemos las retroalimentaciones negativas a través de las cuales un sistema humano es informado del impacto de su acción sobre un entorno. Dicha retroalimentación puede ser manifiesta y explícita o bien, latente implícita. Así, puede suceder que las conductas que se adoptan con el propósito de obtener satisfacción a las necesidades de confirmación encuentren no sólo falta confirmación, sino también reforzamientos negativos. Entonces se intentará de sustituir las conductas o actitudes problemáticas por otras, más aceptadas para el entorno.

Así, más allá de cierto umbral de tolerancia, la presencia de reforzamientos negativos puede, por causa de la ansiedad que éstos inducen, operar como fuente de cambio.

El atractivo de mayores satisfacciones: la posibilidad de acrecentar las satisfacciones propias puede constituir un estímulo que incite a cambiar dentro de un sistema. A diferencia de las dos precedentes, esta fuente de cambio no presupone la existencia de una insatisfacción real dentro del sistema; más bien supone que el cambio proyectado permite creer en la obtención de ventajas superiores a las ya existentes; es importante señalar que dichas ventajas deberán ser percibidas y valorizadas no sólo por el agente, sino sobre todo por los destinatarios del cambio, por tanto, se deben cumplir ambas condiciones para la fuente de cambio pueda ejercer su impacto. Por otra parte, es necesario que las ventajas anticipadas no sólo sean superiores a las prevalecientes en la situación actual, sino que también compensen por la suma de energía que haya sido preciso invertir para operar el cambio.

El tipo de entorno probablemente más propicio para la acción de esta fuente de cambio es aquel en que las personas se estén aburriendo, dado que este sistema se torna particularmente vulnerable a cambios que ofrezcan posibilidades de mayores satisfacciones, sobre todo al nivel de las estimulaciones disponibles.

La búsqueda de un mejor equilibrio: en su conjunto, la corriente humanista de la psicología postula la presencia de una tendencia innata a la actualización en la persona. Esta tendencia conduce a la conversión de una manera cada vez más integral hacia aquello que se podría llegar a ser.

Así de acuerdo con este postulado, incluso en un entorno confirmatorio en lo que se refiere a la conducta, la tendencia a la actualización o la búsqueda de un mejor equilibrio incitaría a ensayar nuevas conductas y actitudes más próximas a aquellos que se puede llegar a ser.

Resulta factible hacer un razonamiento análogo en relación con los sistemas organizacionales, los cuales dadas ciertas condiciones se verán motivados a cambiar sobre la base de la búsqueda de un mejor equilibrio.

En la medida en que un sistema exhiba un grado relativo de apertura, es probable que se vea precisado a sufrir modificaciones de variable intensidad. Un contexto tal podría conformar una palanca de cambio, en la medida en que el cambio propuesto no sólo no amenazara el nivel de equilibrio alcanzado sino que, además, diera garantías de proporcionar un mejor equilibrio.

Movimiento

Una vez iniciado el proceso de descristalización de las conductas y actitudes, no por ello queda asegurado el cambio. Aún se necesita precisar su dirección y consolidarse. En efecto, el cambio no supone únicamente el abandono de conductas o actitudes, sino sobre todo, la adquisición de otras nuevas. La segunda fase del proceso de cambio, subsiguiente al descongelamiento, es el movimiento.

Así, el movimiento será aquella fase del proceso de cambio en la que el sistema se tornará más o menos permeable a nuevos modos de comportamiento, a nuevas posibilidades de actitudes.

Al ser ya un hecho reconocido y sentido la necesidad de cambio, el sistema dirige la mirada hacia aquellos elementos de su entorno que son susceptibles de ofrecer soluciones u opciones a su situación actual. Esta búsqueda de nuevas conductas y actitudes puede efectuarse con arreglo a dos mecanismos:

- búsqueda
- identificación

En un movimiento, nunca es fácil separar lo que responde a la búsqueda de lo que pertenece a la identificación. Sin embargo, en términos generales, podemos afirmar que el mecanismo de búsqueda se caracteriza por la voluntad de encontrar una solución particularmente adaptada a la situación; en tanto, que el mecanismo de identificación se caracteriza, sobre todo, por la tendencia a retomar (imitar) soluciones que tuvieron éxito en otras partes.

Mecanismo de búsqueda: un sistema que opera un cambio de acuerdo con el mecanismo de búsqueda entra en proceso consciente y deliberado de inventario y evaluación de diferentes opciones que pudieran sustituir a conductas y/o actitudes abandonadas (estas opciones pueden ya existir). Con frecuencia, este proceso será marcado por diferentes experimentos que permitirán descubrir aquellas opciones que mejor respondan a las necesidades percibidas.

Entre los aspectos que caracterizan el mecanismo de búsqueda destacan:

- el sistema se involucra en un proceso activo de búsqueda de opciones, pudiendo llegar hasta la experimentación; el sistema es relativamente consciente del hecho de haber decidido cambiar de dedicar esfuerzos en definir mejor la dirección del cambio;

- el sistema no busca necesariamente una opción prefabricada sino más bien un conjunto de opciones adaptado a su necesidad particular.

Sin embargo, este mecanismo traerá consigo toda clase de dificultades. En efecto, dada la naturaleza del mecanismo de búsqueda, es de esperar que el periodo de movimiento sea relativamente prolongado; no se trata de sustituir una situación por otra, sino más bien de encontrar la nueva fórmula que mejor responda a las circunstancias. Debido a esta larga duración y a la vivencia de un periodo en el que no habrá puntos de referencia tranquilizadores, es de esperar que el uso de este mecanismo genere ansiedad.

En la mayor parte de las circunstancias, el examen de los diferentes elementos de solución no podrá efectuarse sin tomar en cuenta ciertos elementos del entorno, cuyo efecto podrá ser el de imponer o restringir considerablemente la gama de opciones del sistema en proceso de cambio.

Mecanismo de identificación: mediante este mecanismo, el sistema que cambia sustituye la situación insatisfactoria por una fórmula, muchas veces imitada íntegramente de otro sistema que la haya empleado con provecho. Por lo tanto, se trata de un proceso de imitación en el que los esfuerzos de reacomodo son mínimos.

Aunque presenta el peligro de que las fórmulas tomadas no sean del todo adaptadas a la necesidad percibida, el mecanismo de identificación posee, no obstante, la ventaja de ser económico en términos de energía. En efecto, resulta más fácil reproducir una situación conocida que inventar una nueva, más original.

El peligro que presenta el mecanismo de identificación no estriba en la identificación propiamente dicha, sino en la posibilidad de que el procedimiento reproducido no corresponda a la perfección a la necesidad de la situación y que el sistema no haga el esfuerzo de mejorar esta correspondencia.

En ciertos sentidos, si el sistema se preocupa por ajustar el modelo prestado a sus propias necesidades y características, el mecanismo de identificación podrá volverse particularmente funcional, por el hecho de propiciar un ahorro de energía y limitar los efectos del cambio. Por lo general, el procedimiento se llevará a cabo en dos etapas. En la primera, el sistema copiará casi integralmente el modelo retenido y, en la segunda, a la luz de la experiencia vivida retendrá aquellos aspectos del modelo imitado con los cuales se sienta cómodo y rechazará los restantes para sustituirlos por otros que resulten más satisfactorios. Por tanto, se tratará en definitiva de un enfoque en el que se combinará el mecanismo de identificación con el de búsqueda.

El mecanismo de identificación puede actuar de dos maneras, por identificación positiva y negativa.

- la identificación positiva se presenta como un proceso en el cual el sistema elige de manera voluntaria a otro sistema como modelo para imitar. Por tanto, responde a un fenómeno de atracción en el que postula que, al reproducir los gestos y hechos del otro sistema, habrán de obtenerse casi los mismo beneficios.
- la identificación negativa, por su parte, se presenta igualmente como un proceso en el cual el sistema elige imitar un modelo, pero esta vez, la elección obedece a la necesidad de doblegarse ante ciertas constricciones, esto es, el sistema de poder hacerlo actuaría de maneras diferentes; sin embargo, al hacerlo, se expondría a diferentes formas de sanciones.

Para concluir la fase de movimiento diremos que en el mecanismo de búsqueda, el sistema en proceso de cambio es más sensible al contenido del mensaje (a las opciones) que a sus fuentes, en tanto que en el mecanismo de identificación, el sistema está más atento a las fuentes (al modelo) del mensaje que a su contenido.

Recristalización

Los movimientos de esta tercera son, esencialmente, de integración. Esta integración podrá llevarse a cabo ya sea en el nivel intrasistémico, o bien en el intersistémico. El cambio sólo será perdurable en la medida en que la tercera fase, es decir, la de la recristalización, se logre e integre.

La integración intrasistémica: significa que el nuevo comportamiento habrá sido integrado en el interior del sistema, es decir, armonizado con las características de los demás subsistemas, de manera de eliminar las fuentes de conflicto o de disonancia. El hecho de que un sistema adopte un nuevo comportamiento no garantiza que éste, inmediatamente pueda coexistir con los demás componentes del sistema y, de hecho, puede suceder que este nuevo comportamiento sea relativamente incompatible con otros subsistemas.

En la mayoría de los casos, esta integración no se verificará de manera natural y se necesitará cierto número de esfuerzos para facilitarla. Es de suponer que la implantación del cambio podrá, por una parte, requerir ajustes a nivel proyecto inicial a fin de volverlo más compatible con los diferentes subsistemas y, por otra parte, ocasionar

cambios en dichos subsistemas para que se ajusten a las características del nuevo comportamiento.

La integración intersistémica: plantea el problema de saber hasta qué punto el sistema que cambio será, de ahora en adelante, sostenido por los demás sistemas con los que está en contacto. La integración intersistémica se logrará en la medida en que el sistema que viva el cambio haya conseguido integrar en sus relaciones con el entorno el nuevo elemento de su conducta o actitud.

Esta fase de integración, sea a nivel intrasistémico o intersistémico, es de vital importancia porque de ella depende en gran medida la duración del cambio efectuado.

Si el entorno o las características del sistema no toleran los nuevos comportamientos, es de temer que éstos no vayan a ser integrados y tiendan a desaparecer con el tiempo. Entonces, diremos que el sistema retrocede a un estadio anterior y que no se logró la integración sistémica. ⁽⁹⁾

Los mecanismos que se presentaron condicionarán las probabilidades de éxito de una iniciativa de cambio y el agente de cambio deberá tomarlos en consideración en sus intervenciones. Para que haya un mínimo de receptividad al cambio, el agente deberá asegurarse de que el sistema social objeto de su intervención presente una u otra de las fuentes de cambio. La ausencia de una fuente real de cambio permitirá predecir al fracaso, a plazo más o menos corto, de la iniciativa de cambio. Sin embargo, dentro de tales circunstancias, el agente podría convenir, en una primera etapa, en crear o favorecer el surgimiento de una u otra fuente de cambio.

CAPITULO TRES

Referencias Bibliográficas:

1. NEWTON, Margulies y Anthony RAIA. "Desarrollo Organizacional: valores, proceso y tecnología", págs.280-282
2. Ibid. pág.283
3. Ibid. págs. 283-284; FERRER, Luis."Guía práctica de Desarrollo Organizacional", pág.47
4. NEWTON, Margulies y Anthony RAIA. "Op.Cit.", pág.285
5. FERRER, Luis. "Op.Cit.", págs.45-46
6. BRUNET, Luc. "El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias", págs.39-41
7. Apuntes personales
8. Apuntes personales

4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

RIJAYA S.A. de C.V.

Esta empresa se encuentra ubicada en Lázaro Cárdenas No. 27, colonia Chapultepec y su giro es: Fabricación, procesamiento y comercialización de productos metal - metálico.

Esta empresa se compone de un total de 41 personas y el Director General, con quien se sostuvo una entrevista para obtener la información contenida en esta descripción.

En la década de los 70's el Sr. Jaime Larracilla y su hermano el Ing. Ricardo Larracilla tuvieron la inquietud de iniciar la fabricación y desarrollo de paletas y vitrinas horizontales para enfriar refrescos y cervezas. Se iniciaron actividades en una pequeña nave de 17 x 5 mts. cuadrados, con dos ayudantes, el herramental básico y maquinaria manual. Con un capital de 100 pesos actuales dio inicio lo que ahora conocemos como RIJAYA S.A. de C.V.

Para 1976 contaban con un stock de 30 paletas y 40 refrigeradores, en este mismo año se inicia la producción de entrepaños y estantería metálica, y para 1978 se amplía la nave a 1000 mts.

En el año de 1980 se constituye la sociedad RIJAYA refrigeración S.A. de C.V. (cuyos socios eran los cinco hermanos Larracilla) y en 1983 acontece un evento que cambiaría el destino de RIJAYA, la muerte de su Administrador Único y socio Ing. Ricardo Larracilla, el hecho conmovió a la familia y a la empresa, a su deceso el Sr. Jaime Larracilla asume la administración en calidad provisional, se compran las acciones de la viuda y se incluyen nuevos socios, constituyéndose legalmente en Abril de 1984, RIJAYA S.A. de C.V.

Bajo la administración del nuevo Gerente General Sr. Porfirio González se inicia lo que podríamos denominar la nueva era de RIJAYA, la cual será analizada con detalle a lo largo de la presentación de este trabajo recepcional.

Se presenta un auge que permite a la empresa tener una nómina de 70 personas e iniciar la construcción de una nueva nave industrial en el poblado próximo de Chachapa, con un avance del 60% a la fecha.

En el año de 1994 cuando al igual que en todo el país se vive una crisis que lleva a la empresa a una posición de supervivencia.

Para el segundo semestre de 1996 se presenta un repunte en las ventas y niveles de producción, es también durante este período cuando se inaugura la sala de exhibición de Chachapa y se reinician los trabajos de techado de la nueva nave e ingresa el nuevo Gerente de Producción Jaime Larracilla Jr. hasta aquí la reseña histórica de RI-JAYA S.A. de C.V.

4.2 CUESTIONARIO GERENCIAL (modelo mapa de diagnóstico)

- 1.- ¿Cuál es la misión de la empresa?
- 2.- ¿Cuáles son los objetivos generales y particulares de la empresa?
- 3.- ¿Por quién son desarrollados los objetivos de la empresa?
- 4.- ¿Se han dado a conocer al personal de todos los niveles de manera clara y comprensible estos objetivos? ¿Cómo?
- 5.- Los objetivos de la empresa incluyen provisiones para :
() Crecimiento
() Estabilidad
- 6.- ¿Se llevan a cabo revisiones periódicas para determinar si los objetivos fijados fueron alcanzados?
- 7.- ¿Son los planes un reto suficiente para motivar al personal de la empresa?
- 8.- ¿Son compatibles las estrategias con los objetivos de la empresa?
- 9.- ¿Se planean los programas de acuerdo con los objetivos de la empresa?
- 10.- ¿Los procedimientos ayudan en el cumplimiento de objetivos específicos de la empresa?

- 11.- ¿En base a qué se realiza el diseño de puestos?
- 12.- ¿Posee la empresa una estructura organizacional que favorezca la eficiencia del desempeño?
- 13.- ¿Están correctamente definidas las líneas de autoridad? ¿Cómo?
- 14.- ¿Tienen los empleados la responsabilidad de la toma de decisiones en su área de trabajo?
- 15.- ¿Cómo toma sus decisiones? (base)
- 16.- ¿Se hace periódicamente una revisión de las políticas y procedimientos organizacionales?
- 17.- ¿Considera que es adecuada la comunicación? ¿Qué fallas presenta?
- 18.- ¿Cómo mejoraría la comunicación?
- 19.- ¿Se llevan a cabo análisis de puestos en la empresa? ¿De qué manera?
- 20.- ¿Cómo motiva a su gente?
- 21.- ¿Considera que son buenas las prestaciones que recibe y/o otorga? ¿Por qué?
- 22.- ¿Qué tipo de incentivos otorga a su personal?
- 23.- ¿Cuenta la empresa con planes de capacitación que permitan un crecimiento personal de los empleados?
- 24.- ¿En base a qué tipo de estándares es valorado el desempeño en el trabajo?
- 25.- ¿Cuáles considera que son los cambios más trascendentes que se han dado en la empresa en los últimos meses?
- ¿Por quién han sido promovidos?
- 26.- ¿Considera que los empleados sienten miedo de pedir ayuda cuando cometen algún error en su trabajo?
- 27.- ¿Considera que la empresa toma más en cuenta la antigüedad que la capacidad?
- 28.- ¿Cómo comunica usted los cambios?

- 29.- ¿Qué cambios se proyectan?
- 30.- ¿Considera que los conflictos favorecen o entorpecen a la organización?
¿Por qué?
- 31.- ¿Cuenta con un equipo de trabajo que funcione adecuadamente?
- 32.- ¿Cuál es la respuesta general del personal cuando se pide su colaboración?
- 33.- ¿Pueden fácilmente formarse equipos de trabajo en su área? ¿Por qué?
- 34.- ¿Existen actualmente problemas críticos en su área de trabajo?
- 35.- ¿Cuáles son los conflictos más comunes en la organización?
- 36.- ¿Cómo definiría a la dirección de la organización?
- 37.- ¿Existe algún conducto mediante el cual el personal pueda expresar sus sugerencias y opiniones?
- 38.- ¿Cómo considera que debe ser un jefe?
- 39.- ¿Se siente parte de un equipo? ¿Por qué?
- 40.- ¿Cuáles son los objetivos de su equipo?
- 41.- ¿Participa en las decisiones tomadas en la empresa?
- 42.- ¿Su estilo gerencial es propicio para la participación?
- 43.- ¿Cuál fue la respuesta del personal ante el cambio de...?
- 44.- ¿Considera que existe resistencia al cambio por parte de alguno de los involucrados? ¿Por qué?
- 45.- ¿Se lleva a cabo el control de manera correctiva o preventiva? ¿Podría explicarlo?
- 46.- ¿Se han cambios en los procedimientos? ¿De qué manera se han implementado?
- 47.- ¿Cómo comunican los cambios?
- 48.- ¿Qué acciones ha tomado para contrarrestar los efectos negativos del cambio?
- 49.- ¿Cuáles son los temores en la organización?
- 50.- ¿Cuáles son los temores en su grupo?

51.- ¿Cuáles son sus temores?

52.- ¿Se cumplen los acuerdos pactados con su jefe?

53.- En estos momentos ¿cuáles son sus expectativas? (tres niveles)

54.- Para usted ¿cuáles son los tres valores más importantes?

55.- A continuación señale ¿cuál de los siguientes valores se apega más a la realidad del esquema cultural de la empresa?

- | | |
|--|---|
| () Tradicionalismo | () Innovación |
| () Burocratización | () Servicios (orientación al cliente) |
| () Individualismo | () Equipo |
| () Centralización | () Descentralización |
| () Status por antigüedad | () Poder de conocimiento |
| () Rutina | () Iniciativa |
| () Lealtad entre compañeros | () Lealtad a la empresa |
| () Autoridad y jerarquía | () Comunicación abierta |
| () Conocimiento por antigüedad | () Aprendizaje |
| () Trabajo por sí mismo | () Dignidad de la persona |

56.- Considera que el Staff cuenta con poder de:

- () Conocimiento
- () Influencia
- () Negociación

57.- ¿Escucha las sugerencias de sus subordinados?

58.- ¿Con qué frecuencia realiza juntas tanto evaluativas como informativas?

59.- ¿En qué medida conocen los superiores los problemas que los subordinados enfrentan?

60.- ¿Las decisiones tomadas en la empresa son conocidas por todo el personal?

CUESTIONARIO OPERATIVO (modelo mapa de diagnóstico)

- 1.- ¿Cuál es la misión de la empresa?
- 2.- ¿Por quién son desarrollados los objetivos de la empresa?
- 3.- ¿Se han dado a conocer al personal de todos los niveles de manera clara y comprensible estos objetivos? ¿Cómo ?
- 4.- ¿Posee la empresa una estructura organizacional que favorezca la eficiencia del desempeño?
- 5.- ¿Están correctamente definidas las líneas de autoridad? ¿Cómo?
- 6.- ¿Tienen usted la responsabilidad de la toma de decisiones en su área de trabajo?
- 7.- ¿Cómo toma sus decisiones? (base)
- 8.- ¿Considera que es adecuada la comunicación? ¿Qué fallas presenta?
- 9.- ¿Cómo mejoraría la comunicación?
- 10.- ¿Se siente motivado hacia el trabajo?
- 11.- ¿Se siente reconocido en el trabajo?
- 12.- ¿Se siente estimado en el trabajo?
- 13.- ¿Se siente autorealizado en el trabajo?
- 14.- ¿Considera que son buenas las prestaciones que recibe? ¿Por qué?
- 15.- ¿Qué tipo de incentivos le son otorgados?
- 16.- ¿Cuenta la empresa con planes de capacitación que le permitan un crecimiento personal?
- 17.- ¿En base a qué tipo de estándares es valorado el desempeño en el trabajo?
- 18.- ¿Cuáles considera que son los cambios más trascendentes que se han dado en la empresa en los últimos meses ? ¿ Por quién han sido promovidos?
- 19.- ¿Siente usted miedo de pedir ayuda cuando cometen algún error en su trabajo?

20.- ¿Considera que la empresa toma más en cuenta la antigüedad que la capacidad de su personal?

21.- ¿Qué cambios se proyectan?

22.- ¿Considera que los conflictos favorecen o entorpecen a la organización? ¿Por qué?

23.- ¿Pueden fácilmente formarse equipos de trabajo en su área?

24.- ¿Se siente parte de un equipo? ¿Por qué?

25.- ¿Cuáles son los objetivos de su equipo?

26.- ¿Existen actualmente problemas críticos en su área de trabajo?

27.- ¿Cuáles son los conflictos más comunes en la organización?

28.- ¿Cómo definiría a la dirección de la organización?

29.- ¿Existe algún conducto mediante el cual pueda usted expresar sus sugerencias y opiniones?

30.- ¿Cómo considera que debe ser un jefe?

31.- ¿Qué no le parece de su jefe?

Y ¿qué si le parece?

32.- ¿Participa en las decisiones tomadas en la empresa?

33.- ¿Considera que existe resistencia al cambio por parte de alguno de los involucrados? ¿Por qué?

34.- ¿Se lleva a cabo el control de manera correctiva o preventiva? ¿podría explicarlo?

35.- ¿Se han dado cambios en los procedimientos? ¿De qué manera se han implementado?

36.- ¿De qué manera le han sido comunicados los cambios?

37.- ¿Cuáles son los temores en su grupo?

38.- ¿Cuáles son sus temores?

39.- ¿Qué es lo que más le frustra en estos momentos?

40.- ¿Son escuchados y resueltos sus problemas?

41.- ¿Es cómodo y agradable su lugar de trabajo?

42.- ¿Se siente seguro en su puesto?

43.- ¿Se cumplen los acuerdos pactados con su jefe?

44.- En estos momentos ¿cuáles son sus expectativas? (tres niveles)

45.- Para usted ¿cuáles son los tres valores más importantes?

46.- A continuación señale ¿cual de los siguientes valores se apega más a la realidad del esquema cultural de la empresa?

() Tradicionalismo

() Innovación

() Burocratización

() Servicios (orientación al cliente)

() Individualismo

() Equipo

() Centralización

() Descentralización

() Status por antigüedad

() Poder de conocimiento

() Rutina

() Iniciativa

() Lealtad entre compañeros

() Lealtad a la empresa

() Autoridad y jerarquía

() Comunicación abierta

() Conocimiento por antigüedad

() Aprendizaje

() Trabajo por sí mismo

() Dignidad de la persona

47.- ¿En qué medida conocen los superiores los problemas que enfrenta?

48.- ¿Con qué frecuencia realiza juntas tanto evaluativas como informativas?

4.3 DIAGNOSTICO GENERAL (Mapa del diagnóstico)

El diagnóstico ofrece una fotografía instantánea de la situación actual de la organización.

Los productos marca RIJAYA han estado presentes en el mercado por más de veinte años, por lo que, se puede considerar que es una organización aparentemente en equilibrio, sana y productiva; pero veamos los resultados que nos arroja el diagnóstico:

En primer término no se ha definido formalmente el supuesto de la misión (razón de ser de la organización y base de su estrategia y cultura); así mismo se presenta una falta de consenso acerca de lo que ellos llaman misión, cada parte ha desarrollado su propia misión y la gente se dirige en diferentes direcciones, esto implica, la carencia de una guía para la toma de decisiones. El 80% del personal desconoce la misión.

Tanto los objetivos generales como particulares de RIJAYA no están definidos en términos cuantitativos y cualitativos. Sin objetivos claros la administración es una cosa meramente fortuita, aunado a esta situación se presenta la centralización en el establecimiento de objetivos (Director y Gerente General), quienes presentan concepciones diferentes de estos. El 79% del personal no tiene conocimiento de los objetivos de su empresa y al resto se les ha dado a conocer por medio de juntas informales, de manera poco clara y comprensible.

Los planes de la empresa no son un reto suficientemente para motivar a su personal, esto se debe, según la alta dirección a que son a largo plazo.

RIJAYA carece de estrategias, sin embargo se han adoptado algunas acciones para lograr las metas propuestas, esto se presenta de manera empírica y no como resultado de una jerarquía de planes.

No se cuenta con procedimientos, existen ciertas guías en la realización de actividades que contribuyen al cumplimiento de objetivos específicos de la empresa, de lo cual no se lleva una revisión periódica.

RIJAYA no posee una estructura organizacional que favorezca la eficiencia del desempeño, entre sus deficiencias destacan: vaga definición de departamentos (área delimitada sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de funciones especificadas), carencia de descripciones de puestos y falta coordinación entre todas las

áreas de modo que la gente no puede trabajar en grupos con uniformidad, eficiencia y eficacia. Se manifestó la necesidad de contar con un área que coordine la función de control de calidad. La línea de autoridad no se ha definido correctamente, al tiempo que los puestos no se encuentran revestidos de autoridad, se presenta duplicidad y contraposición en las órdenes, confusión en la determinación de quién es el responsable de la toma de decisiones y centralización de estas, lo anterior en detrimento de la comunicación organizacional.

La función de comunicación presenta severas deficiencias derivadas en su mayoría del inadecuado liderazgo, cabe mencionar que todo el personal gerencial coincidió en que los cambios no son comunicados, la información se maneja por rumor, no existe un conducto mediante el cual puedan expresarse las sugerencias y opiniones; un tercio del personal manifestó que nunca se llevan a cabo juntas informativas, sólo cuando se presentan pedidos urgentes y/o de gran volumen y un 94% se refirió a la nula realización de juntas evaluativas básicas para la eficacia de la comunicación y el desempeño de actividades y funciones de los jefes.

En relación a la motivación, el 75% del grupo gerencial concluyó que no motiva a su personal, no obstante la mayoría manifestó sentirse motivado hacia el trabajo como resultado de valores intrínsecos, automotivación, orientación al logro y deseo de superación, el resto del personal coincidió en que su trabajo no le motiva, las razones expuestas son: relación injusta entre trabajo y remuneración, la ausencia del cambio, trabajo rutinario, líderes egoístas, entre otras. Los jefes expresaron que el personal no se siente motivado, por lo que su actitud es de irresponsabilidad, y apatía, su respuesta es "me vale, sino es para mí". El sentirse utilizados los lleva a reaccionar negativamente cuando alguno de sus compañeros aumenta su producción "le hacen grilla, para que se desanime o se vaya". La necesidad de reconocimiento es cubierta en el 51% de los casos, el personal restante no lo siente así, entre sus razones están: a los líderes no les interesa la persona, nuestro trabajo no es valorado, manejo de reforzamiento negativo ("nunca haces bien las cosas"). La necesidad de estima se encuentra satisfecha en el 80% del personal, como resultado de motivadores intrínsecos, en su mayoría y por la identificación y aceptación por parte del grupo, el porcentaje restante manifestó tener diferencias personales con su jefe y/o compañeros. En relación a la autorealización, un 56% no se siente autorealizado en el trabajo que desempeña, se presentan deseos frustrados de convertirse en lo que se es capaz de ser, de desarrollar al máximo el potencial propio y lograr algo, el común denominador, la procedencia de familias de escasos recursos y la necesidad de dar sustento a los suyos, sacrificando en muchas de las ocasiones sus sueños.

RIJAYA no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño que le permita tener conocimiento de la productividad, habilidades y desarrollo de su personal a fin de ayudarlo a mejorar su contribución a la empresa.

En el 53% de los casos la antigüedad se identifica como fuente de poder, de tal forma que, los miembros que cumplen esta condición cuentan con la capacidad para inducir o influir en las creencias o acciones de las personas o grupos, un porcentaje mínimo menciona no haber identificado ninguna fuente que otorgue seguridad en RIJAYA "ellos te tienen aquí mientras les seas útil", esto es, según su conveniencia.

Se presenta una inclinación al enfoque disfuncional (negativo) hacia el conflicto, se refieren al conflicto como fuente de desequilibrio, que engendra presiones, implica un costo, genera efectos disfuncionales y crea desconfianza, entre otras valoraciones negativas; el resto del grupo perciben el conflicto bajo un enfoque funcional (positivo), esto es, lo identifican como fuente de cambio, mejora continua, crecimiento, válvula de escape y promotor de la comunicación abierta.

Un número superior a la media del personal expreso que en su área se pueden formar fácilmente equipos de trabajo y se sienten parte de un equipo, no obstante un tercio manifestó no contar y/o no haber definido los objetivos de su equipo, una minoría se refirió a aumentar niveles de productividad, mejorar la calidad, concluir ordenes de producción, servicio al cliente y conservar el trabajo. No existe una concepción uniforme de lo que es trabajo en equipo, se perciben como personas que trabajan en una área, cabe mencionar que esta perspectiva es propiciada por la inadecuada estructura organizacional, entre sus comentarios están: "los puestos no están bien definidos", " tenemos una rotación constante", "falta comunicación", etc.; no se identifican como un grupo que asume la responsabilidad por el proceso y comparte metas.

RIJAYA carece de un sistema de control. El control se lleva de manera correctiva. Presentan una actitud pasiva, esto es, esperan a tener que afrontar el problema para reaccionar, en el caso de quejas o devoluciones de los clientes por mala calidad, se lleva a cabo un retrabajo, expreso un 56% del personal, esto en detrimento de los costos e imagen de la empresa.

En relación a las condiciones de trabajo, la mayoría manifestó que su lugar de trabajo es agradable y se siente cómodo en él, no obstante, se requieren mejoras en cuanto a: ventilación e iluminación deficiente, aseo de baños, falta de mantenimiento y limpieza en general, temperaturas extremistas por el techo de lámina, limitaciones en espacio de áreas productivas y almacén de producto en proceso, probabilidades de choques eléctricos por goteras y cables pelados, cortadas escasas y enfermedades profe-

sionales derivadas del ruido excesivo; RIJAYA está catalogada como empresa de alto riesgo.

El Staff (asesor contable y fiscal) cuenta con poder de conocimiento, influencia y negociación en el ambiente externo pero no así interno, no se involucra en su totalidad en el manejo del negocio, por lo que su participación en la toma de decisiones es limitada a su campo de acción.

Antes de valorar el liderazgo, cabe hacer mención de ciertos antecedentes a la administración del actual Gerente General, y que hasta la fecha tienen un impacto en el clima organizacional de RIJAYA. Los socios fundadores presentan personalidades diferentes; el Administrador Único hasta 1983 era un líder nato y carismático, el actual Director General con poder legalista y reservado. El vacío que dejó la muerte de su líder nunca pudo ser cubierto; con frecuencia evocan nostálgicamente sus méritos. El objetivo del director General jamás fue reemplazar el espacio que había dejado su hermano fallecido, sino afrontar la situación ante el inesperado suceso, sin embargo, los hechos acontecieron de tal manera que las relaciones con su personal se encuentran dañadas y empobrecidas; lo cual se ve manifestado en la indiferencia de los obreros, no obstante de que a partir de su administración se han visto mejoras en tanto a las condiciones laborales, siendo la actitud del Director General de alejamiento y desinterés. La situación se agrava con el nombramiento del actual Gerente General, quién antes de la muerte de su antecesor iba a ser despedido y que ahora cuenta con el apoyo incondicional del Director General. Estos hechos y las características de su personalidad han creado un ambiente de desconfianza y rejuego de poderes. El Gerente General ha conformado una coalición como forma de control; sus integrantes se ubican en el área productiva (familiares) y la gerencia (la secretaria, quien según la perspectiva de terceras personas, mantiene con él una relación de psicodependencia en la cual ella es el agente pasivo, guardándole respeto y lealtad), por tanto, las relaciones interpersonales en RIJAYA están contaminadas por un enmascaramiento, existe una solapada corriente de miedo y sentimientos reprimidos.

Una vez valorados estos antecedentes, se analizara el liderazgo, elemento clave para el presente diagnóstico, considerando el impacto de este en el clima organizacional de RIJAYA. La empresa esta dirigida por un líder (Gerente General) con una personalidad maquiavélica, él mismo afirma: "hay mil formas para hacer que la gente trabaje", "veo lo que pretendo y lo hago funcionar", "la gente mientras te sirva tenla, después sácala". El estilo que presenta es el Explotador - Autoritario, el personal lo ha definido como: "poco ético, desleal, astuto, egoísta, falto de palabra, poco comprensivo; falto de profesionalismo, experiencia y presencia, arrogante, desconfiado, no promotor de la iniciativa, limita y entorpece la comunicación, irresponsable, falto de interés por la persona y necio"; estos entre otros calificativos.

Durante la entrevista sostenida con el Gerente General expresó que su objetivo es "concluir la nave de Chachapa e iniciar su propio negocio", así mismo manifestó "los tiempos se vencen y siento que he llegado a mi límite de capacidad", tal situación refleja el principio de Peter, "la gente termina por ser ascendida a un nivel donde es incompetente", él reconoce que su desempeño no ha sido el óptimo y sabe que la intervención del despacho de consultoría y los resultados obtenidos del presente trabajo recepcional sacaran a la luz una serie de irregularidades, por lo cual, está preparando su salida de la empresa. Los jefes de la producción han sido catalogados bajo un estilo Benevolente - Autoritario, muestra una confianza relativa en los subordinados, motivan mediante algo de temor y castigo. Los encargados de producción han sido definidos por su personal como: "egoístas (no defienden al grupo), necios, no abiertos a la crítica "¿qué te importa?" y poco comunicativos. El Gerente de Producción presenta un carácter voluble e inexperiencia; personal de la gerencia considera que los trabajadores lo han rechazado porque ellos no están acostumbrados a que los supervisen y por la diferencia de edad. El Director General presenta un estilo Rienda Suelta, confía decisiones importantes en manos del Gerente General, con el resto de los líderes es participativo. El personal considera que falta involucramiento de su parte para conocer la problemática de RIJAYA.

Para dar respuesta a ¿qué desea la gente y a qué aspira? se analizan los temores, frustraciones y expectativas, en los tres niveles (individuo, grupo y organización).

Los temores de mayor impacto se refieren a: ausencia de cambio, enfermedad de trabajo y accidentes, situaciones familiares, quiebra de la empresa , pérdida de la fuente de empleo, desposicionamiento en el mercado por el inadecuado servicio al cliente y mala calidad, asalto, adeudo con banco y fisco, así como la salida del Gerente General (persona clave).

Las situaciones que producen frustración en el personal son: imposibilidad de aumentar ingresos, problemas personales, no realización de expectativas de desarrollo, falta de recursos para la consecución del trabajo, liderazgo inadecuado entre otras.

Las expectativas se centran en: superación personal; mejora del nivel de vida (ingresos), estabilidad y conservación de la fuente de empleo, permanencia de la firma en el mercado, superar la crisis y que la empresa cumpla con sus obligaciones. Cabe mencionar que un 20% del personal expreso que a nivel área no identifican expectativa alguna.

Dentro de los componente del clima y la cultura organizacional, se encuentran los valores individuales. En tanto estos valores se acepten y compartan ampliamente se tendrá una mayor influencia sobre el comportamiento del resto de los miembros de la

empresa. Un alto porcentaje del personal, centro sus valores en aspectos humanos y no del trabajo.

De la valoración del esquema cultural y de las variables claves para definir su estilo (concepto de autoridad, comunicación y capacidad para absorber los errores y fallas), se deduce que RIJAYA es una organización tradicionalista.

Para concluir el presente diagnóstico se enuncian los principales problemas organizacionales que aquejan a la empresa:

1. Liderazgo inadecuado
2. Comunicación deficiente
3. Ausencia de trabajo en equipo
4. Falta de motivación

La percepción del medio de trabajo y del entorno influyen en el comportamiento y rendimiento del individuo, de ahí la importancia de analizar tales aspectos a fin de alcanzar la homeostasis del sistema organizacional RIJAYA.

DIAGNOSTICO POR MODELOS

Considerando que la organización funciona como un todo, en el cual encontramos una constante interacción de sistemas y subsistemas, es necesario buscar permanentemente su armonía para lograr así la homeostasis de la organización.

Partiendo de lo anterior, se analiza la relación de equilibrio que existe entre los sistemas técnicos, estructurales y culturales de RIJAYA, S.A. de C.V.

Dentro del subsistema técnico se valoro que, básicamente cuentan con objetivos de proceso a corto plazo, los cuales no se encuentran definidos en términos verificables y son desconocidos por el personal. Se presenta la falta de consenso y definición de la misión. Se carece de planes que representen un reto que los motive, estrategias y procedimientos.

El sistema técnico no racionaliza sus procesos de toma de decisiones. Las afirmaciones anteriores indican la existencia de deficiencias en el subsistema técnico, que se ven reflejadas en la inadecuada administración.

La orientación de la empresa es hacia el capital físico y no hacia las personas. RIJAYA se ubica dentro de un sector industrial en contracción, se emplean procesos tradicionales y no tecnología de punta orientada a procesos altamente productivos.

Por lo que respecta a la estructura como subsistema, se encontró que RIJAYA no cuenta con una estructura organizacional que favorezca la eficiencia del desempeño de su personal. La línea de autoridad no se ha definido correctamente y los puestos no se han revestido de autoridad, provocando duplicidad de funciones, contraposición en la órdenes y falta de claridad en cuanto quién es el responsable de la toma de decisiones.

El Gerente General tiene una percepción negativa de la naturaleza humana, es decir, no confía en las personas y considera que estas son malas por naturaleza, hasta que le demuestren lo contrario, que deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que se apliquen al trabajo. Presenta una personalidad maquiavélica.

El Gerente General cuenta con una autoridad legalista inherente a su puesto y con el apoyo incondicional del director General. Valiéndose de lo anterior actúa libremente bajo un esquema Explotador - Autoritario, así mismo ha conformado una coalición con integrantes de diferentes áreas (familiares y cómplices) quienes actúan por intereses particulares, es por ellos que encubren los problemas, retrasan y distorsionan la información.

La toma de decisiones se encuentra centralizada por la alta gerencia, situación que está ocasionando un alto grado de dependencia y disminución de la iniciativa.

En lo referente al subsistema cultural de RIJAYA, se encontró que el personal presenta poca necesidad de implicación, es decir, que debido al esquema de centralización que se vive en la empresa se adoptan actitudes de indiferencia y apatía.

Dentro de la empresa se ubican personas que buscan mantener el estatus quo, burocratizando el trabajo y entorpeciendo su ritmo.

Su esquema cultural posee como valores: trabajo en sí mismo, conocimiento por antigüedad, sistema de comunicación cerrado, lealtad entre compañeros, rutina, estatus por conocimiento, centralización, individualismo, orientación al servicio y tradicionalismo. Se presentan normas restrictivas que fungen como fuerzas que restringen el cambio y el desarrollo, a saber son: liderazgo inadecuado, falta de recursos y profesionalismo, desconfianza y la presencia de grupos de poder (coalición). En contraposición se manifiestan normas expansivas que actúan como fuerzas que favorecen el cambio, el desarrollo y la sinergia, estas son: personal en edad productiva (gente que busca mejo-

rar su nivel de vida), profesionalismo (despacho de consultoría), disposición al cambio por parte del Gerente de Producción, desenmascaramiento del Gerente General y la reactivación de la economía nacional.

4.4 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE CAMBIO

El presente análisis pretende demostrar la naturaleza del proceso de transición entre el estado actual hacia el estado mejorado, esto es, el proceso de cambio por el que está atravesando el sistema organizacional RIJAYA, S.A. de C.V.

Como resultado de este análisis se pueden establecer vínculos e impactos recíprocos entre el sistema en cuestión y su entorno, los cuales están ocasionando un desequilibrio en los sistemas que componen a la organización.

El período en que se encuentra el sistema es la "descristalización", es decir, ha comenzado a poner voluntariamente en tela de juicio las percepciones, hábitos y comportamientos actuales. Y contempla la posibilidad de explorar otras opciones al reconocer que sus procedimientos habituales deben ser abandonados y sustituidos por otros.

En esta fase se encuentran implicados ciertos sentimientos de inseguridad y ansiedad como consecuencia de que el sistema se está desprendiendo de procesos metódicos y tradicionales que durante años le proporcionaron estabilidad, pero que actualmente se están constituyendo como amenaza para el logro de la homeostasis del sistema.

El origen del cambio se centra en la presencia de reforzamiento negativos, es decir, que las conductas adoptadas con el propósito de obtener un estado de equilibrio que brinde satisfacción, no sólo están generando falta de confirmación, sino también reforzamientos negativos, esto es, retro - alimentación negativa a través de la cual el sistema es informado del impacto de su acción sobre el entorno. Estos reforzamientos negativos están induciendo a cierto nivel de ansiedad que esta alcanzando el umbral de tolerancia de los involucrados; la reacción esta siendo el tratar de eliminar las causas de aquellos reforzamientos negativos, sustituyendo las conductas o actitudes problemáticas por otras, más aceptadas.

Se han manifestado como agentes del cambio el Gerente de Producción, consultores e indirectamente el Director General, quienes buscan una reestructuración a nivel empresa, implantación de proceso y sistema de control, así como el establecimiento de

estrategias de mercado, todo ello orientado a sustituir la administración empírica que hasta la fecha se ha llevado, por una administración basada en el conocimiento y aplicación de sus funciones básicas. Se busca introducir un esquema de trabajo en equipo y servicio al cliente.

En relación al comportamiento hacia el proceso de cambio; no existe una resistencia al cambio significativa, en su mayoría las actitudes de rechazo están ligadas al modo de implantación del cambio; no se les ha tomado en cuenta para manifestar su voz y voto, sólo se les comunican cuando las decisiones han sido ya tomadas, así mismo han perdido la credibilidad porque muchos cambios y mejoras se han iniciado pero al fin nada cambia, no hay seguimiento y constancia en el fin, situación que genera indiferencia, apatía, frustración y una respuesta de rechazo ante el cambio. Por otra parte el 60% de los involucrados mostró una actitud positiva, ven en el cambio una oportunidad de alcanzar sus expectativas y mejorar. Cabe mencionar que un porcentaje representativo de la mitad del personal productivo no identifica los cambios vividos durante los últimos meses, así como tampoco los que se proyectan.

El fenómeno de resistencia al cambio se manifiesta en el Gerente General, y en menor grado por la coalición que él mismo ha formado; las razones por las cuales se afirma lo anterior son:

- Falta de cooperación, apatía y desmovilización
- Entorpecimiento del ritmo de trabajo
- Desacreditar a los agentes del cambio (consultores)
- Fingir indiferencia con el propósito de entorpecer el proceso

Dichas actitudes son generadas por:

- La pérdida de la garantía del control y de su posición estratégica

Y por que se esta poniendo en tela de juicio su actuación (malos manejos de la empresa).

Analizando el diagnóstico de la situación, se propone adoptar las siguientes actitudes para disminuir la resistencia al cambio:

- Escuchar las expresiones de resistencia al cambio de los integrantes de la coalición formada por el Gerente General, manifestando empatía.
- Ajustar el período de implantación a las necesidades y capacidades de los involucrados (haciéndolo más lento o más rápido, según sea el caso).

- Proporcionar los medios necesarios para facilitar la ejecución del cambio.
- Hacer que el cambio satisfaga una o varias necesidades percibidas.
- Ajustar el modo de implantación y la naturaleza del cambio a la cultura ambiente.
- Reducir hasta donde sea posible las fuentes de inseguridad proporcionando información y probables efectos del cambio.

Estas son las conclusiones del análisis de la situación de cambio del sistema organizacional RIJAYA.

4.5 PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El caso RIJAYA requiere del establecimiento de una estrategia dual, esto es, un plan orientado tanto al aspecto estructural como al conductual.

ACCIONES DE CARÁCTER ESTRUCTURAL PROPUESTAS:

A.- Diseñar un organigrama que muestre gráficamente la estructura organizacional, que aclare los puestos, las obligaciones y la responsabilidad por los resultados, para eliminar los obstáculos del desempeño, ocasionados por la confusión e incertidumbre de la asignación y para proporcionar redes de toma de decisiones y comunicaciones que reflejen y apoyan los objetivos de la empresa.

B.- Conformar un manual de organización que contenga políticas, estrategias y reglamentos internos.

C.- Realizar análisis de puestos que permitan elaborar perfiles de puesto, que incluyan: puesto de trabajo, área ocupacional, puesto al que reporta y que le reportan, descripción genérica, actividades, actividades y operaciones que realiza; conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas, así como requisitos de escolaridad, experiencia, y recomendaciones en cuanto edad, sexo y estado civil.

D.- Realizar evaluación del desempeño que considere cinco factores: productividad, conocimientos profesionales y habilidades, juicio, expresión escrita y oral, desarrollo y efectividad gerencial (en los casos que sea aplicable).

E.- Desarrollar un programa de inducción para el personal de nuevo ingreso.

F.- Realizar un plan de adiestramiento y capacitación técnica para el nivel operativo a fin de eficientar su desempeño, corregir desviaciones y adquirir destrezas en el trabajo que se realiza.

G.- Implementar sistemas de incentivos en pro de la motivación, tomando en cuenta las sugerencias expuestas por el personal.

H.- Realizar una investigación de mercado que conduzca al establecimiento de estrategias de mercado.

I.- Elaborar directorio de clientes.

J.- Elaborar programa de producción que contemple materia prima , recursos físicos y humanos, con base a fechas de pedido y entrega.

K.- Establecer controles de producción y contabilidad de costos que permita evaluar en forma clara:

- 1) Control de inventarios (materia prima, producción y en proceso)
- 2) Control de mano de obra utilizada y agregada al producto.
- 3) Control de gastos generales de producción (determinación de costos fijos y variables)
- 4) Determinación del costo por unidad de producción
- 5) Estadística
- 6) Información necesaria para elaborar estados financieros

L.- Formalizar la información proporcionada por el departamento de contabilidad:

- 1) Presentación de estados financieros
- 2) Relaciones analíticas
- 3) Implantación de sistema de costos de contabilidad
- 4) Control de presupuestos
- 5) Control de convenios con la Secretaría de Hacienda y Crédito público y políticas fiscales.

Los incisos K y L fueron propuestos como acciones inmediatas por el despacho de consultores.

M.- Reordenamiento de espacios físicos e instalaciones (planificar áreas de almacenamiento de producto en proceso y terminado).

N.- Realizar mejoras en: condiciones de trabajo (ventilación, iluminación, limpieza y ruido); y minimizar el riesgo de accidentes y enfermedades profesionales (proporcionado

equipo de seguridad con carácter de uso estricto y dando mantenimiento periódico a la maquinaria y herramienta).

O.- Realizar juntas generales trimestralmente, a fin de mantener informado al personal de los cambios, avances y/o problemática de su empresa, al tiempo de que las juntas generales funcionarían como vínculo entre el personal productivo y directivo, en la resolución de problemas de manera conjunta.

P.- Realizar juntas semanales (informativas/evaluativas), en las que participarán los responsables de las áreas y el gerente de producción. Con igual periodicidad de proponen juntas entre los responsables de área con su personal a fin de planear la producción.

4.6 PROGRAMA DE INTERVENCIÓN

OBJETIVO GENERAL:

Modificar el estilo de liderazgo a fin de crear un clima organizacional apropiado.

OBJETIVOS CONDUCTUALES ESPECÍFICOS:

- A.- Fomentar el trabajo en equipo
- B.- Aumentar el grado de compromiso con la empresa
- C.- Fomentar la integración entre el personal
- D.- Mejorar la comunicación en los tres niveles (individuo, grupo y empresa)
- E.- Incrementar el grado de satisfacción en el trabajo
- F.- Favorecer las relaciones interpersonales y la eficiencia de la organización
- G.- Mejorar la productividad

METODOLOGÍA DEL D.O.:

Se refiere al conjunto de métodos y técnicas de D.O. empleados para llevar a cabo la intervención a fin de obtener cambios o modificaciones en determinado individuo, grupo, sistema o subsistema.

A partir de la problemática encontrada en RIJAYA, se propone el método de "Desarrollo de Equipos", también conocido como "Formación de Equipos", y "Terapias a nivel individuo y grupo".

La razón de seguir esta metodología se basa en que el "Desarrollo de Equipos" tiene como objetivo perfeccionar el funcionamiento de un equipo de trabajo y aumentar su eficacia y salud, además ayuda a los miembros a mejorar su percepción, conocimientos y habilidades, examinando los antiguos valores y adaptando otros nuevos, libres de viejas restricciones; los objetivos en el proceso se convierten en una modificación de valores, de estructura y comportamiento. Así mismo las "Terapias individuales y grupales" crean un ambiente permeable para compartir experiencias que serán transformadas por medio de un proceso en aprendizaje y luego entonces en conocimientos que influirán para modificar su comportamiento tanto a nivel individual como grupal.

PLANEACIÓN DE LA INTERVENCIÓN:

A.- Técnica: "Lluvia de ideas"

Participantes: Nivel gerencial y jefes de área

B.- Técnica: "Reunión de confrontación para establecer metas"

Participantes: Toda la empresa en sesiones por área con su jefe directo y posteriormente se lleva a cabo un análisis por parte del dueño.

C.- Técnica: Reto vivencial "La pared" y "Debate dirigido"

Participantes: Nivel gerencial y responsables de área.

D.- Técnica: Reto vivencial "El sendero"

Participantes: Nivel gerencial y responsables de área.

E.- Técnica: "Escucha activa"

Participantes: Toda la empresa, el primer grupo conformado por el personal de la gerencia y el segundo por los responsables y su personal.

G.- Técnica: "Frases incompletas"

Participantes: Se trabajará en tríos con toda la empresa en sesiones por área.

4.7 CONCLUSIONES

Reconsiderando la experiencia vivida a lo largo del presente trabajo; llego a varias conclusiones:

- “El comportamiento de un individuo en el trabajo esta en función de la persona implicada y su entorno”

En efecto, toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes, características físicas y psicológicas y, a cambio, ésta presenta entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias. El individuo aparece entonces inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización.

Así, la predicción del comportamiento individual basado estrictamente en sus características personales es insuficiente y lleva muchas veces a concluir que el comportamiento depende en gran medida de la situación. Por tanto la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe el clima de trabajo.

- “Los componentes del clima organizacional influyen en el comportamiento y rendimiento del grupo en el trabajo”

La estructura de la organización, los procesos organizacionales así como la concepción que se tenga del liderazgo, motivación y aspectos tanto individuales como grupales (actitudes, valores, procesos de aprendizaje, estructura del grupo, normas y papeles), impacta en el comportamiento y rendimiento del grupo. En base a esta relación se determinará el que un grupo alcance sus objetivos, su grado de cohesión, su moral y finalmente su comportamiento.

Lo cual ratifica la hipótesis planteada al inicio del presente trabajo recepcional: “El clima organizacional influye en el comportamiento del individuo y del grupo”

- “Cambiar la cultura es tanto más necesario cuanto más autoritarios o manipuladores sean los ejecutivos y menos participativo o consultivo fuese su estilo”

Esta conclusión es inspirada por la valiosa obra de Fernando Achilles. Para llevar a la práctica los conceptos de D.O. y lograr desarrollar una organización, no es una exigencia, el modificar la cultura de la empresa como medida para lograr efectos sistémicos. Pero esto será tanto más necesario en cuanto los valores, actitudes, clima y normas informales chocaran con la filosofía del D.O.

Los estilos, valores, creencias, hábitos, actitudes y expectativas de los ejecutivos son factores primordiales en la vida organizacional. Uno de los secretos del D.O. consiste en aclarar la filosofía práctica de los jefes y confrontarla con las nuevas teorías administrativas y comportamentales.

La acción en relación a la cultura será tanto más fundamental cuanto más autoritario o más manipulativo, menos participativo o consultivo sea el estilo predominante de los ejecutivos. Sin lo cual, las resistencias o los riesgos, las dificultades y los retrocesos serán probablemente mayores.

Por último quisiera reiterar mi afán en que esta obra contribuya a la difusión del Desarrollo Organizacional como aportación al pensamiento administrativo moderno.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- RETO AL CAMBIO

Autor: Dione

Edit. Mc. Graw Hill

- COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: CONCEPTOS, CONTROVERSIAS Y APLICACIONES

Autor: Robbins, Stephen

Edit. Mc. Graw Hill

- MODIFICACION CONDUCTUAL EN LA ORGANIZACION

Autor: Fred Luthans

Robert Kreither

Edit. Trillas

- SOLUCION DE CONFLICTOS INTERPERSONALES

Autor: Alan Killey

Edit. Trillas

- COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO

Autor: Davis y Newstrom

Edit. Mc. Graw Hill

- RELACIONES HUMANAS Y CASOS

Autor: Soria, Victor M.

- ORGANIZACIONES: CONDUCTA, ESTRUCTURA, PROCESO.

Edit. Interamericana

- PRINCIPIOS DE ORGANIZACION Y DIRECCION

Autor: Albers, Henry H., Schoer, Lowell

Edit. Limusa

- ADMINISTRACION DEL PERSONAL

Autor: Chrudden, Herbert J., Sherman, Arthur W.

Edit. CECSA

- COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

Autor: Hodgetts, Richard M. Altman, Steve

Edit. Mc. Graw Hill

- DESARROLLO ORGANIZACIONAL: VALORES, PROCESOS Y TECNICAS

Autor: Newton Margulies. Anthony P. Raia

Edit. Diana

- GUIA PRACTICA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Autor: Luis Ferrer Perez

Edit. Trillas

- LA PLANIFICACION DEL CAMBIO (*Estrategias de adaptación para las organizaciones*)

Autor: Pierre Colletette y Guilles Delisle

Edit. Trillas

- EL CLIMA DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES (*Definición, Diagnóstico y consecuencias*)

Autor: Luc Brunet

Edit. Trillas

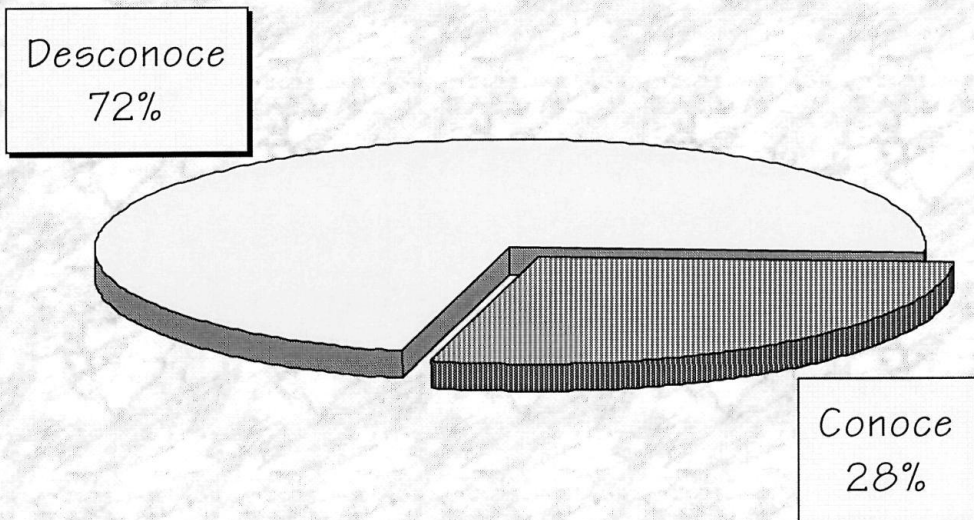
- DESARROLLO ORGANIZACIONAL (*Enfoque Integral*)

Autor: Fernando achilles de Faria Mello

Edit. Limusa

APÉNDICE

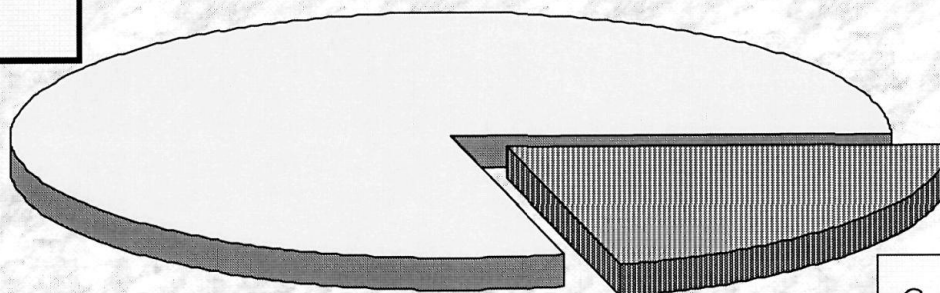
MISIÓN



OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS PARTICULARES
- Incrementar ventas en beneficio de la empresa y los trabajadores (75%) - Ofrecer un producto de calidad (50%) - Consolidarse en el Mercado (25%)	- Implementar sistema de control de calidad (75%) - Implementar sistema de costos (50%) - Implementar estudio de tiempos y movimientos (25%) - Reducir cartera de clientes (25%)

CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

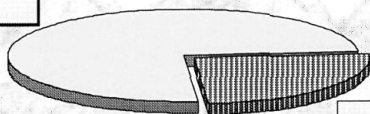
Desconoce
79%



Conoce
21%

PLANES

No motiva
al personal
75%



Motiva al
personal
25%

ESTRATEGIAS

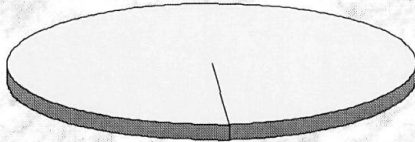
Desconocen
la existencia
de
estrategias
75%



Son
compatibles
con los
objetivos
25%

PROGRAMAS

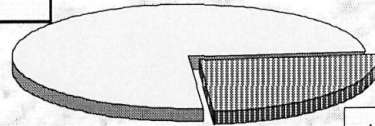
100%



☐ No planea los programas de acuerdo con los objetivos

PROCEDIMIENTOS

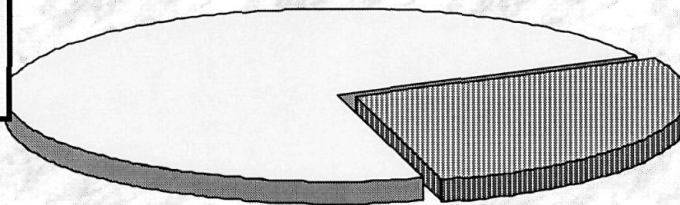
No cuentan
con procedi-
mientos
75%



Ayudan al
cumplimien-
to de los
objetivos
25%

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

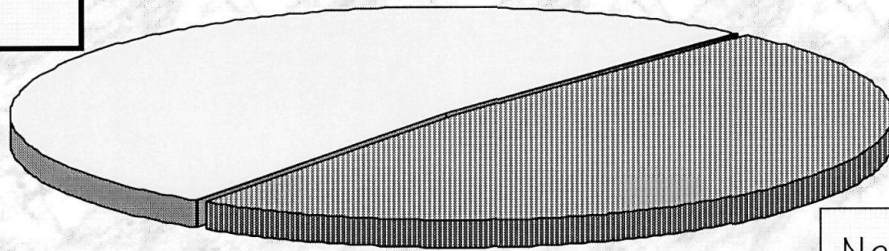
No favorece
la eficiencia
del
desempeño
72%



Favorece la
eficiencia
del
desempeño
28%

LÍNEA DE AUTORIDAD

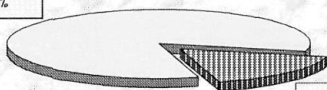
Correcta-
mente
definida
52%



No definida
48%

COMUNICACIÓN

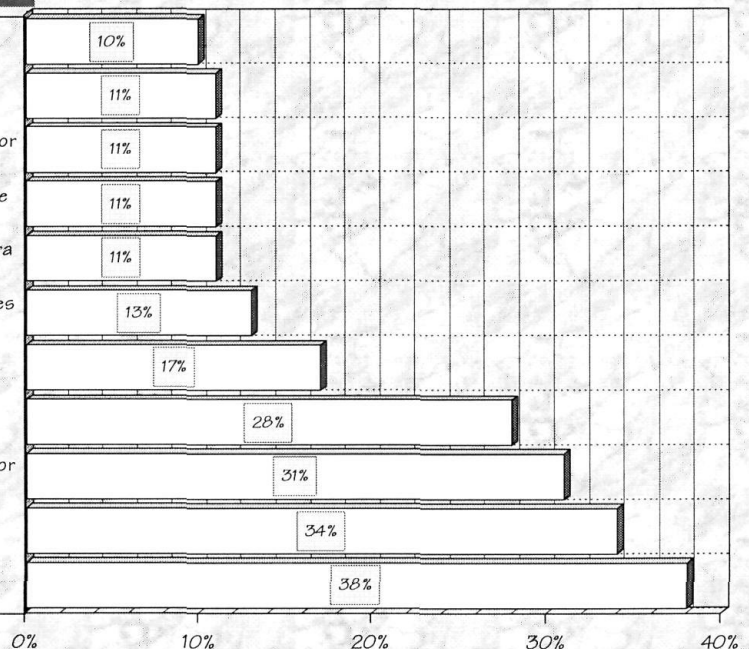
Inadecuada
83%



Adecuada
17%

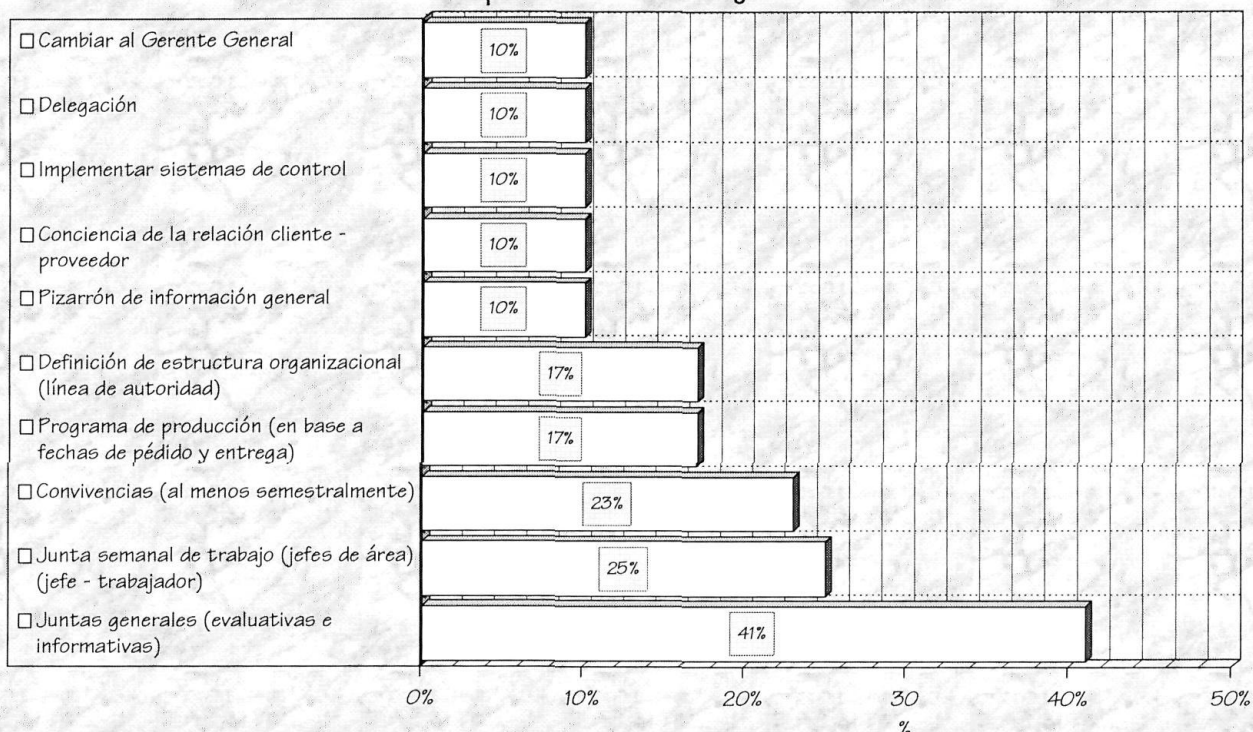
Fallas comunes:

- ☐ Falta orientación al cliente
- ☐ Liderazgo inadecuado (poder de información)
- ☐ Participación limitada en juntas por temor a represalias
- ☐ Manejo ineficiente de juntas (no se cumplen los acuerdos)
- ☐ Falta de información oportuna para tomar de decisiones
- ☐ Personalidad (carácter) de los jefes
- ☐ Dualidad de jefes
- ☐ Ordenes ambiguas, variantes y encontradas
- ☐ La información se maneja por rumor
- ☐ Frecuencia mínima de juntas
- ☐ Coordinación ineficiente



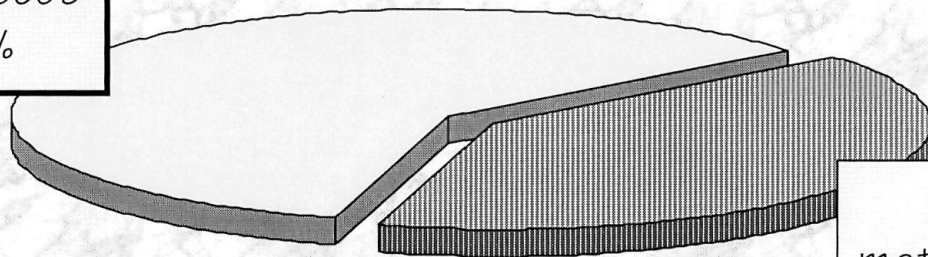
COMUNICACIÓN

Propuestas de mejora:



MOTIVACIÓN

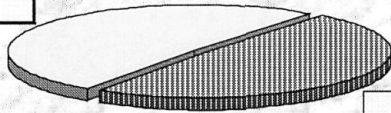
Motivado
por valores
intrínsecos
60%



No
motivado
hacia el
trabajo
40%

RECONOCIMIENTO (Motivador extrínseco)

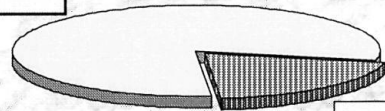
Se siente
reconocido
51%



No se
siente
reconocido
49%

ESTIMA (Motivador intrínseco)

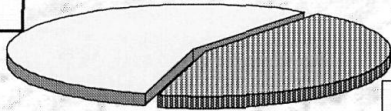
Se siente
estimado
80%



No se
siente
estimado
20%

AUTOREALIZACIÓN (Motivador intrínseco)

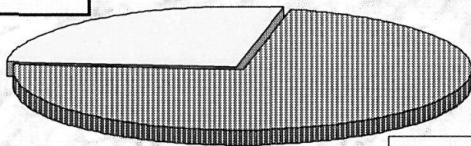
No se siente
auto-
realizado
56%



Se siente
auto-
realizado
44%

PRESTACIONES (Motivador intrínseco)

Son buenas
27%



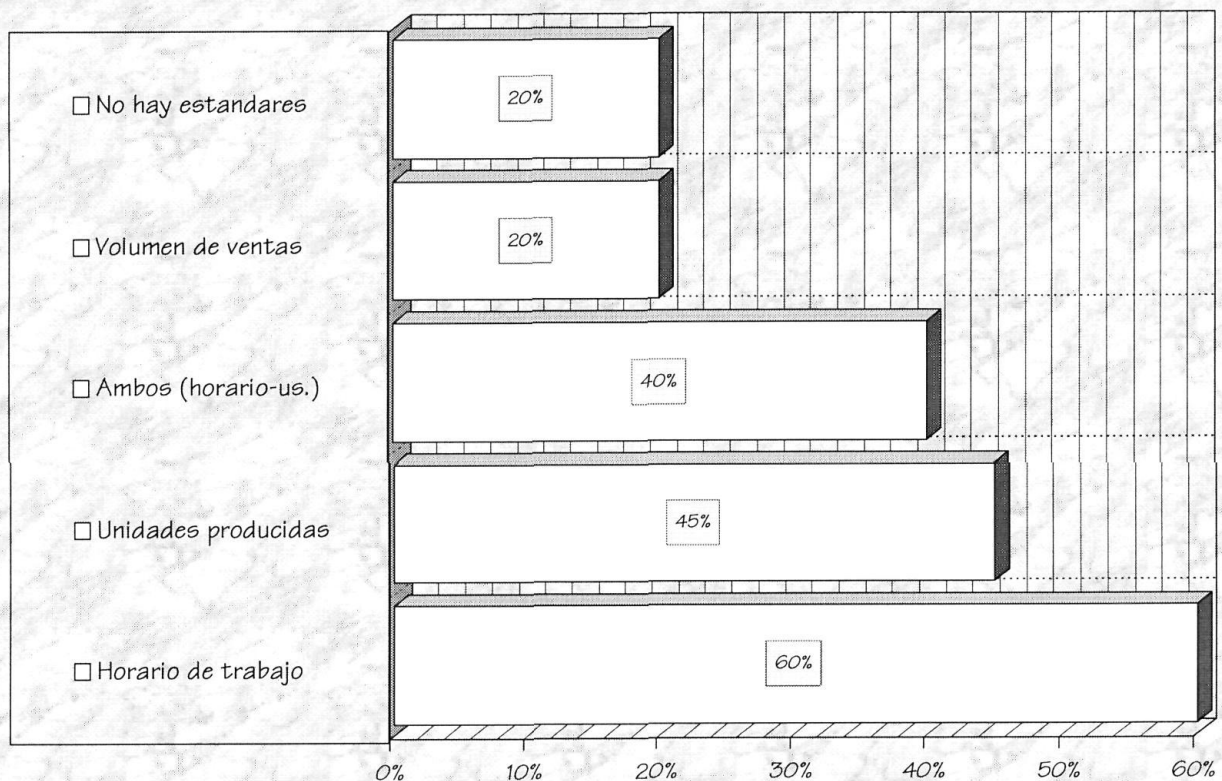
No son
buenas
73%

INCENTIVOS

- Premio anual de asistencia y puntualidad
- Comida de fin de año
- Despensa anual

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Estandares de valoración:

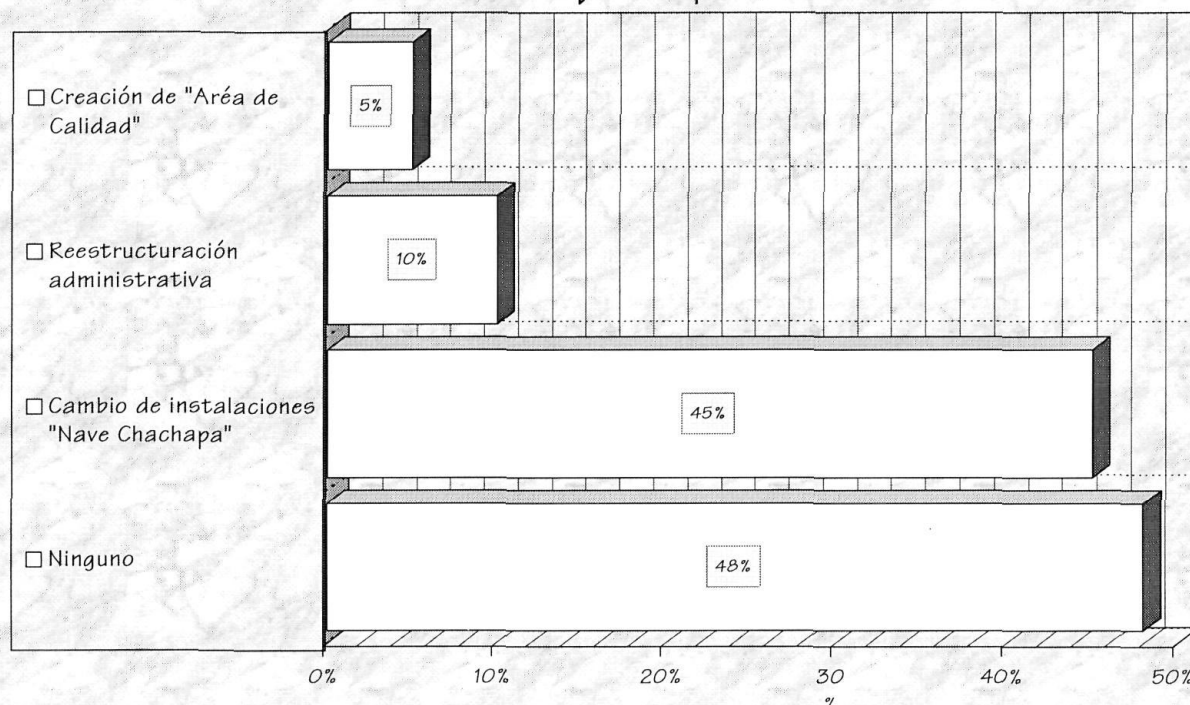


CAMBIOS TRANSCENDENTES (últimos meses)

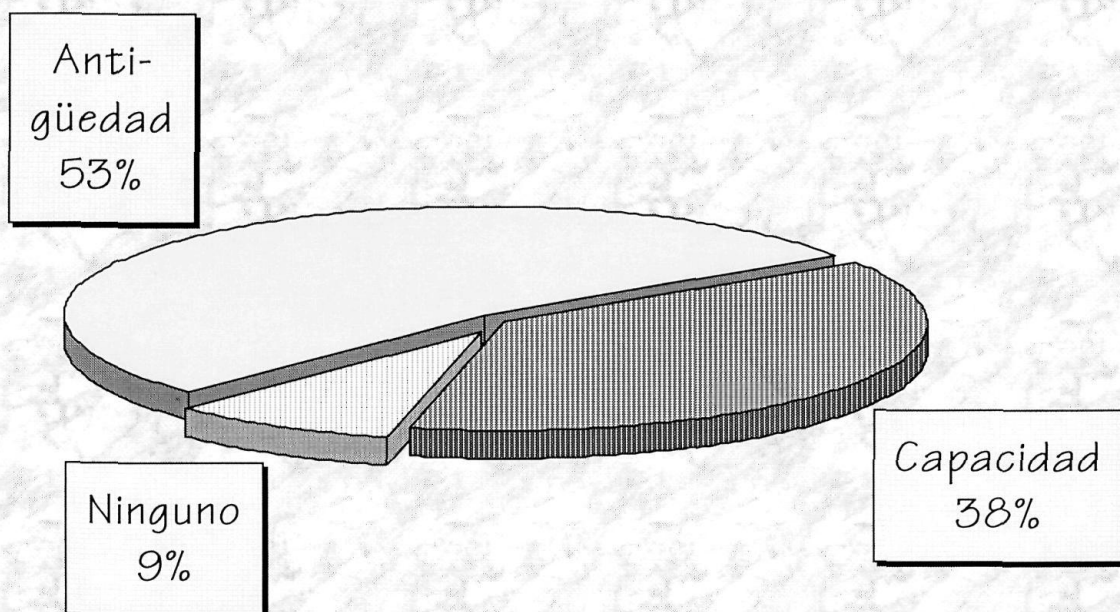
Cambio	Promotor (es)
- Sala de exhibición "Chachapa" - Ingreso de Gerente de Producción - Despacho de consultoría - Sistema de ventas en consignación	» Dir. Gral. y Gte. Gral. » Dir. Gral. » Dir. Gral. » Dir. Gral. y Gte. Gral.

CAMBIO

Cambios que se proyectan:

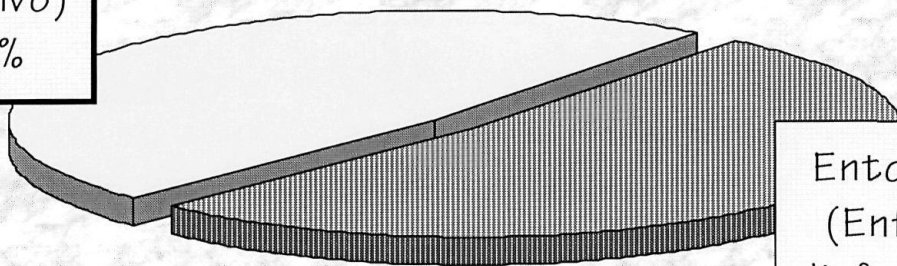


FUENTES DE PODER



ENFOQUE HACIA EL CONFLICTO

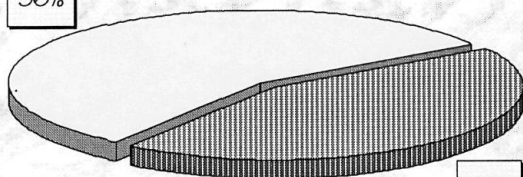
Favorece
(Enfoque
funcional
positivo)
48%



Entorpece
(Enfoque
disfuncional
negativo)
52%

¿ Pueden facilmente formarse
equipos de trabajo en su área ?

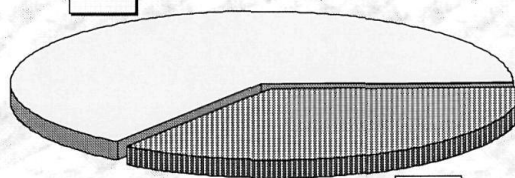
Sí
56%



No
44%

¿ Se siente parte de un
equipo ?

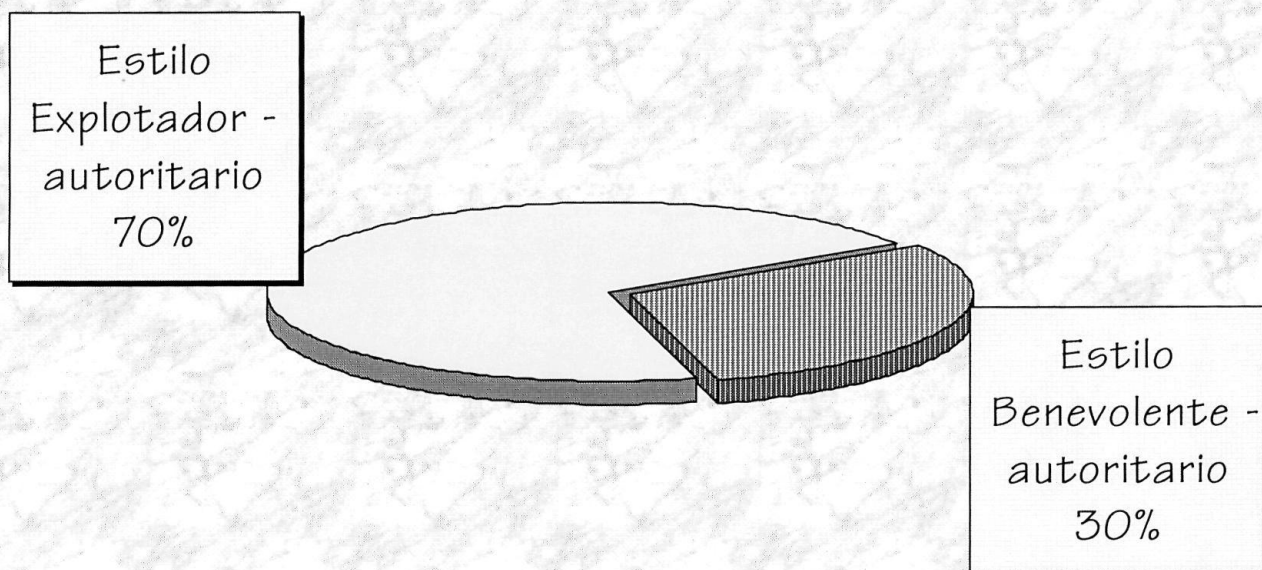
Sí
65%



No
35%

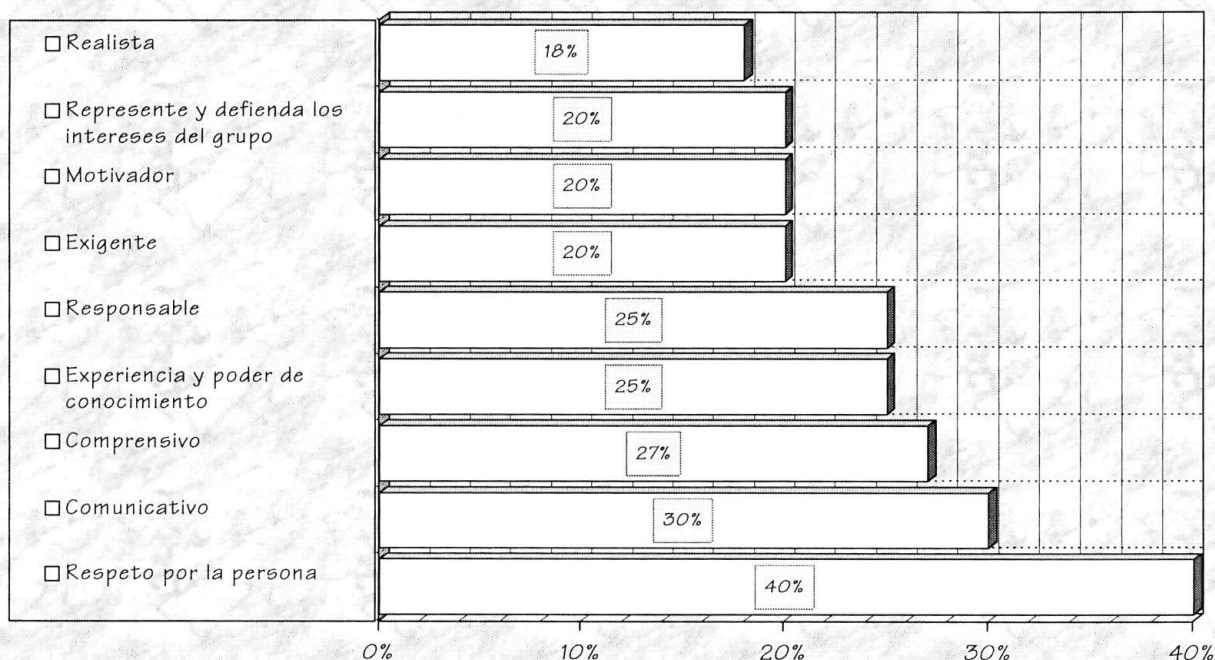
LIDERAZGO

(Dirección de la organización)



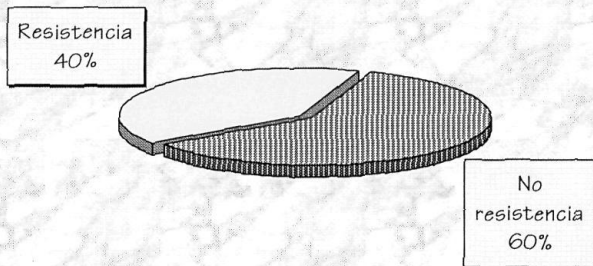
(Ideal de liderazgo de la organización)

Cualidades del lider:

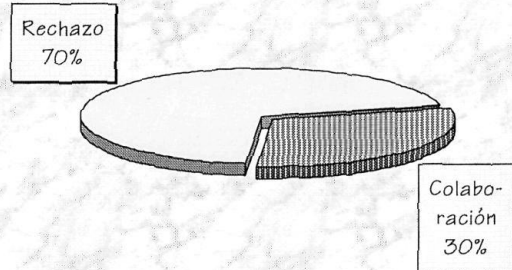


COMPORTAMIENTO HACIA EL PROCESO DE CAMBIO

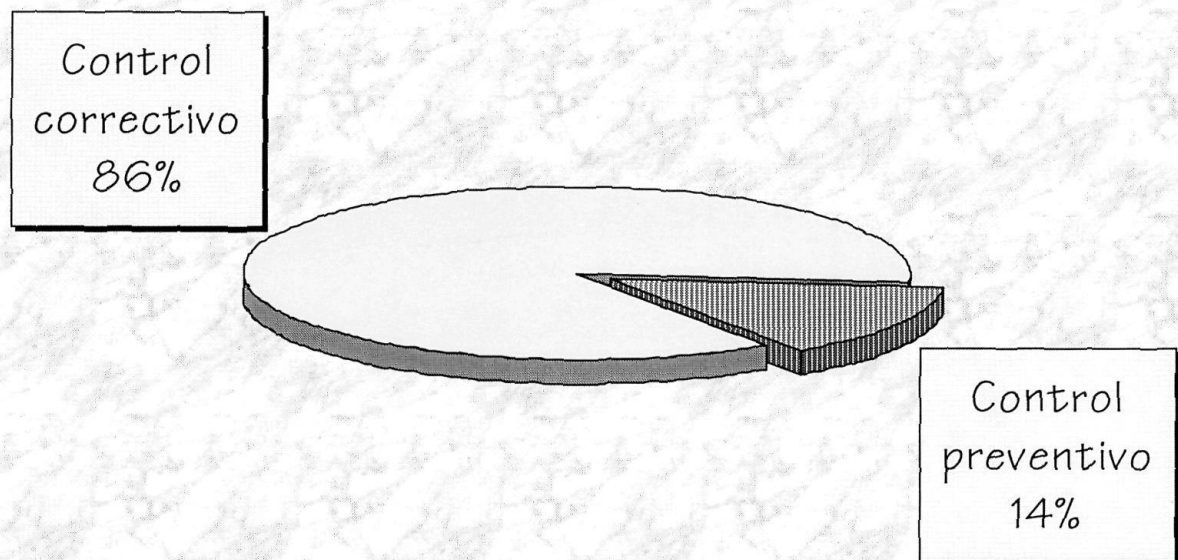
Resistencia al cambio:



Respuesta ante el cambio:



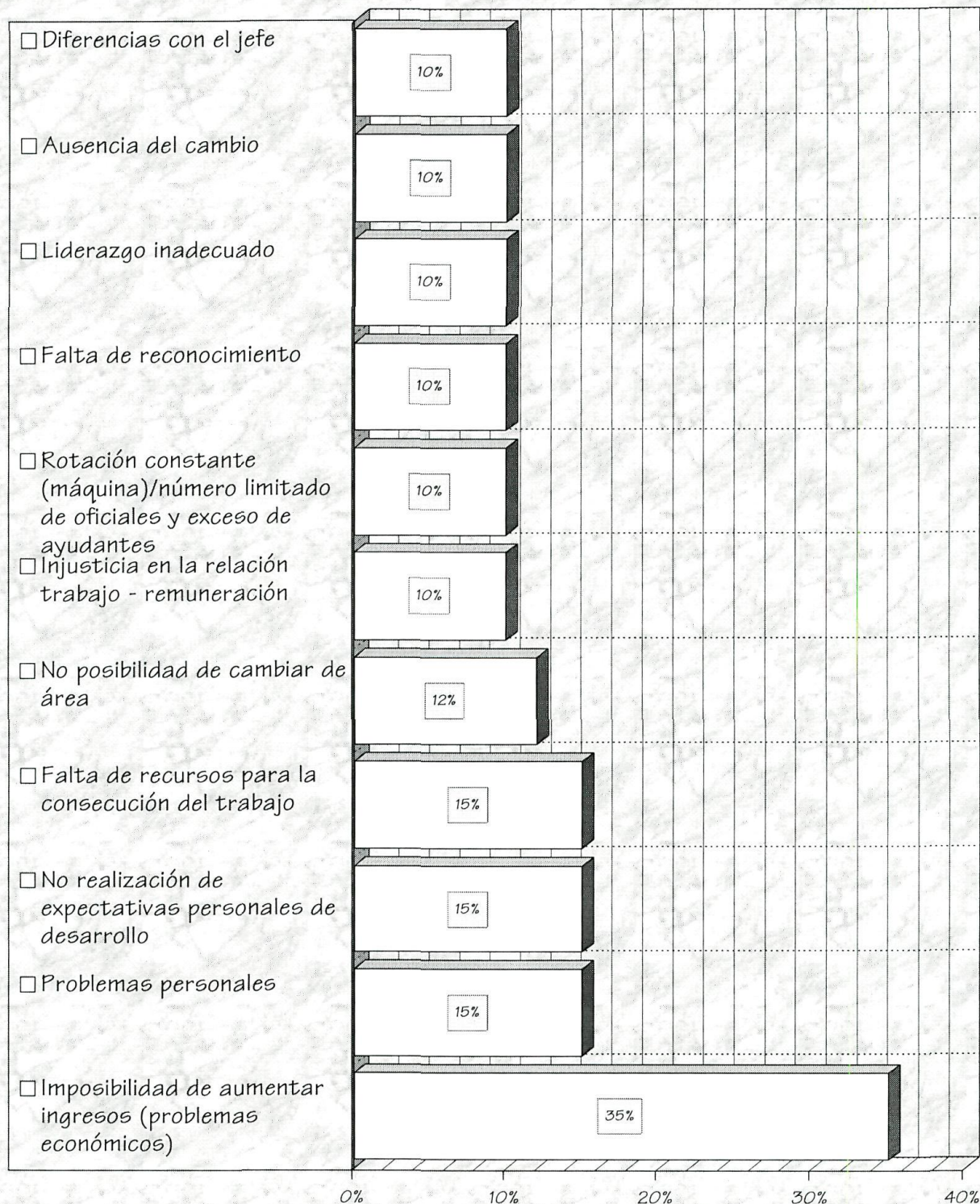
SISTEMA Y PROCESO DE CONTROL



TEMORES

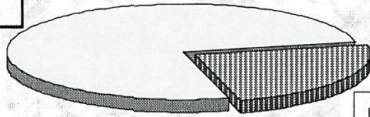
Organización	Producción	Individuo
- Situación económica (país) no se supere - Quiebra de la empresa - Despidos	- Castigo - Zonas de alto riesgo y equipo de seguridad limitado (accidentes / enfermedad) - Cierre de la empresa - Recorte de personal	- Ausencia del cambio - Enfermedad de trabajo y accidentes - No mejore la situación de la empresa - Situaciones familiares - Pérdida de fuente de trabajo - Asalto
	Administrativo	
	- Crédito hipotecario - Endeudamiento fiscal - Salida de Gerente General (persona clave)	
	Ventas	
	- Apoyo deficiente para concretar ventas - Pérdida de clientes (mala calidad) - Inadecuado servicio al cliente - Inseguridad pública (ventas foraneas)	

FRUSTRACIONES



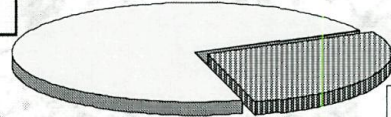
CONDICIONES DE TRABAJO

Lugar de
trabajo
cómodo
76%



Lugar de
trabajo
incomodo
24%

Lugar de
trabajo
agradable
72%

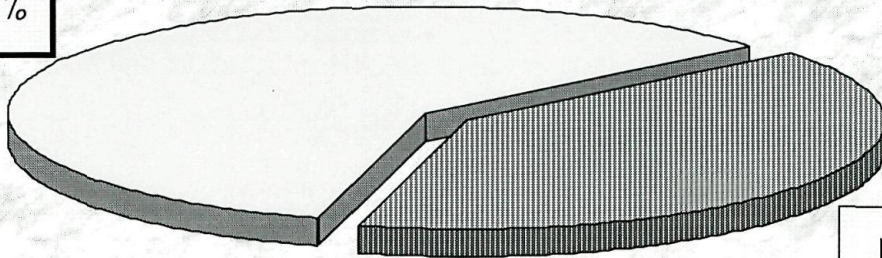


Lugar de
trabajo
desagradable
28%

PERCEPCIÓN

¿ Se siente seguro en su puesto ?

Sí
60%



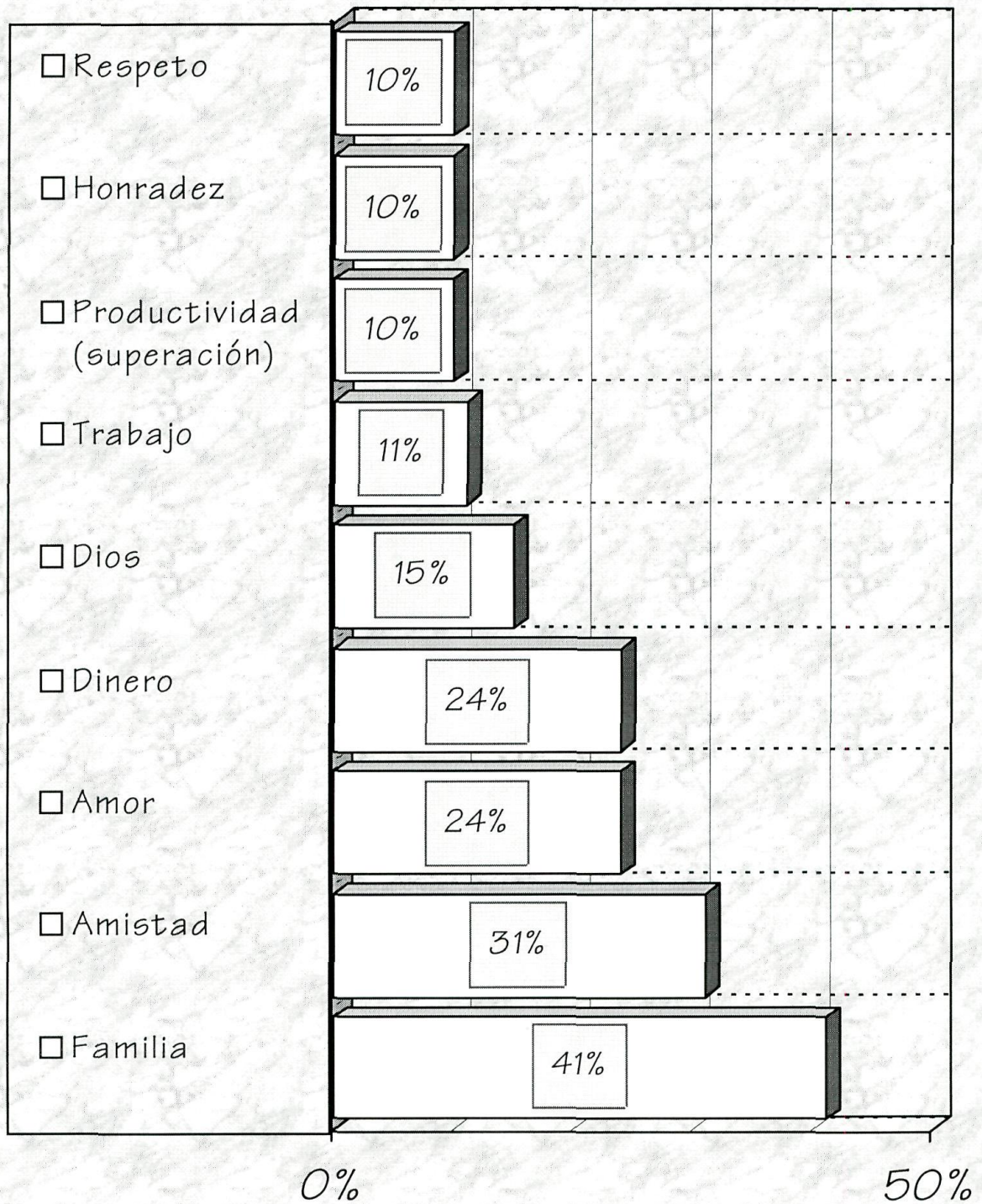
No
40%

EXPECTATIVAS

Organización	Área	Individuo
• Permanencia en el mercado • Superar crisis (interna/externa) • Cumplir con sus obligaciones fiscales y acreedores diversos • Penetración en el mercado	• Conservar la fuente de trabajo • Cumplir con requerimientos de producción (pédidos) • Contribuir a mejorar la calidad	• Incrementar ingresos (elevar nivel de vida) • Superación personal • Cambiar de trabajo y/o área • Establecerse en su área • Modernizar los sistemas

VALORES

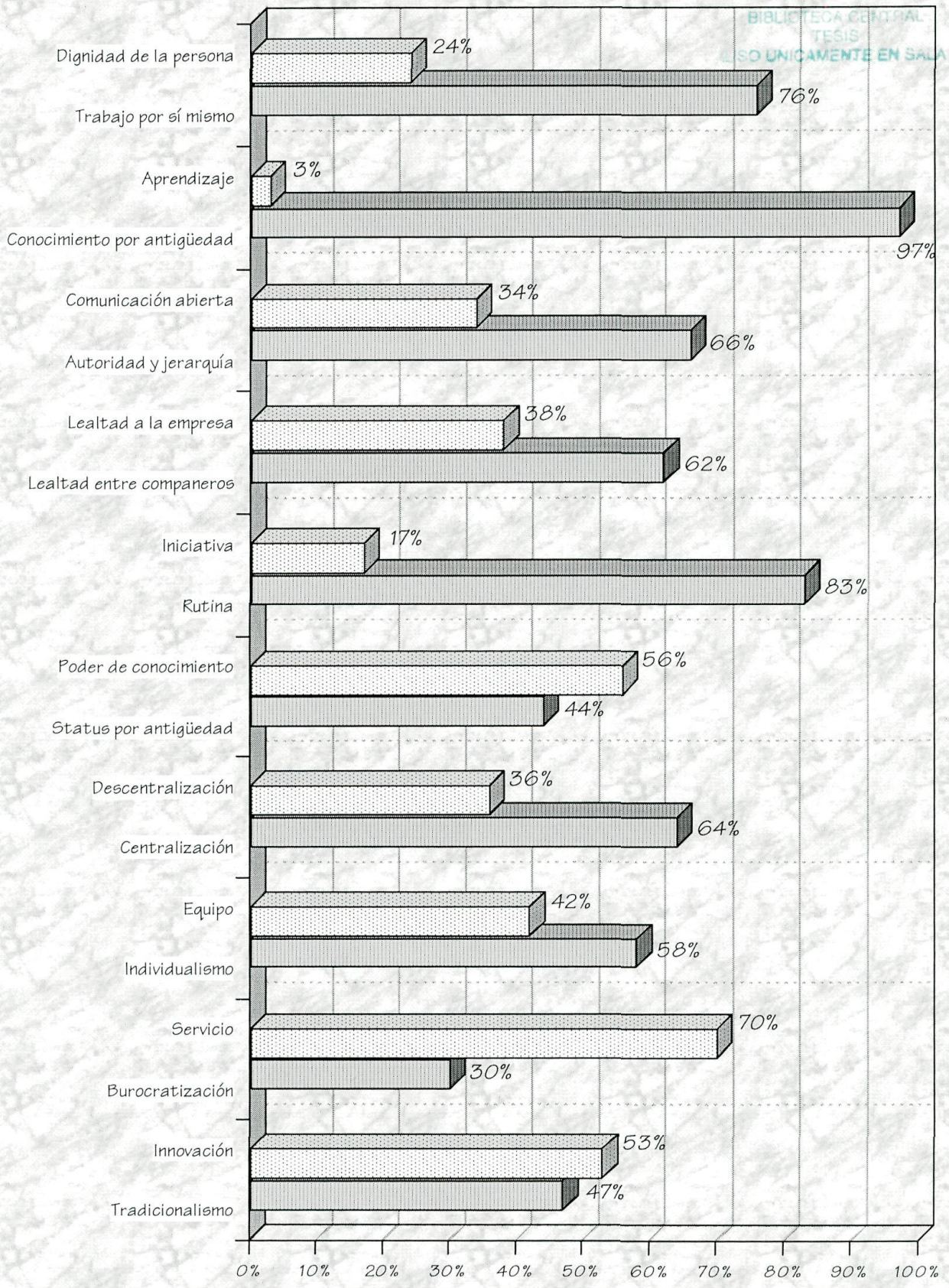
(Aspecto individual)



ESQUEMA CULTURAL

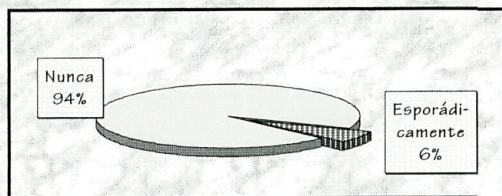


BIBLIOTECA CENTRAL
TESIS
SO ÚNICAMENTE EN SALA



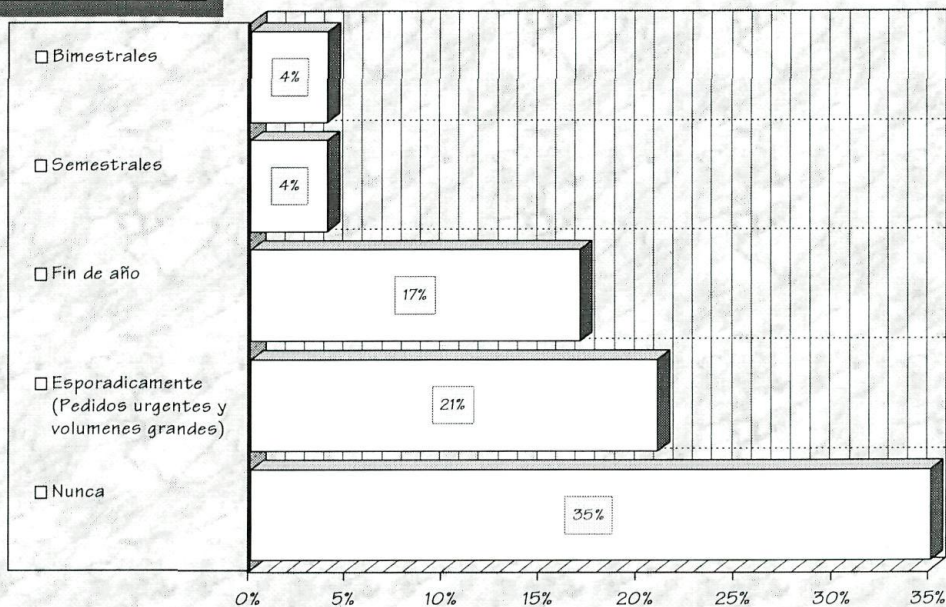
JUNTAS DE TRABAJO

Evaluativas:



BIBLIOTECA CENTRAL
TESIS
USO ÚNICAMENTE EN SALA

Informativas:



CONCEPTUACIÓN DEL STAFF

Staff cuenta poder (externo) de:

