



# **UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS**

**CURSO DE SEMINARIO EN RECURSOS HUMANOS COMO OPCIÓN A  
TITULACIÓN**

**TESINA:**

***“DESARROLLO ORGANIZACIONAL DENTRO DE LA TIENDA DE  
AUTOSERVICIO “LA LATA”***

**TESINA**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**PRESENTA:**

**RIGOBERTO GERVAO TÉLLEZ**

**ASESOR:**

**MPNL. HORACIO MENDOZA MENDOZA**

**MORELIA, MICHOACÁN: NOVIEMBRE DE 2013**



## AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios por permitir mi existencia, otorgarme salud y darme fuerzas para continuar con mi formación profesional.

- **A mis padres:** Elvira Téllez Elías y Domingo Gervacio Reyes por darme la vida, una maravillosa formación, por su ternura y todo su amor. Los dos han sido el eje principal en mi formación, son ejemplo de lucha, logros y metas cumplidas. Me han enseñado a levantarme después de cada tropiezo, a ser perseverante y paciente, a dar pasos firmes para alcanzar mis metas, a ver los que los problemas tiene soluciones y no son motivos de desaliento y a seguir la premisa de que “todo esfuerzo tiene su recompensa”.
- **A mis hermanos:** Yoan Carlos Gervacio Téllez, María del Carmen Gervacio Téllez, Yaneth Gervacio Téllez, Domingo Gervacio Téllez y Niña Gervacio Téllez<sup>+</sup>, gracias por todos los consejos, pláticas y los buenos momentos compartidos. Siempre podrán contar conmigo.
- **A mi asesor:** El MNPL. Katia Beatriz Villafán Vidalespor brindarme su valioso tiempo y orientación, ya que sin su apoyo no hubiera sido posible concluir este proyecto.
- **A mis amigos:** Que influyeron y estuvieron apoyándome en los buenos y en los malos momentos. No los nombro porque gracias adiós son muchos y no terminaría de mencionarlos.

Por ultimo les agradezco a todos, por su comprensión y aceptación con todos mis defectos, ya que todos ustedes fueron y seguirán siendo fundamentales en mi formación.

---

<sup>+</sup> finado

## INDICE

| TEMAS   | PAGINAS |
|---|---------|
| I.- Introducción  | 5       |
| 1.1.- Planteamiento del Problema                                  | 6       |
| 1.2.- Objetivos   | 7       |
| 1.3.- Justificación   | 7       |
| 1.4.- Metodología   | 7       |
| II.- Historia del Desarrollo Organizacional                       | 9       |
| 2.1.- El termino del Desarrollo Organizacional                    | 11      |
| 2.2.- Orígenes del Desarrollo Organizacional                      | 11      |
| 2.3.- Intereses del Desarrollo Organizacional                     | 13      |
| 2.4.- Ámbito de Aplicación  | 14      |
| III.- Definiciones del Desarrollo Organizacional                  | 16      |
| IV.- El Desarrollo Organizacional en México                       | 20      |
| 4.1.- Antecedentes del Desarrollo Organizacional en México        | 20      |
| 4.2.- Concepto del Desarrollo Organizacional en México            | 25      |
| V.- Características y Objetivos del Desarrollo Organizacional     | 26      |
| VI.- Valores, Hipótesis y Creencias del Desarrollo Organizacional | 28      |
| 6.1.- Implicaciones del Desarrollo Organizacional                 | 28      |
| 6.2.- Estudio de Valores  | 29      |
| VII.- Fundamentos del Desarrollo Organizacional                   | 30      |
| VIII.- Administración del Proceso del Desarrollo Organizacional   | 31      |
| IX.- Investigación de acción del Desarrollo Organizacional        | 33      |
| 9.1.- Investigación Básica  | 34      |
| 9.2.- Investigación Aplicada                                      | 34      |
| 9.3.- Desarrollo Tecnológico                                      | 34      |
| X.- Intervenciones del Desarrollo Organizacional                  | 36      |
| XI.- Supuestos de Desarrollo Organizacional                       | 37      |
| XII.- Metas del Desarrollo Organizacional                         | 39      |

|   |    |
|---|----|
| XIII.- Modelos de Aplicación  | 40 |
| 13.1.- Modelo 1: Perfiles de Likert   | 41 |
| 13.2.- Modelo 2: Método Grid de Blake y Mouton  | 42 |
| XIV.- Pro y Contra del Desarrollo Organizacional  | 47 |
| XV.- Critica y Limitaciones del Desarrollo Organizacional                                 | 48 |
| XVI.- Ejemplo del Analisis del Desarrollo Organizacional en una<br>Tienda de Autoservicio | 49 |
| 16.1.- La Empresa de Autoservicio   | 49 |
| 16.2.- Organización General en la Tienda de Autoservicio                                  | 50 |
| 16.3.- Objetivos de la Empresa  | 52 |
| 16.4.- Departamentalización de la Tienda de Autoservicio                                  | 53 |
| 16.5.- Beneficios que Otorga una Tienda de Autoservicio                                   | 55 |
| XVII.- Modelo de Desarrollo Organizacional Aplicado a<br>Empresas de Autoservicio         | 57 |
| 17.1.- Modelo Pragmático Emergente de Hornstein y Tichy                                   | 57 |
| 17.2.- Ventajas del Modelo Pragmático Emergente   | 59 |
| 17.3.- Desventajas del Modelo Pragmático Emergente  | 59 |
| 17.4.- Justificación del Modelo a Utilizar  | 60 |
| 17.5.- Metodología y Procedimiento  | 61 |
| 17.6.- Determinación de la Muestra  | 68 |
| 17.7.- Resultados Obtenidos   | 69 |
| 17.8.- Diagnostico Organizacional   | 71 |
| 17.9.- Estrategias Para el Cambio Organizacional  | 75 |
| XVIII.- Conclusiones Generales  | 81 |
| XIX.- Bibliografía  | 83 |

## I.- INTRODUCCIÓN

El Desarrollo Organizacional es el medio más frecuentemente utilizado por las organizaciones que buscan la mejora continua dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo y en evolución constante. De esta manera, las organizaciones se ven obligadas a vencer el reto de la resistencia al cambio y a la búsqueda del equilibrio entre los objetivos organizacionales y de los objetivos personales de quienes la conforman.

Actualmente se reconoce al factor humano como el factor determinante para el logro de los objetivos y por consiguiente, del éxito de una organización. Por lo tanto, se vuelve cada vez más importante profundizar en el estudio de los factores que determinan la motivación y el rendimiento de las personas. La presente tesina busca exponer la importancia del Desarrollo Organizacional como factor de éxito dentro de las organizaciones, a través de un entendimiento de su concepción, características y métodos, los cuales, deben adecuarse al tipo, objetivos y necesidades de cada organización en particular. El desarrollo Organizacional es un proceso sistemático planificado, en el cual se introducen los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento en las organizaciones, con la meta de incrementar la efectividad individual y de la Organización, el enfoque es en las organizaciones y en lograr que funcionen mejor, es decir, con un cambio total del sistema. El desarrollo Organizacional es un proceso sistemático planificado, en el cual se introducen los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento en las organizaciones, con la meta de incrementar la efectividad individual y de la Organización, el enfoque es en las organizaciones y en lograr que funcionen mejor, es decir, con un cambio total del sistema. Basado en los descubrimientos de la dinámica del grupo y en la teoría y la práctica relacionadas con el cambio planificado, el campo ha evolucionado hasta convertirse en una estructura integrada de teorías y prácticas capaces de resolver o ayudar a resolver la mayor parte de los problemas.

El Desarrollo Organizacional trata de las personas y las organizaciones de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan. El Desarrollo Organizacional también trata del cambio planificado. El desarrollo organizacional es un proceso que se enfoca en la cultura, los procesos y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema. Un proceso de flujo es un flujo identificable de acontecimientos correlacionados que se mueven a lo largo del tiempo hacia una meta general. El Desarrollo Organizacional es un camino, no un punto de destino, es una serie de acontecimientos que se despliegan y evolucionan, no un procedimiento mecánico de paso a paso. Cada programa de Desarrollo Organizacional es único en sí.

La cultura de la organización influye poderosamente en la conducta individual y de grupo y se define como los valores, hipótesis y creencias que tienen en común los miembros de la organización y que modelan la forma en que perciben piensan y actúan. Los procesos son como se hacen las cosas en las organizaciones son métodos para llegar a los resultados. Como se hacen las cosas en una organización. Es tan importante como lo que se hace. Una serie de intervenciones del DO, conocidas como intervención tecno estructural, ayuda a los líderes a examinar la tecnología y la estructura de la organización hacia la meta de hacer que funcione mejor. Las organizaciones son sistemas sociales complejos que interactúan con el ambiente. Los esfuerzos del DO están dirigidos hacia el mejoramiento de la organización total o de grandes partes de ella. El paradigma de los sistemas es un poderoso modelo para comprender la complejidad y emprender la acción en escenarios complejos. DO es perfeccionar el sistema, asegurándose que los componentes del sistema sean armoniosos y congruentes. Las organizaciones son sistemas abiertos, es decir, sistemas de interacción con su entorno. A medida que cambia el entorno la organización se debe adaptar. El modelo de investigación Acción Consta de:

- Un diagnóstico preliminar,
- Recopilación de datos del grupo cliente,
- Retroalimentación de datos al grupo cliente,
- Expiración de los datos por el grupo cliente,
- Planificación de la acción por el grupo cliente, y
- Una acción emprendida por el grupo cliente

### **1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El cambio en las organizaciones, como en los individuos, es una constante, de este es sinonimo de vida; de las decisiones que tomen o dejen de tomar dependera alcanzar o no el objetivo planeado. De la oportunidad de las decisiones que se auxiliien de los metodos y tecicas de Desarrollo organizacional estaran utilizando una de las mejores herramientas para ser exitosos en un presente y un futuro con exigencias y retos cada vez mayores.

El Desarrollo Organizacional contiene una serie de teorías, valores y estrategias basadas en la ciencia de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.

## **1.2.- OBJETIVOS**

### **Objetivo General:**

- Es demostrar la utilidad del Desarrollo Organizacional como herramienta de cambio planificado dentro de una organización.

### **Objetivos específicos:**

- Elaboración del diagnóstico de la empresa mediante la aplicación de técnicas especializadas.
- Presentación de alternativas de solución de implementación.
- Ayudar a la organización a identificar sus fuerzas y debilidades dentro de las áreas relacionadas con el diagnóstico.

## **1.3.- JUSTIFICACION**

El Gerente General esta interesada en mejorar su organización en los aspectos necesarios y se seleccionaron las técnicas del Desarrollo Organizacional ya que este ayuda a las organizaciones, incrementando la efectividad de los procesos humanos y sociales tanto en los individuos como de los equipos que ellos forman. A su vez los procesos efectivos solicitan el cumplimiento de las tareas.

La consultoría es una relación de ayuda que se establece entre quien tiene un problema, necesidad u oportunidad de mejorar y quien tiene recursos y medios para ayudar a la resolución del problema o lograr el cambio deseado. El término intervención de Desarrollo Organizacional se realiza cuando los líderes de las asociaciones desean encarar y resolver o prevenir problemas o mejorar la situación en que se encuentra.

## **1.4.- METODOLOGIA**

Para lograr el objetivo general, es necesario demostrar la siguiente proposición: El Desarrollo Organizacional produce cambios significativos en el Clima Laboral de una empresa. Por ello el interés se centra en el análisis comparativo de la situación del Clima de Desarrollo Organizacional en una empresa de servicios en etapa de crecimiento. El proceso tiene duración de 30 días hábiles de modo que podrá transcurrir el tiempo suficiente para que se efectúe y se estabilice el cambio en la empresa ya que se realizó una encuesta que permitiera medir los resultados del esfuerzo de cambio y proporcionar una base concreta para poder apreciar los logros específicos del programa.

El trabajo se divide en 2 partes principales: la primera de ellas presenta una síntesis teórica sobre el tema del Desarrollo Organizacional. La teoría y los conceptos son necesarios para fundamentar y analizar nuestras decisiones y conforme actuemos, aprendemos más sobre lo que está sucediendo lo cual a su vez enriquece a la teoría y los conceptos. Por ello se incluye la definición, supuestos, características, valores, objetivos y fases de desarrollo Organizacional para comprender mejor los lineamientos bajo los cuales se realizó este caso de intervención. Además se presentan aspectos como el fenómeno del cambio y su relación con el desarrollo de las organizaciones.

La segunda parte está desarrollada por el caso de intervención del Desarrollo organizacional. En ella se expone la naturaleza de la organización y la metodología empleada.

## **II.- HISTORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Los autores Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki sitúan el origen del Desarrollo Organizacional en el año de 1924, con el estudio de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company en los Estados Unidos.

En esta empresa se estudió el efecto que las condiciones laborales tenían sobre el rendimiento y productividad de los trabajadores. Sin embargo, se considera que el movimiento como tal, surge a partir de 1962, como un conjunto de ideas con respecto al hombre, la organización y el ambiente, buscando el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. El DO surge después de la teoría del comportamiento pero con un enfoque sistemático. El origen del DO se atribuye a una serie de factores entre los cuales destacan:

- a)** La relativa dificultad al intentar sistematizar los conceptos de diversas teorías administrativas debido a que tenían enfoques diferentes y en ocasiones, entraban en conflicto con las demás teorías;
- b)** Una profundización en el estudio acerca de la motivación humana y su interferencia dentro de la dinámica de las organizaciones;
- c)** La creación del National Training Laboratory de Bethel en 1947 y las primeras investigaciones de laboratorio sobre comportamiento de grupos;
- d)** La publicación de un libro en 1964 por un grupo de psicólogos del N.T.L. en el que se exponen sus investigaciones sobre el Training Group, los resultados y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones;
- e)** La magnitud y cantidad de cambios alrededor del mundo como el aumento del tamaño de las organizaciones, creciente diversificación y una gradual complejidad de la tecnología moderna;
- f)** Y la fusión de dos tendencias: estudio de la estructura y estudio del comportamiento humano en las organizaciones.

Inicialmente, el DO se limitó al nivel de los conflictos interpersonales de pequeños grupos, después pasó a la administración pública y por último, a todos los diferentes tipos de organizaciones humanas aplicando diversos modelos y procedimientos de acuerdo a los diferentes niveles organizacionales. Los modelos utilizados en el DO involucran principalmente, una serie de técnicas de diagnóstico y acción, habilidades interpersonales y gerenciales. Una de las raíces del tronco del DO se compone de las innovaciones en la aplicación de los descubrimientos del entrenamiento en laboratorios de sensibilización en las organizaciones complejas.

Una segunda raíz importante es la investigación de las encuestas y metodología de retroalimentación. Ambas raíces están entrelazadas con una tercera, el surgimiento de la investigación-acción. Una cuarta raíz es el surgimiento de los enfoques socio técnicos y socio analíticos de Tavistock.

➤ ***El grupo T***

Una de las raíces del DO, el entrenamiento en laboratorios de sensibilización, con grupos esencialmente reducidos y no estructurados, en los cuales los participantes aprenden de sus propias interacciones y de la dinámica en evolución del grupo, se empezó a desarrollar a partir de 1946, a partir de varios experimentos con grupos de discusión para lograr cambios en la conducta en situaciones en el hogar. En particular un taller de relaciones intergrupales, celebrado en el State Teacher's College en Nueva Bretaña, Connecticut, fue importante en el surgimiento de entrenamiento en laboratorios de sensibilización.

La teoría de Lewin y lo que después se llamaría grupo T empezó a surgir a través de una serie de acontecimientos en el taller celebrado en Nueva Bretaña. Cada grupo además de los miembros y de un líder contaba con un observador que tomaba notas acerca de las interacciones entre los miembros. Al final de cada día los observadores se reunían con el personal y reportaban lo que habían visto. Durante la segunda o tercera sesión vespertina, tres mujeres que eran miembros del taller preguntaron si podían asistir a la sesión en la que los facilitadores discutían sus observaciones y alentaron a que lo hicieran. Estas sesiones pronto se convirtieron en la experiencia de aprendizaje más significativas de la conferencia.

La invención del grupo-T surgió de una conciencia que había ido en aumento durante una década o más, acerca de la importancia de ayudar a los grupos y a los líderes de grupos a concentrarse en los procesos de grupo y de liderazgo, esta conciencia creciente fue particularmente evidente en la educación de adultos y en la terapia de grupo.

➤ ***Douglas Mc Gregor***

En 1957 fue uno de los primeros científicos de la conducta que empezaron a resolver el problema de la transferencia y a hablar en forma sistemática acerca de la aplicación de las habilidades del grupo-T en las organizaciones complejas y ayudar a llevarlo a cabo. Estableció un pequeño grupo de consultoría interna que en gran parte usaba los conocimientos de las ciencias de la conducta para ayudar a gerentes de línea y a sus subordinados a aprender la forma de ser más eficientes en grupos.

➤ **Herbert Shepard y Robert Blake**

Iniciaron una serie de laboratorios de dos semanas a los que asistieron todos los miembros de la gerencia a nivel "medio" al principio se hizo un esfuerzo para combinar el método del caso con el método de laboratorio, pero los diseños muy pronto hicieron hincapié en los grupos-T, los ejercicios la organización y las conferencias, una de las innovaciones en este programa de entrenamiento fue un énfasis en las relaciones intergrupo, así como interpersonales. A pesar de que el trabajo era desde luego un esfuerzo de organización, la resolución de problemas entre los grupos tuvo todavía mayores implicaciones en el desarrollo organizacional a medida que se involucraba un segmento más vasto y complejo de la organización.

➤ **Richard Beckhard**

Richard Beckhard otra figura importante en el surgimiento y desarrollo del campo del DO. Y desarrolló uno de los primeros programas de entrenamiento en el DO para especialistas en capacitación y desarrollo organizacional del NTL. Que esencialmente son experiencias de entrenamiento en laboratorio para los gerentes a nivel medio.

### **2.1.- EL TÉRMINO DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

No está del todo claro quién creo el término pero es probable que haya surgido a través de la conceptualización de Robert Blake, Herbert Shepard, Jane Mounton, Douglas Mc Gregor y Richard Beckard. Al referirse a su consultoría con Mc Gregor en General Mills, Beckard ofrece el relato siguiente de que el término surgió allí: "En esa época en General Mills queríamos darle un nombre al programa. Era obvio que no queríamos llamarlo desarrollo gerencial, porque era un entrenamiento total de la organización, pero tampoco era un entrenamiento en relaciones humanas, a pesar de que en el programa había un componente de eso. No queríamos llamarlo mejoramiento de la organización, porque es un término estático, de manera que lo llamamos "desarrollo organizacional" refiriéndonos con eso a un esfuerzo de cambio en todo el sistema".

### **EL PAPEL DE LOS EJECUTIVOS DE RECURSOS HUMANOS**

En la historia del DO vemos a consultores tanto externos como internos y a los departamentos de personal que se apartan de sus roles tradicionales y colaboran en un nuevo enfoque al mejoramiento de la organización.

### **2.2.- ORÍGENES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

La investigación y la retroalimentación de encuestas, una forma especializada de investigación-acción constituye la segunda raíz principal en la historia del desarrollo organizacional.

Las historia de esta raíz en particular, gira alrededor de las técnicas y el enfoque desarrollados por los miembros del personal en el Centro de Investigación de Encuestas CIE en la Universidad de Michigan. Los vínculos entre la raíz del entrenamiento de laboratorio y la raíz el sistema de retroalimentación de encuestas. Los vínculos entre las personas que más adelante serían figuras clave en la raíz del DO en el entrenamiento de laboratorio, y las personas que fueron figuras clave en la raíz de la retroalimentación de encuestas, se establecieron desde una época tan lejana como el año de 1940, y ha continuado a lo largo de los años. Estos vínculos sin lugar a dudas fueron muy importantes en la evolución de ambas raíces. Los vínculos entre las personas de la dinámica de grupos y las de retroalimentación de encuestas fueron muy extensos después de que el Centro de Investigación para la dinámica de grupo se mudó a Michigan con el estímulo de Rensis Likert y de los miembros del Centro de investigación social.

### ***ORÍGENES DE LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN***

La raíz del entrenamiento de laboratorio en la historia del DO tiene un componente muy importante de investigación-acción, la raíz de la retroalimentación de las encuestas es la historia de una forma especializada de investigación-acción. La investigación-acción es una publicación del año de 1945, Kurt Lewin y sus estudiantes llevaron a cabo numerosos proyectos de investigación-acción a mediados de la década de 1940 y principios de la de 1950. Los trabajos de éstos y otros eruditos y practicantes en la invención y la utilización de la investigación-acción fueron básicos en la evolución del DO.

### ***ORÍGENES SOCIOTÉCNICOS Y SOCIOCLÍNICOS***

Una cuarta raíz en la historia del DO es la evolución de los enfoques socio técnicos y socio clínico para ayudar a los grupos y a las organizaciones. Fue el trabajo de la clínica Tavistock en Inglaterra donde el enfoque de grupo surgió al principio de los trabajos de Tavistock en el contexto de la terapia familiar, en la cual el niño y el padre o la madre recibían un tratamiento en forma simultánea. El modo de investigación-acción surge también en Tavistock, con el intento de brindar ayuda práctica a las familias, organizaciones y comunidades. El personal de la clínica Tavistock estaba en gran parte bajo la influencia de innovaciones como las aplicaciones de psicología social a la psiquiatría, durante la segunda guerra mundial. Bion, Rickman y otras habían estado involucrados con el experimento "Northfield", en este experimento, se requería que cada soldado se uniera a un grupo que desempeñaba alguna área, como artesanías o lectura de mapas y también discutiera sus sentimientos, sus relaciones interpersonales y sus problemas administrativos y directivos.

## **VÍNCULOS ENTRE TAVISTOK Y ESTADOS UNIDOS**

Los líderes de Tavistock tenían contacto frecuente con Kurt Lewin, Rensis Likert, Chris Argyris en Estados Unidos. Un producto de esta colaboración fue la decisión de publicar la revista Human Relations de forma conjunta. El enfoque sociotécnicos se concentraba en los niveles no ejecutivos de la organización y en especial del rediseño del trabajo. El enfoque de los equipos y el empleo de la investigación-acción y la participación era compatible con los enfoques de DO. Algunos programas contemporáneos de la calidad de vida en el trabajo y de administración total de la calidad son amalgamas de los enfoques del DO, del enfoque sociotécnicos y otros.

## **CONTEXTO CAMBIANTE**

Aunque es de interés comprender como surgió el DO, es importante también comprender el medio ambiente cambiante en el cual están ocurriendo las actividades contemporáneas del DO. Este contexto ha cambiado de una manera dramática a lo largo de las décadas de los 80's y 90's, se ha intensificado la plétora de las innovaciones tecnológicas, fusiones de compañías, adquisiciones, compras ventajosas, quiebras, historias de éxito reducciones y cambios de las leyes. Cada año nacen miles de compañías y la globalización es común.

Todos estos cambios crean oportunidades para las aplicaciones del DO, pero también expanden al máximo las capacidades de los líderes y quienes practican el Desarrollo organizacional. En este contexto todavía existe una gran confianza en las técnicas de la primera generación del DO, que son muy pertinentes al cambio de adaptación incremental como la investigación-acción, el enfoque en los equipos, la creación de los mismos, el empleo de facilitadores, la consultoría de proceso, la retroalimentación de encuestas, la resolución de problemas intergrupo, el enfoque de los sistemas sociotécnicos al rediseño del trabajo y la administración de la participación.

## **2.3.- INTERESES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

"El cambio de segundo orden (la transformación organizacional) es un cambio multidimensional, de múltiples niveles, cualitativo, discontinuo y radical de la organización, que implica un cambio paradigmático.

## **EL INTERÉS EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Los esfuerzos para medir y cambiar la cultura organizacional se hace mediante una exploración conjunta para identificar en secuencia los artefactos de la organización, como la disposición de la oficina y los símbolos de estatus, los valores que les sirven de fundamento a esos artefactos y las hipótesis que hay detrás de esos valores.

### ***EL INTERÉS EN EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL***

Uno de los impedimentos para el aprendizaje es un enfoque en el propio trabajo exclusivamente, con muy poco sentido de responsabilidad hacia el producto colectivo. Otro es culpar a las personas de afuera por las cosas que están mal, no importa si se trata de otro departamento en la misma organización o de un competidor del extranjero. El interés está en crear conciencia de estos impedimentos y desarrollar diferentes formas de pensamiento acerca de los problemas complejos.

### ***ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL***

La definición de calidad total es por lo común un esfuerzo de toda la compañía que trata de establecer y hacer permanente un ambiente en el cual los empleados mejoren continuamente su habilidad de proporcionar a solicitud de productos y servicios que los clientes encuentran de un valor particular. Los valores y los enfoques del DO han sido los aspectos clave de muchos procesos de éxito de la Administración de Calidad Total. "Lo que es más, el movimiento de la calidad, para que tenga éxito, depende en gran parte de un proceso efectivo y el proceso es el producto más importante del practicante del DO". Burke

### ***EL INTERÉS DE LA VISIÓN***

Las intervenciones diseñadas para ayudar a los miembros de la organización a ver hacia el futuro, la visión, no son nuevas, pero se ha desarrollado un interés renovado en el uso de las intervenciones para estudiar las tendencias proyectadas hacia el futuro y sus implicaciones para la organización. El redescubrimiento de las juntas numerosas de y como reunir a "todo el sistema" en una habitación. Beckhard escribió un libro que trataba de reunir todo el grupo administrativo de una organización en una sesión de un solo día, para diagnosticar el estado del sistema y hacer planes para un mejoramiento rápido de las condiciones. Esto implica reunir a la Alta Gerencia y a tantas las personas con diferentes funciones y niveles como sea factible.

### ***2.4.- ÁMBITO DE APLICACIÓN***

Las aplicaciones han variado y en muchos casos se ha involucrado la organización total, pero en otros, sólo algunas divisiones o plantas. Además algunos esfuerzos han avanzado rápidamente, sólo para fracasar en el último momento.

En muchas situaciones los enfoques del DO se han convertido en una forma continua de administrar con muy poca visibilidad del programa y bajo una terminología diferente.

Por consiguiente resulta difícil reportar con precisión el ámbito de aplicación. Las organizaciones industriales de ninguna manera son las únicas clases de instituciones involucradas, hay aplicaciones en los sistemas de escuelas públicas, colegios, escuelas de medicina, instituciones de bienestar social, departamentos de policía, asociaciones profesionales, unidades gubernamentales a nivel local, municipal, estatal y nacional, la Casa Blanca, varios sistemas que ofrecen cuidados de la salud, iglesias, tribus de indios norteamericanos.

Algunas estrategias de desarrollo de la comunidad tienen cierto número de lamentos en común con el desarrollo organizacional, por ejemplo la investigación-acción, el empleo de un agente de cambio, y énfasis en la facilitación de procesos, de toma de decisiones y de resolución de problemas. Sin lugar a dudas parte de esos aspectos comunes se derivan de los practicantes de DO que trabajan en el campo del desarrollo de la comunidad.

Además de hacer hincapié en la diversidad de tipos de sistemas que utilizan los consultores en DO, hay que subrayar que los esfuerzos de desarrollo intraorganizacional no se han enfocado sólo en los equipos de alta gerencia. La extensa gama de roles ocupacionales que han involucrado en el DO es casi ilimitada, y ha incluido a trabajadores de la producción, gerentes, soldados, oficiales militares, geólogos, abogados, contadores, enfermeras, médicos, maestros, especialistas en computación, guardabosques, técnicos, secretarías, empleados de oficina, etc.

### III.-DEFINICIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional es la disciplina de ver a las organizaciones y a los grupos como sistemas y de diseñar sistemas y procesos para mejorar su productividad, efectividad y resultados. Normalmente, el DO no es considerado como una función dentro de la estructura organizacional. Esto es debido a que el personal interno se encuentra muy envuelto en las políticas y procesos internos y por ende, pierde perspectiva.

Generalmente, se buscan agentes externos los cuales estudian y observan los procesos, cuestionando políticas y operaciones para el desarrollo de planes de acción y el establecimiento de mejoras.

En ocasiones, se integra esta labor al departamento de recursos humanos o incluso, en otra área como planeación estratégica aunque de igual manera, se pierde perspectiva. Por lo tanto, se recomienda contratar consultores externos. Lo anterior, se justifica y se define dependiendo del tamaño, grado de complejidad de la organización y nivel de madurez en sus procesos humanos.

El DO presenta distintos modelos los cuáles consideran básicamente cuatro variables: medio ambiente, organización, grupo e individuo. Estas variables se analizan en cuanto a su interdependencia para de esta manera, diagnosticar la situación para tomar las acciones adecuadas que permitan alcanzar tanto los objetivos organizacionales como los individuales.

El desarrollo organizacional es un esfuerzo:

- 1) planificado
- 2) de toda la organización,
- 3) controlado desde el nivel más alto,
- 4) incrementar la efectividad y el bienestar de la organización,
- 5) intervenciones planificadas en los "procesos" de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta (**Beckhard, 1969**)

El DO puede definirse como un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta y mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y auto analíticos. (**Schmuck y Miles, 1971**)

El desarrollo organizacional es un proceso de la organización para comprender y mejorar cualquiera y todos los procesos justificativos que pueda desarrollar una organización para el desempeño de cualquier tarea y para el logro de cualquier objetivo.

Las metas del DO son:

- 1) incrementar la congruencia entre la estructura, proceso, la estrategia, las personas y la cultura de la organización
  - 2) desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización, y
  - 3) desarrollar la capacidad de la organización de renovarse por sí misma.
- (Beer 1980)**

El desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas la investigación y la teoría. **(Porras y Robertson, 1992)**

El Desarrollo Organizacional se entiende como una serie de conceptos de índole diversa, relacionadas entre sí y se tiene como objetivo común buscar el desarrollo y consecución coincidente de objetivos generales de una organización, con las metas particulares de los individuos que la integran. Se puede considerar como una filosofía porque es básicamente una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto organizacional o institucional de una sociedad. **(Gómez, 1975)**

El Desarrollo Organizacional es una orientación iniciada de 1961 a 1970 que básicamente utiliza el enfoque interdisciplinario; es decir, conjuga elementos de varias ciencias que, en forma conjunta y estructural, lleva al objetivo final de lograr que los individuos cambien al unísono con las organizaciones o instituciones que ellos mismos han creado; especialmente cuando está frente al peligro, de que las organizaciones sean totalmente ajenas e incluso hostiles al hombre, cuando llegan a la total deshumanización, y a provocar la enajenación del mismo sujeto **(Arias, 1994)**.

Asimismo Arias considera que el DO es una subdisciplina de la psicología; el DO constituye un área nueva, variada y evoluciona con rapidez.

Es un esfuerzo planificado, que afecta a toda la organización, dirigido desde la cumbre, para incrementar la eficiencia y la salud de la organización a través de una intervención planificada sobre la organización utilizando los conocimientos de la ciencia de la conducta. Por lo tanto el DO se define como:

1. El DO es una actividad planificada puesto que implica el diagnóstico de problemas, la realización de un plan y la motivación de recursos.
2. Los esfuerzos del DO afectan a toda la organización.

3. Los efectos del DO deben estar dirigidos y apoyados desde la cumbre.
4. Los programas del DO son un medio para mejorar la salud y la eficacia de la organización.
5. Los objetivos provienen de intervenciones deliberadas; los procedimientos pueden variar desde la modificación de la disposición física.

Para **Dunnette (1997)** el DO es el estudio de la organización, sus procesos y sus relaciones con la gente que pertenece a la organización, estudia las áreas de conflicto potencial entre las personalidades de los empleos y las demandas de la organización sobre ellos.

En **Robbins (1996)**, menciona que el DO puede ser definido como un “enfoque del cambio” cambio orientado a los sistemas” y como una serie de actividades destinadas a dirigir el cambio, señala que las intervenciones del desarrollo organizacional suelen realizarse a partir de valores humanísticos democráticos.

Otro punto de vista, es el de **Estrada (1989)**, en donde declara que el Desarrollo Organizacional es un enfoque de sistemas en el estudio de la organización. Dentro de éste marco general, se tiene la noción de una organización como un sistema de unidades diferenciadas que requieren integración, y el concepto del colaborador individual como un sistema complejo en sí mismo para resolver problemas en la organización y llevarla al desarrollo.

**Concepto General:** El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización:

- con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos,
- utilizando el papel del consultor,
- facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada incluyendo la investigación-acción.

Por esfuerzo a largo plazo, nos referimos a que el cambio y el desarrollo organizacional llevan tiempo, varios años en la mayor parte de los casos Guiado y apoyado por el alta gerencia manifiesta un imperativo virtual: la alta gerencia debe guiar y alentar en forma activa el esfuerzo para el cambio.

Proceso de visión nos referimos a aquellos procesos mediante los cuales los miembros de la organización desarrollan una imagen viable, coherente, compartida de la naturaleza de los productos y servicios que ofrece la organización, de la forma en la cual esos artículos se producirán y se entregarán a los clientes. Procesos de delegación de autoridad nos referimos a aquellas conductas de liderazgo y prácticas de recursos humanos que permiten que los miembros de la organización desarrollen y utilicen sus talentos en una forma tan plena como sea posible, hacia las metas del desarrollo individual y del éxito de la organización. Procesos de aprendizaje nos referimos a los procesos de interacción de escuchar y de introspección que facilitan el aprendizaje individual del equipo y de la organización.

Procesos de resolución de problemas se refiere a las formas en las cuales los miembros de la organización diagnostican las situaciones, resuelven problemas, toman decisiones y emprenden acciones en relación con los problemas, oportunidades y retos en el entorno de la organización y en su funcionamiento interno. Administración constante y de colaboración de la cultura de la organización en primer lugar uno de los aspectos más importantes que se deben administrar en las organizaciones es la cultura, el patrón prevaleciente de valores, actitudes, creencia, hipótesis, expectativas, actividades, interacciones, normas, sentimientos y artefactos. Y la administración de la cultura debe ser un negocio de colaboración una amplia participación que satisfaga los deseos y las necesidades de los individuos, al mismo tiempo que fomente los propósitos de la organización, es la mejor forma de lograrlo.

Equipos de trabajo naturales y otras configuraciones de equipos reconocemos la posición central de los equipos para el desempeño del trabajo en las organizaciones. Creemos que los equipos son los bloques de construcción básicos de las organizaciones. Utilizar el papel de consultor-facilitador transmite nuestra creencia de que los líderes se pueden beneficiar si solicitan la ayuda de un profesional en la planificación y la puesta en práctica de las iniciativas del DO Teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada nos referimos a los hallazgos de las ciencias dedicadas a comprender a las personas en las organizaciones, como funcionan y como pueden funcionar mejor. El DO aplica los conocimientos y la teoría. Investigación-acción nos referimos a un modelo participativo de diagnóstico de colaboración e interactivo y a emprender una acción en la cual el líder, los miembros de la organización y el practicante del DO trabajan juntos para definir y resolver los problemas y aprovechar las oportunidades.

## **IV.- EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MÉXICO**

### **4.1.- ANTECEDENTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MÉXICO**

Al tener una clara influencia de un País altamente desarrollado y tecnificado como lo es Estados Unidos de Norteamérica, hacia el final de los años 60`s (1967-1968), el Desarrollo Organizacional llegó a México impulsado por la inquietud de varios empresarios de la iniciativa privada nacional, que a raíz de las dificultades presentadas por los cambios políticos y socioeconómicos en el país, necesitaban lograr despuntar hacia la nueva era del desarrollo y la modernidad. No menos importante es mencionar las necesidades operativas que surgieron de las empresas de capital extranjero, sobre todo las de origen norteamericano, que comenzaron a reproducir la tecnología innovadora en relación al diseño estructural administrativo y que, al parecer, estaba generando excelentes resultados.

Los profesionistas al iniciar eran de origen extranjero (particularmente de E.U.A.), profesionistas preocupados por incrementar la eficiencia, eficacia y productividad organizacional, implantando para ello técnicas de mejoramiento dirigidas hacia los recursos humanos en su ámbito laboral. En México, el D.O. comienza su práctica en la Cd. de Monterrey con la realización de seminarios avanzados en Administración de Personal organizados por el Depto. de Relaciones Industriales del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), teniendo como expositores a John Farley y George Shapiro, quienes enfatizaron los conceptos del grid gerencial de Blake y Mouton, la teoría de necesidades de Maslow y la teoría X - Y de Mc Gregor. Las actividades que realizan en este periodo, se encaminaron a la creación de talleres, experiencias y laboratorios.

En 1969 y 1970, se inician importantes movimientos en relación al desarrollo de la organización, generando resultados tales como la aparición de las primeras Gerencias de D.O; La promoción de los laboratorios y seminarios sobre los temas involucrados en D.O; el comienzo de la práctica del entrenamiento en sensibilización y como aspecto más relevante, aparecen los primeros especialistas *MEXICANOS* en desarrollo de la organización, quienes empiezan a realizar sus prácticas realizando seminarios y consultoría a empresas. En este mismo periodo, la Asociación de Ejecutivos de Relaciones Industriales, lleva a cabo un seminario sobre D.O. invitando a Joe Bentley como instructor. En la época de los 70`s. se da una fuerte noticia en la cual anuncian la aceptación del Desarrollo Organizacional en México.

Esta noticia se propició gracias a la novedad de los conceptos manejados; así como, a la importancia que tenía para las empresas, regidas bajo el sistema burocrático, el adoptar una forma nueva de administrarse que permitiera integrar de una manera totalizadora a la organización, es decir, integrar a la tecnología, a la estructura y al aspecto humano social, todo ubicado dentro del medio que los rodea, para así lograr la eficiencia, eficacia y productividad, así como una significativa mejora en la calidad de vida de los trabajadores.

En 1971 y 1972, empresas como *CYDSA*, *FAMA*, *CRISA* Y *GAMESA* inician adoptando al D.O. como una manera de estar al día con respecto a las nuevas teorías administrativas y en estos años, los profesionistas mexicanos toman el programa para especialistas en D.O. impartido en el National Training Laboratories (NTL) de E.U.A. Un hecho trascendental en la llegada del Desarrollo Organizacional a México es sin duda alguna, el que se dio en la facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) donde aparece el primer trabajo de investigación para tesis de licenciatura, sobre Desarrollo Organizacional, el tema principal es *CAMBIO*.

El Dr. Darvelio Castaño Asmitia, pionero en D.O. en México, presenta en la revista *Zero en Conducta* de la Facultad de Psicología, una severa crítica al desarrollo de la organización. En los años de 1973 y 1974, se da el impulso más decidido al D.O., agregándose a éste movimiento *FIGUSA*, *HYLSA*, *DANDO* y *SERFIN*, entre otras, en donde aparecieron en el escenario mexicano las figuras de R. Beckhard, que junto con Joe Bentley y Stan Herman, dan comienzo con programas de grupos pequeños de entrenamiento en el ITESM; y Bob Tannenbaum, quien invitado por *DANDO* (primer firma mexicana en servicios profesionales sobre D.O.), presenta sus teorías de liderazgo. Se publican en español los primeros libros sobre D.O. de la editorial Addison Wesley Interamericana.

Nuevamente, se da la aparición en la Facultad de Contaduría y administración de la UNAM, 2 trabajos de investigación sobre D.O., para tesis de licenciatura. El tema principal nuevamente es *CAMBIO*. La Universidad de Monterrey y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (1975 y 1976), comienzan a dar marcha con el primer programa de Maestría en D.O., con la colaboración de University Associates y el National Training Laboratories. Paralelamente, *POLYCEL* incorpora a su estructura el área de Desarrollo Organizacional; y en Vidriera Monterrey, Paul Hersey da a conocer sus teorías sobre el liderazgo situacional. El Grupo Alfa aparece haciendo intervenciones con programas de Assessment Center.

El Dr. Darvelio Alberto Castaño Asmitia hace una investigación en 1971 y 1978 que se enfoca principalmente a la revisión de los esquemas organizacionales de 36 empresas (nacionales industriales financieras y de servicios), motivado principalmente por conocer los procesos sociales. La Universidad del Valle de Atemajac en Jalisco, da inicio con el programa de Maestría en D.O. En éste periodo, la Dra. Graciela Sánchez Bedoya y la Lic. Elsi Escalante Dávila, llevan a cabo una investigación para determinar la situación actual de la Tecnología del D.O. en México. El trabajo consistió en la aplicación de una encuesta a 50 empresas nacionales.

En 1986 El Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), inicia su programa de Diplomado en Desarrollo Organizacional. En la UNAM se presentan 5 tesis de licenciatura, 2 en la Facultad de Psicología y el resto en la Facultad de Contaduría y Administración. En 1987, comienzan a realizar el mayor número de tesis profesionales a nivel licenciatura, cinco de ellas se registran en la Facultad de Contaduría y Administración y dos en la Facultad de Psicología de la UNAM; la Universidad La Sallé mantiene dos trabajos de tesis y la Universidad del Valle de México agrega una más a su acervo. El punto de interés se centra en la índole definición y el proceso del D.O.

En los últimos años de la década -1988 y 1989-, SITESA publica la segunda parte de los libros de la "Serie de D.O." de Addison Wesley Interamericana. En Agosto de 1988, en la Cd. De Monterrey, se realiza el 1er. Congreso Continental de D.O. Se reducen los trabajos de tesis sobre D.O. registrándose dos en la Universidad Panamericana, una en la Universidad La Sallé y dos más en la UNAM, una en la Facultad de Contaduría y Administración, y otra en Psicología. Los temas más tratados en éste periodo se refieren a la definición, índole valores, filosofía, objetivos y proceso del D.O. Asimismo, Ingrid Giesemann realiza una investigación a ejecutivos de empresas y consultores externos, para conocer la no conveniencia de aplicar técnicas importadas de intervención en D.O.

En ésta década, además de la "Serie de D.O." publicada por SITESA, se publicaron otros libros de gran interés sobre el tema; las editoriales más representativas fueron: *LIMUSA*, *TRILLAS*, *CECSA*, *DIANA* Y *MC. GRAW HILL*. De lo antes mencionado, se informa que, en México, hay un lento desarrollo tecnológico dentro del campo del D.O., aunado a esto, está la poca difusión "especializada"; la falta de sistematización de los esfuerzos de D.O., en las empresas mexicanas; el mar de confusiones que se generan en torno al tema; las casi nulas publicaciones que difunden los casos prácticos de consultoría, así como la forma en que se han desarrollado y los resultados obtenidos.

Esto permite observar que la evolución de esta estrategia de cambio ha sido irregular, crece de forma lenta, pero sin embargo nunca, desde su arribo, se ha ausentado definitivamente de nuestro ámbito laboral. En ésta época, las organizaciones de trabajo contemporáneas manifiestan, aún más que hace 20 años, profunda necesidad de cambio debido, quizá, a la apertura comercial, a la integración de bloques económicos, a los cambios políticos, sociales y culturales y a toda la situación prevaleciente en el medio a nivel nacional como mundial. Actualmente, los retos que enfrentan las organizaciones contemporáneas, para lograr su permanencia y modernidad, demandan la creación de equipos interdisciplinarios de trabajo en donde el éxito de la mejora continua depende no solamente de un experto en determinada área. Ahora se requiere conjuntar conocimientos, habilidades y experiencias diversas para optimizar los esfuerzos y asegurar el éxito.

Se está dando una nueva filosofía en la actualidad, en el manejo del cambio para las organizaciones de trabajo, la cual es enfocada hacia la calidad total; necesita para su realización exitosa, cambiar los valores, actitudes, creencias, conductas actuales, etc., en los individuos que conforman la organización y sensibilizarlos, así, para este cambio. En conclusión, se está haciendo necesario el uso del desarrollo de la organización para cambiar esas actitudes, valores, etc., y sentar las bases necesarias para lograr la excelencia, la calidad total que, en opinión de los expertos, les permita asegurar su competitividad.

Si se considera que la Calidad Total es definida como "el resultado de un proceso", se entenderá, entonces, que el "proceso" representa la tarea misma del Desarrollo Organizacional. "Por ese motivo es, que el enfoque de la calidad total, es tan afín al D.O., motivo por el cual van juntos, el primero con énfasis en el proceso tecnológico, y el segundo en lo social" (Alejandro Valdez, 1992). No obstante, lo anterior en México, hace aproximadamente dos decenios, se han practicado estrategias de intervención de cambio planeado en donde, salvo mínimas excepciones (grandes empresas), la mayoría de los empresarios se apoyan en estrategias "rápidas" que den resultados a corto plazo, o que sean aplicables a una parte de la organización, o que solucionen los problemas técnicos, o que resuelvan particularmente las deficiencias en la producción, o que no sean muy costosas, que, casi inmediatamente, proporcionen la receta "mágica" que les permita resolver sus problemas de calidad en función de la tecnología y no de recursos humanos. Esto quizá sea la permanente y honda preocupación por incrementar la cantidad y, a últimas fechas "obligados" por la apertura comercial, calidad de los productos y/o servicios, y a la poca importancia que se le da al trabajador, no obstante de que las tendencias administrativas contemporáneas están sustentadas en los principios humanistas de las ciencias del comportamiento.

Con lo anterior se confirma en lo expuesto por Barrón (1992), quien opina que el panorama prevaleciente en las empresas mexicanas con relación a sus esfuerzos de D.O., es precaria, pues la mayoría de los empresarios lo desconocen y muchos de ellos no involucran a toda su organización por temor al fracaso. Señala que se pretende manejar el cambio de manera parcial, al mismo tiempo que utilizan estrategias dirigidas a procesos productivos o administrativos sin involucrar a la gente. Cuando los ejecutivos deciden aplicar programas de D.O., no utilizan las estrategias del cambio planeado, si no que ponen en marcha métodos y programas en moda, que si bien son estrategias de mejoramiento organizacional no corresponden siempre a las necesidades de las empresas, toda vez que no van acompañadas de diagnóstico previo que haya sugerido su utilización.

No todo en la vida es sombra, también hay luminosidad y para el desarrollo de las organizaciones se está abriendo. El panorama nacional comienza a tomar mucha optimización, pues, actualmente, no solo se mantienen actividades pasadas dirigidas al campo mismo del D.O., como son la realización anual del Congreso Internacional de D.O., efectuado desde 1981 a la fecha; la continuación de los programas de Maestría y Diplomado impartidos, el primero, en la Universidad del Valle de Atemajac y la Universidad de Monterrey, y, el segundo, en el Instituto Tecnológico Autónomo de México; así como los trabajos de investigación, para tesis de licenciatura, que continúan desarrollándose en instituciones de educación superior (UNAM y Universidades incorporadas); sino que, además, se han abierto nuevas opciones para el quehacer educativo en D.O., ya que a principios de 1991, en la Cd. De México, un grupo de empresarios, abren el Instituto de Estudios de Posgrado en Ciencias y Humanidades (INESPO) en donde inicialmente se impartían Diplomados en Desarrollo Organizacional y Comportamiento Humano en la Organización, posteriormente incorporaron los estudios de Maestría en Desarrollo Organizacional obteniendo el Reconocimiento de Validez Oficial por parte de la S.E.P en Diciembre de 1993, siendo actualmente el único programa de Maestría con R.V.O. que se imparte en la Ciudad de México, habiendo atendido a 20 generaciones con poco más de 300 egresados; Además el INESPO ha realizado 6 Simposiums Internacionales y 7 Nacionales en Desarrollo Organizacional contando con la participación de instituciones de gran prestigio como la Universidad de León y el Tecnológico de Monterrey, Campus Lago de Guadalupe. El programa académico de la Maestría en D.O. se imparte actualmente en la Universidad de León en Guanajuato; así como, en la Universidad Autónoma de Yucatán. En el caso de la Universidad de León se inició la Maestría en Mayo de 1998 contando al día de hoy con 6 generaciones de alumnos. La Maestría en Mérida se abrió en el año 2000 contando actualmente con dos generaciones.

## **4.2.- CONCEPTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MÉXICO**

El desarrollo organizacional es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta de la investigación y la teoría. Colectivamente estas definiciones comunican un sentido de lo que es y lo que hace el desarrollo organizacional. Describen a grandes rasgos la naturaleza y los métodos del DO. No existe una definición establecida del DO, ni ningún acuerdo sobre las fronteras del campo, es decir, de cuáles son las prácticas que se deberían incluir y cuáles las que se debería excluir. Pero éstas no son limitaciones, debido al hecho de que el campo aún está evolucionando y a que hay un núcleo central de comprensión acerca del campo, como lo demuestran las definiciones.

La intención en este espacio es detallar lo mejor posible cuál ha sido la evolución del desarrollo organizacional en México, dónde se ha dado, cómo ha surgido y quiénes han participado en este movimiento de cambio, pero no sólo eso, sino también detallar cuáles son las posibilidades que se encuentran al alcance de todas las personas, en el campo de la investigación, de la docencia y de la práctica vinculada a esta hermosa disciplina.

Tratar de hablar de los orígenes del Desarrollo Organizacional no es tan fácil, ya que no existe una definición muy clara en lo que respecta a sus inicios; más sin embargo, esto no impide el que podamos ubicar hechos, personas y lugares cercanos en tiempo y situaciones.

El Desarrollo Organizacional es una estrategia educativa, adaptada para lograr un cambio planeado de la organización, la cual se centra en los valores, actitudes, relaciones, clima y cultura organizacional, tomando como punto de partida a las personas, orientándose hacia la estructura y la tecnología de la organización. Podemos decir ante ello que el Desarrollo Organizacional surge como una teoría humanista que intenta integrar tanto los objetivos organizacionales como los avances tecnológicos, desde un enfoque sistémico e integrador.

## V.- CARACTERÍSTICAS Y OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El DO posee una serie de *características* entre las cuales destacan:

- 1.- Proceso dinámico y continuo;
- 2.- Utilización de estrategias, métodos e instrumentos con el fin de optimizar la interacción entre personas y grupos;
- 3.- Constante perfeccionamiento y renovación de sistemas.

Para que el DO tenga un buen funcionamiento es importante mantener una visión global de la empresa y un enfoque de sistemas abiertos buscando desarrollar las potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones internas y externas. El DO no se debe considerar como un proyecto o capacitación ni como una solución de emergencia para un momento de crisis. Es decir, como si fuera una intervención aislada.

El Desarrollo Organizacional debe surgir a partir de *objetivos específicos* una vez diagnosticada la situación que se busca mejorar. Sin embargo, existen objetivos generales que pueden o no utilizarse dependiendo de cada situación en particular. Entre estos objetivos, destacan los siguientes:

- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos con el fin de potencializar el espíritu de equipo y la integración de todos los involucrados;
- Integrar y buscar el equilibrio entre las necesidades y objetivos de la empresa y del personal que la conforma;
- Perfeccionar los sistemas de información y comunicación;
- Desarrollar el sentido de pertenencia en las personas para incrementar su motivación y lealtad a la empresa;
- Desarrollar las potencialidades de los individuos en las áreas técnicas, administrativas e interpersonales;
- Establecer un clima de confianza;
- Crear un clima de receptividad con el fin de conocer las realidades organizacionales para de esta manera diagnosticar y solucionar problemas.

Para implementar una mejora, optimizar un proceso o desarrollar habilidades, se debe pasar por un proceso de cambio. Todo cambio implica fuerzas positivas o de apoyo y las negativas o de resistencia. Estas últimas constituyen uno de los mayores retos a vencer, ya que el enfoque principal del DO se centra en cambiar la cultura de la organización.

Es importante recalcar que después de implementar cualquier cambio, se le debe reforzar hasta que se adapte y fije en la conducta. Existe una variedad de enfoques para implementar un cambio, pueden ser estructurados, implícitos, explícitos, de visualización y de prioridades, entre otros.

El análisis de cada situación en particular, servirá para la elección del enfoque y tipo de cambio que se desea aplicar, ya sea gradual, radical, o sistemático. La estrategia para el cambio que comúnmente se utiliza es la denominada normativa-reeducativa. Esta estrategia se basa en la retroalimentación y consiste en reeducar a las personas para que comprendan y puedan llevar a cabo los cambios necesarios.

## **VI.- VALORES, HIPÓTESIS Y CREENCIAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Una creencia es una suposición acerca de cómo funciona el mundo, que el individuo acepta como verdadera, es un hecho cognoscitivo para la persona. Los valores también son creencia, y se definen como "creencias acerca de lo que es algo deseable o algo "bueno" y de lo que es algo indeseable o algo malo.

Las hipótesis son creencias que se consideran como algo tan valioso y obviamente correcto que se dan por sentadas y muy rara vez se examina o se ponen en duda. Los valores, las hipótesis y las creencias son todos hechos o proposiciones cognoscitivos en donde los valores son creencias acerca de lo bueno y lo malo, y proporcionan estructuras y estabilidad a las personas a medida que tratan de comprender el mundo que les rodea. Los valores del DO tienden a ser humanistas, optimistas y democráticos. Los valores humanistas proclaman la importancia del individuo, respetan a la persona total, tratan a las personas con respecto y dignidad, asumen que todas poseen una valía intrínseca, consideran que todas las personas tienen el mismo potencial para el crecimiento y el desarrollo. Estas creencias nacen de los valores humanistas. Los valores optimistas postulan que las personas son básicamente buenas, que el progreso es posible y deseable en los asuntos humanos, y que la racionalidad, la razón y la buena voluntad son instrumentos para progresar. Los valores democráticos aseveran la sanidad del individuo, el derecho de las personas, a estar libres de abuso arbitrario de poder, un trato justo y equitativo para todos, y justicia mediante el imperio de la ley y el proceso adecuado.

### **6.1.- IMPLICACIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

#### ***Implicaciones para tratar con los individuos***

La primera hipótesis es que casi todos los individuos experimentan impulsos hacia el crecimiento y el desarrollo personales si se proporciona un ambiente que los apoye y que a la vez les ofrezca un reto. La mayoría de las personas quieren desarrollar su potencial.

#### ***Implicaciones para tratar con los grupos***

Lo que ocurre en el grupo de trabajo tanto a nivel formal como informal, influye grandemente en los sentimientos de satisfacción y competencia. La mayoría de las personas desea sentirse aceptadas e interactuar en forma cooperativa por lo menos con un pequeño grupo de referencia y por lo común con más de un grupo. Casi todas las personas son capaces de hacer contribuciones mayores a la efectividad y el desarrollo del grupo.

Las implicaciones de estas hipótesis son varias. Dejar que el quipo florezca porque a menudo son la mejor forma de que se desempeñe el trabajo, y además son las mejores maneras de satisfacer las necesidades sociales y emocionales en el trabajo. Los líderes deberían invertir tiempo y dinero en la capacitación, con el fin de incrementar las habilidades de los miembros del grupo, invertir energía e inteligencia en la creación de un ambiente positivo.

### ***Implicaciones para el diseño y la dirección de las organizaciones***

Una pirámide bastante pronunciada, el énfasis en las órdenes de arriba hacia abajo, la agrupación según funciones especializadas, el apego a la cadena de mando, una comunicación formalizada a través de las diferentes funciones, etc. son obsoletos en términos de satisfacer las demandas del mercado. Una hipótesis clave en el desarrollo organizacional es que las necesidades y las aspiraciones en los seres humanos son las razones para un esfuerzo organizado en la sociedad. La creencia que las personas pueden crecer y desarrollarse en términos de competencia personal y de la organización tiende a producir resultado.

## **6.2.- ESTUDIO DE VALORES**

1.- ¿Qué fue lo que lo atrajo al DO?

- Deseo de crear un cambio: aprender y madurar
- Causar un impacto positivo en las personas y en las organizaciones
- Mejorar la efectividad y la utilidad de las organizaciones
- Ejercer el poder y la influencia

2.- ¿Que valores cree usted que están asociados con el trabajo del DO en la actualidad?

- Una efectividad y una eficacia crecientes e incrementar la productividad
- La creación de una apertura en la comunicación
- Delegar la autoridad de actuar en los empleados
- Promover la participación de la organización

3.- ¿Que valores cree usted que deberían estar asociados con el trabajo del DO en la actualidad?

- Delegar la autoridad en los empleados para que actúen y promover una cultura de colaboración, la indagación y el aprendizaje
- Crear una apertura en la comunicación
- Facilitar la propiedad del proceso y del resultado

## **VII.- FUNDAMENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

### ***TEORÍAS DEL CAMPO PLANIFICADO***

El Desarrollo Organizacional es un cambio planificado en el contexto de una organización. Los modelos y las teorías representan, en palabras o en imágenes, las características importantes de algunos fenómenos, describen esas características como variables y especifican las relaciones entre las variables. Kurt Lewin se puso a pensar en el nivel de producción de una planta de fabricación como un punto de equilibrio, y por ejemplo en un fumador que quiere renuncias a ese hábito. El modelo de tres etapas dice que primero debe descongelar la antigua conducta de fumar es decir creer que fumar cigarrillos es nocivo para él y que debe dejar de fumar. Después se debe mover, es decir, debe cambiar su conducta de fumador y abstenerse de fumar, por último la conducta de no fumar se debe convertir en algo permanente, de manera que el hecho de no fumar se convierta en el nuevo punto de equilibrio.

La descongelación, la falta de confirmación crea dolor e incomodidad, lo que causa culpa y ansiedad, lo que a su vez motiva a la persona a cambiar. Moverse, la persona atraviesa por una reestructuración cognoscitiva. La persona necesita información y una evidencia que demuestren que el cambio es deseable y posible. Volver a congelar, es integrarlas nuevas conductas en la personalidad y las actitudes de la persona. Es decir, la estabilización de cambios requiere una prueba para ver si se ajustan al individuo y al ambiente que los rodea. El modelo de Lippitt, Watson y Westley es el modelo del "cambio del sistema total" y se compone de 5 etapas:

- Iniciar el programa
- Diagnosticar los problemas
- Programar las trayectorias
- Poner en práctica las trayectorias
- Evaluar los resultados

Porras categorizó las características importantes del escenario de trabajo en la organización (el ambiente en donde trabajan las personas) en cuatro clases de variables que clasificó como "arreglos de organización", "factores sociales", "tecnología" y "escenario físico". Los programas de DO modifican los arreglos de la organización, los factores sociales, la tecnología y los escenarios físicos, lo que a su vez produce cambios en las conductas de los individuos en el trabajo. El análisis de flujo, los programas de DO cambian el escenario de trabajo, lo que conduce a cambios en la conducta, que a su vez son conducentes al mejoramiento de la organización.

## **VIII.- ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Un tema con el que tiene que vérselas la organización es con el cambio algo que se da a diario ¿Cómo conservar el equilibrio? ¿Cómo adaptarse mientras todo va cambiando? La organización es un ente artificialmente construido para lograr un fin, vive esta realidad. El cambio es cualquier modificación observada que permanece con carácter relativamente estable. Es un proceso proactivo de transformación que opera sobre la cultura organizacional. El cambio organizacional tiene unas premisas que podemos enunciar en lo siguiente:

1. Todo cambio que se da en alguna parte la empresa la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes.
2. El cambio es un reto tanto humano como técnico.
3. La actitud de los directivos ante el cambio debe estar orientada a establecer y mantener el equilibrio en sus grupos, y favorecer el ajuste de cada uno de sus integrantes, a las nuevas circunstancias.
4. Es de esperar que se presenten reacciones grupales ante el cambio, dado la adherencia que presentan algunos individuos a posturas predominantes en su grupo de trabajo, este aspecto debe ser entendido y manejado por la gerencia del desarrollo organizacional.
5. Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y/o hacer las cosas. Cada presión a favor del cambio, por lo tanto alienta una contrapresión del grupo.
6. La comunicación es vital en el momento de consolidar un cambio. Ya que este puede llegar a parecer injustificado cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales. Por lo tanto cada cambio deberá basarse en un análisis costo / beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para el personal.
7. Entre los implicados en el cambio hay distintos niveles de tolerancia al estrés que el mismo produce. En todo caso, rebasar el umbral de tolerancia puede dañar la salud física y psicológica de los individuos.
8. La existencia de personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el cambio.

A veces sucede lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia al cambio.

**9.** Si el gerente como promotor del cambio hace que sus colaboradores participen activamente del proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación cambio.

**10.** Aunque sea el gerente de desarrollo organizacional el que inicie los cambios, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio.

## **IX.- INVESTIGACIÓN DE ACCIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Este mide la modernidad de una empresa, una organización investiga sobre 5 elementos permanentes:

**1. ENTORNO:** Al fin de establecer la viabilidad. Todo entorno presenta un FODA: Análisis de Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas, ya que este cambia de acuerdo a lo que se presente cada día.

**2. EL MERCADO:** Es el lugar de las transacciones. Se mueve de manera emocional. Se analiza desde el punto de vista de 6 variables:

- a. Oferta y demanda
- b. Aspectos macroeconómicos
- c. Orden público
- d. Los conocimientos que la gente tiene
- e. La legislación.
- f. Que pasa con el producto interno bruto.

**3. LA ORGANIZACIÓN:** Una verdad que resulta clara es que las organizaciones no son lo que pretende ser, sino lo que la gente cree que son. Por eso hay que mirarse permanentemente a través de la competencia y mirarse en situaciones extremas, plantearse interrogantes, tales como: ¿Qué pasaría si existiera una empresa que hace lo mismo que usted?, lo importante en este aspecto es como responde la empresa a esas situaciones extremas.

**4. INVESTIGAR QUIEN ES EL USUARIO:** A través de bases de datos del usuario, pues las organizaciones empiezan a perder clientes cuando no saben quién es el usuario. Hoy día muchas compañías trabajan con tendencias que privilegian el desarrollo para el cliente.

**5. INVESTIGAR SOBRE TENDENCIAS:** La tendencia es parte de lo que pasa y puede seguir pasando. Se desarrolla de acuerdo con las capacidades que tenga la organización.

### **9.1.- INVESTIGACIÓN BÁSICA**

Comprende todos aquellos trabajos originales que tienen como objetivo adquirir conocimientos científicos nuevos sobre los fundamentos de los fenómenos y hechos observables. En este tipo de trabajos se analizan propiedades, estructuras y relaciones, y su objetivo consiste en formular hipótesis, teorías y leyes. Sus resultados generalmente no pretenden lograr ningún objetivo lucrativo en concreto y se publican en revistas especializadas.

### **9.2.- INVESTIGACIÓN APLICADA**

Consiste en trabajos originales que tienen como objetivo adquirir conocimientos científicos nuevos pero orientados a un objetivo práctico determinado. Está muy ligada a la investigación básica a causa de que utiliza posibles resultados de ella y estudia métodos y medios nuevos para lograr su objetivo concreto. Los resultados que se obtienen son una gama de productos nuevos o incluso un número limitado de operaciones, métodos y sistemas. Los resultados son susceptibles de ser patentados.

### **9.3.- DESARROLLO TECNOLÓGICO**

Abarca la utilización de diferentes conocimientos científicos para la producción de materiales, dispositivos, procedimientos, sistemas o servicios nuevos, o mejoras sustanciales. Realiza trabajos sistemáticos basados en conocimientos existentes, procedentes de la investigación aplicada o de la experiencia práctica. Su primer objetivo es lanzar al mercado una novedad o una mejora concreta. Para realizar los ensayos, se hacen pruebas con prototipos o en una planta piloto, sin embargo hoy, se recurre cada vez más a la simulación por ordenador.

Es necesario ordenar algunos conceptos básicos expresados anteriormente. El primero que debemos precisar es el de invento que consiste en "una idea, un boceto o un modelo para un dispositivo, producto o sistema nuevo o perfeccionado". El concepto de innovación es más amplio que el anterior pues va más lejos y no acaba hasta la puesta en el mercado de la invención. El origen de la tecnología está precisamente en la invención; evidentemente los conocimientos científicos se pueden encontrar en la base del invento pero son otra cosa. Hay una frase que aclara todo lo anterior: "solo se puede descubrir lo que ya existe, en cambio solo se puede inventar lo que no existe", una máquina nueva por ejemplo.

La ciencia se descubre, las máquinas se inventan. Toda invención ha de consistir en el planteamiento de un problema y una resolución. Aunque los inventos son patentados, numerosos de ellos no conducen necesariamente a innovaciones tecnológicas. La invención es la producción de un nuevo conocimiento mientras que la innovación es la primera comercialización de un invento. La invención no llega a ser innovación sino se concreta en un bien aceptado por el mercado y ampliamente difundido.

El agente de la invención es el técnico o científico, mientras que el agente de la innovación es el empresario. Sin embargo no siempre es posible establecer fronteras muy claras entre una y otra. Anteriormente las invenciones, para poder ser aplicadas debían aguardar que las condiciones técnicas, económicas y sociales, fueran favorables a su implementación. Es decir la innovación seguía a la invención. Hoy es el interés por innovar el que motiva la invención, el esquema se ha invertido.

La invención desaparece como entidad diferenciada por la importancia de los dos elementos que la enmarcan: el avance científico que le precede y la innovación que le sigue.

## **X.- INTERVENCIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Beckhard recomienda que se debe iniciar en la alta gerencia enfoque de producción) mientras que Schein, recomienda el nivel personal (enfoque humano). En la práctica, sin embargo, ha sido el último criterio mencionado (empezar por donde haya problemas), el que ha prevalecido, si bien contando siempre con el apoyo o la simpatía de la alta gerencia. Las áreas en las cuales se recurre más al uso de las técnicas del D.O. cubren campos como:

### **1.- El clima organizacional.**

Entendido como el ambiente donde se desarrolla las interacciones humanas de los miembros de la organización. Está en función directa con el estilo de dirección, los mecanismos de control y sobre todo de los incentivos al personal.

### **2.- La satisfacción.**

Ingresamos al tema de motivación. La satisfacción está directamente relacionada con el comportamiento del individuo, esto se mide a través de productividad o de índices de ausentismo y de moral interna.

### **3.- La comunicación interna.**

La forma como se desarrolla el proceso de comunicación, la incidencia en darle valor a la comunicación informal antes que la formal, la presencia de barreras de comunicación constante, Estos indicadores son estudiados para determinar el plan de mejora en la empresa.

### **4.- El desarrollo de la carrera.**

En una organización las personas deben desarrollarse, tanto en el terreno profesional como en lo personal. La línea de carrera sustentada en las políticas de la organización puede hacer que el principio de Peter:”

Las personas progresan hasta llegar a su nivel de incompetencia “, sea de difícil cumplimiento.

### **5.- La evaluación del desempeño.**

El premio o el castigo, conocidos mecanismos de corrección en la conducta del ser humano, es aplicado como resultado de una evaluación del desempeño. Existe un estudio por una Universidad donde se indica que la evaluación del desempeño es de carácter coercitivo (sancionador).

## **XI.- SUPUESTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Los modelos de DO parten de algunos supuestos básicos, tanto acerca de los individuos como de las organizaciones y las relaciones que estos individuos establecen con ellas, con otros individuos con el medio ambiente que los rodea. En términos generales, esos supuestos han sido clasificados por Ferrer de la siguiente manera.

### **1. Acerca de los individuos.**

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.

### **2. Acerca de los 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; por ejemplo, el grupo de trabajo, o el grupo familiar.

Psicológicamente, uno de los más importantes grupos de referencia para la mayoría de la gente es el trabajo, incluyendo a los compañeros y al superior. Así, pues, la mayoría es capaz de incrementar su eficiencia, ayudados por sus grupos de referencia para resolver problemas y trabajar eficientemente en grupo.

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.

### **3. Acerca de las personas en las organizaciones.**

Las organizaciones tienden a ser caracterizadas por las interdependencias sobrepuestas 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; así mismo, lo que sucede a un subsistema (social, técnico y administrativo), 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.

Los puntos de vista, como dato importante que son para la organización, 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 DO necesita estar sustentado por cambios apropiados en la valuación, compensación, entrenamiento, asesoría y división del trabajo en los departamentos; en pocas palabras: en el sistema total del personal en los departamentos.

## **XII.- METAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Las metas del DO pueden resumirse de manera no exhaustiva, en los siguientes grandes apartados:

- Crear en toda la organización una "cultura abierta", orientada a la solución de problemas.
- Complementar la autoridad que comporta el papel o estatus, con la autoridad que proporciona el conocimiento y la competencia.
- Situar las responsabilidades de toma de decisiones y solución de problemas lo más cerca posible de las fuentes de información.
- Crear confianza entre personas y grupos de toda la organización.
- Hacer que la competencia sea más pertinente para las metas del trabajo y llevar al máximo los esfuerzos cooperativos.
- Propiciar la elaboración de un sistema de recompensas en el que se reconozca, tanto el logro de las metas de la organización, como el desarrollo de las personas.
- Intensificar en las personas el sentimiento de que ellas son los dueños de los objetivos de la organización.
- Aumentar el auto-control y la autodirección de las personas que forman parte de la organización.

### **XIII.- MODELOS DE APLICACIÓN**

En este punto, podría decirse que existen tantos modelos como intervenciones de DO se dan en las organizaciones. Sin embargo, la mayoría de ellos obedecen a una estructura general similar a la mostrada a continuación, que en mucho sigue los lineamientos de la metodología de la investigación científica:

- 1.-Disonancia: Necesidad sentida de cambio.
- 2.-Posibles alternativas: No hacer nada, resolver el problema internamente y solicitar ayuda.
- 3.-En el caso de solicitar ayuda externa se inicia propiamente el programa de DO con una fase de identificación preliminar del problema.
- 4.- Recopilación de información.
- 5.- Discusión de los hallazgos con las personas involucradas (sistema-cliente), con objeto de establecer un compromiso de trabajo denominado: contrato psicológico.
- 6.- Diagnóstico conjunto.
- 7.- Diseño de planes de acción.
- 8.- Implementación de los planes.
- 9.- Seguimiento y evaluación.
- 10.- Documentación

Entre la etapa de implementación (8), y la de evaluación (9), se va a dar una continua retroalimentación al punto de diagnóstico conjunto (6), hasta que el problema haya quedado solucionado. Será hasta entonces que se pueda terminar el ciclo con el paso final. Para la aplicación de estos modelos se requiere, además, que se cumplan ciertas expectativas acerca, tanto de los participantes en el proceso, como del agente externo o facilitador. Estas expectativas son las siguientes:

- a) Del participante: Se espera que sea un miembro activo en el proceso de enseñanza aprendizaje, con énfasis en el aspecto de comprensión de conceptos o práctica de los mismos.
- b) Del facilitador: Lo mismo que el participante, pero con énfasis en el aspecto de clarificación de conceptos o coordinación de actividades.

### **13.1.- Modelo1: Perfiles de Likert.**

El enfoque que Likert emplea en el diagnóstico organizacional es estructurado y direccional. Es estructurado por el empleo de su cuestionario "Perfil de características organizacionales", y de versiones posteriores de su perfil (Taylor y Bowers, 1972), y es direccional porque los datos que se captan se comparan. El método de encuesta de retroinformación se utiliza como principal intervención, es decir, los datos tomados del cuestionario (encuesta) se presentan de nuevo a los miembros de la organización en forma de conjunto.

Likert categoriza las organizaciones en cuatro tipos diferentes:

Sistema 1. Gerencia autocrática, imperativa, explotadora.

Sistema 2. Autocracia benevolente, todavía imperativa, pero no explotadora.

Sistema 3. Gerencia consultiva (se consulta a los empleados respecto a problemas y decisiones, pero la gerencia es quien sigue tomando las decisiones).

Sistema 4. Gerencia participativa (las decisiones clave de políticas se toman en grupos, por consenso).

El modo empleado es un cuestionario llamado "Perfil de las características organizacionales", que comprende seis secciones: liderazgo, motivación, comunicación, decisiones, metas y control. Los miembros de la organización contestan preguntas de cada una de estas secciones poniendo una letra A en el lugar de una escala de veinte puntos que mejor represente se parecer actual y una P en el lugar que indique su opinión previa, lo que pensaban de la organización uno o dos años atrás. Hay veces en el que el consultor pide a los miembros de la organización que empleen una I en lugar de una P, para indicar así lo que considerarían ideal para cada una de las preguntas.

Es común que los perfiles organizacionales queden dentro de los sistemas 2 ó 3. Si se hace uso de la respuesta ideal, su perfil generalmente quedará en la derecha del perfil actual, o tenderá al sistema 4 o se situará en él. En estos casos, se establece el sentido del cambio: hacia el sistema 4. Cuando alguien afirma que hay un modo mejor, en este caso la gerencia del sistema 4, a menudo hay otros que piden pruebas de ello. ¿La gerencia del sistema 4 es un modo mejor de conducir la organización que el de los sistemas 3, 2 o 1? Los teóricos de la contingencia por supuesto que dirán que no; que dependerá del giro de la organización, de la naturaleza del ambiente al que se enfrenta y de la tecnología implicada. Lickert sostiene que cualesquiera sean esas contingencias, el sistema 4 es el mejor.

Se utilizó un enfoque del sistema 4 como meta para el cambio en una planta armadora de la General Motors (Dowling, 1975). Como resultado de estas labores deliberadas de cambio hacia un sistema 4, se lograron importantes mejoras en diversos índices, incluso en los de eficacia de operación, costos y quejas. Para emplear el enfoque de Likert, el consultor deberá sentirse a gusto con el uso del método de cuestionario como herramienta principal para la captación de datos, y con la gerencia del sistema 4 como meta para el cambio. Aunque la constitución de una gerencia participativa quizá sea una meta adecuada de cambio para muchos consultores y clientes, acaso no sea tanto el diagnóstico relativamente limitado que se obtiene sólo por las características del perfil.

### **13.2.- Modelo 2: Método Grid de Blake y Mouton**

Otro enfoque normativo del DO, se basa en el modelo gerencial Grid creado por Balke y Mouton (1964,1978). Al igual que el enfoque del sistema 4 de Likert, el método Grid de DO es estructurado e implica un alto grado de conjunción. Blake y Mouton también sostienen que hay un mejor método de dirigir una organización. Su denominación es 9,9, que también representa un estilo de gerencia participativa. Blake y Mouton también se apoyan en cuestionarios, pero el DO Grid (Blake y Mouton, 1968) va mucho más allá de un diagnóstico con un cuestionario; ellos parten de un diagnóstico general inicial.

En un estudio cultural cruzado de lo que los gerentes consideran barreras más comunes que obstaculizan la eficacia de los negocios y la excelencia de las compañías, Blake y Mouton (1968) encontraron que la comunicación figuraba en primer lugar de una lista de 10 barreras, y que en el segundo lugar se encontraba la falta de planeación. Los gerentes escogieron estas dos barreras con mucha mayor frecuencia.

Que las otras ocho (el 74% indicó la comunicación, el 62% mencionó la planeación); por ejemplo, la moral y la coordinación, barreras que les siguieron con mayor frecuencia, aparecieron señaladas por menos del 50%. Blake y Mouton señalaron además que la comunicación y la planeación las dos más a menudo mencionadas, sin importar el país, la compañía o las características de los gerentes encuestados.

Según Blake y Mouton, estas dos barreras principales y las otras menos prevalentes son síntomas, pero no causas, de problemas organizacionales. Las causas se encuentran a mayor profundidad en el sistema. Por ejemplo, una planeación deficiente es el resultado de que la organización no cuente con estrategia alguna, o bien tenga una estrategia basada en un raciocinio poco acertado. De la naturaleza de la supervisión que se practica en la organización se derivan los problemas de comunicación.

Para Corregir estas causas subyacentes, Blake y Mouton han desarrollado un enfoque del desarrollo organizacional que comprende seis fases y que considera tanto el plan estratégico de la organización como la falta del mismo, así como el estilo o enfoque de la supervisión o de la administración. Sostienen que para lograr la excelencia deberá crearse un modelo estratégico organizacional, y que habrá de cambiarse de dirección el estilo supervisor hacia una gerencia participativa. Los miembros de la organización deberán examinar ante todo el comportamiento y estilo gerencial, y luego avanzar hacia el desarrollo y la puesta en práctica de un modelo estratégico ideal para la organización.

Fundamentados en un primer trabajo de investigación acerca del liderazgo, en el que las funciones duales del líder recibían distintas denominaciones como iniciación y consideración de la estructura, tarea y mantenimiento, y tarea y comportamientos socio emocionales, Blake y Mouton (1964) simplificaron el lenguaje utilizando expresiones más apegadas a la comprensión de los gerentes: producción y personas. Sin embargo, hicieron aún más; el aspecto creativo de su trabajo fue conceptualizar las dos principales funciones en un continuo (una para el grado de interés de los gerentes por la producción y la otra para su interés por las personas) y las unificaron en un modelo bidimensional en forma gráfica.

Blake y Mouton (1981) sostienen que han hecho algo más que simplificar el lenguaje y crear escalas de nueve puntos. Arguyen que las dimensiones originales (iniciación y consideración de la estructura) y las que siguieron, en especial el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, quedaron conceptualizadas como dimensiones independientes. Las dimensiones de Blake y Mouton (producción y personas) son interdependientes y representan actitudes, más que comportamientos. Subrayan que el liderazgo no es posible sin que haya tantas tareas como personas.

Todo gerente sentirá cierto interés por alcanzar los fines de la organización en cuanto a la obtención de productos, resultados o ganancias; experimentará cierto interés por las personas que ayudan a lograr los fines de la organización. Los gerentes pueden diferir en su interés por cada una de las funciones gerenciales, pero el modo en que se entremezclan estas dos preocupaciones en la mente de un gerente dado determina su estilo o enfoque gerencial, y define el uso que el gerente hace del poder.

Blake y Mouton escogieron escalas de nueve puntos para describir su modelo y para calificar el grado de interés del gerente por la producción y las personas; 1 representa un interés mínimo y 9 indica un gran interés.

Aunque hay 81 combinaciones posibles, Blake y Mouton, en forma realista, decidieron considerar sólo las cuatro posiciones más o menos extremas representadas por las cuatro esquinas de la cuadrícula, y el estilo intermedio posición 5,5 del centro de la misma. El Grid gerencial Blake y Mouton describen los cinco estilos como sigue:

9,1. En el ángulo inferior derecho de la cuadrícula está representando un máximo interés (9) por la producción, aunado a (1) mínimo por las personas. El gerente que actúa de acuerdo con estas suposiciones se concentra en llevar la producción al máximo, ejerciendo el poder y autoridad y manteniendo el control de las personas mediante la sumisión.

1,9. Ahí, el mínimo interés (1) por la producción va apareado con el máximo (9) por las personas. Se dispensa atención primordial al fomento de buenos sentimientos entre colegas y subordinados.

1,1. En el ángulo inferior izquierdo está representado el mínimo tanto por la producción por las personas (1,1). Este gerente solo hace lo mínimo necesario para seguir dentro de la organización.

5,5. Esta es la teoría del punto intermedio o del "Ir pasando para seguir adelante", dos suposiciones que se ponen de manifiesto por la conformidad con el estado actual.

9,9. El interés por la producción y las personas queda integrado en un alto nivel.

Este es el enfoque de equipo. Está orientado hacia una meta y busca obtener resultados en gran cantidad y alta calidad mediante la participación, la comprensión, la entrega y la resolución de conflictos. Como lo hice notar, Blake y Mouton sostienen que los problemas de comunicación de la organización surgen de la naturaleza de la supervisión. El estilo predominante entre los supervisores de las organizaciones estadounidenses puede clasificarse hoy como 5,5

Se afirma que los problemas de comunicación se originan de una supervisión menos que eficaz y del enfoque de la gerencia. Los estilos correspondientes a 9,1, 1,9 y 1,1 son todavía más deficientes y son causas de problemas similares, cuando no peores de comunicación. Si se pone en práctica constantemente, el estilo 9,9 asegura menos problemas de comunicación. Por tanto, enseñar a los gerentes la adopción del estilo 9,9 conducirá a muchas menos barreras opuestas a la eficacia organizacional. Las seis fases del desarrollo organizacional Grid comienzan con un seminario de una semana en el que los participantes evalúan su estilo actual y aprenden los comportamientos asociados con el estilo 9,9.

Los participantes reciben también retro información de sus estilos, aportada por sus compañeros de grupo.

La fase 2 del DO Grid es el desarrollo del trabajo en equipo: De nuevo se procede a una evaluación para identificar las normas y las características de trabajo de todos los equipos gerenciales de la organización, empezando por el equipo de más alta autoridad y recorriendo en forma descendente la jerarquía hasta incluir a los demás. Los equipos trabajan en problemas reales y practican el comportamiento de equipo siguiendo el modelo de gerencia participativa. De este modo se alienta la sinceridad, se eleva la confianza, se insiste en exponer y tratar los conflictos y se practica la toma de decisiones por consenso.

La fase 3 es el desarrollo intergrupalo. El objetivo de esta fase es reducir las pautas ganador-perdedor de comportamiento entre los grupos de organización. Así, se examinan los comportamientos asociados a la competencia. Se generan modelos ideales; cada grupo desarrolla en forma independiente un modelo o una relación ideal, y estos modelos se intercambian entre los grupos. Por último, se planean los pasos de la acción para facilitar que los grupos avancen hacia lo que hayan decidido de manera conjunta que es una relación ideal.

La fase 4 es de desarrollo de un modelo estratégico ideal para la entidad; es esencialmente lo que se llama planeación estratégica corporativa. Comienza con el desarrollo de una organización estratégica ideal, por lo general constituida por el equipo gerencial más alto.

Este equipo practica lo que Blake y Mouton llaman la "lógica estricta de negocios" puesto que:

- a).- Especifica los objetivos financieros mínimos y óptimos;
- b).- Describe las actividades de negocios que se realizarán en el futuro;
- c).- Define mercados para penetración;
- e).- Crea una estructura interna para resultados sinérgicos;
- f).- Delinea políticas que habrán de orientar decisiones futuras, y
- g).- Identifica las necesidades de desarrollo para la sustentación del modelo.

La fase 5 es la ejecución del modelo estratégico ideal. Esta fase, similar a lo que Beckhard y Harris (1977) llamaron más tarde gerencia de transición, consiste en avanzar hacia el modelo ideal en modo evolutivo y cuidadoso, al mismo tiempo que la organización sigue funcionando igual que antes.

Este proceso continuo va cambiando de manera paulatina, de modo que la organización comienza a operar cada vez más dentro de los procedimientos y políticas del modelo ideal.

La fase 6 es una crítica sistemática. Durante esta fase final, se evalúa la labor de cambio y se identifican los llamados factores rémora (factores rémora son barreras específicas que siguen existiendo y que ahora es preciso eliminar).

Así, las fases 1,2 y 3 están destinadas a enfrentarse a las barreras de comunicación que se oponen a la eficacia de la organización, y las fases 4, 5, 6 tratan con las barreras de la planeación. Es interesante notar que no es hasta la fase 6 que Blake y Mounon comienzan a tratar una organización con fines de diagnóstico.

Blake y Mounon han decidido manifiestamente que todas las organizaciones más o menos grandes que ya no están relacionadas con el desarrollo organizacional, tropiezan con fuertes barreras de la comunicación y la planeación que le restan eficacia. Ante todo, hay que reducir estas dos barreras principales y el DO Grid será lo que lo logre. Blake y Mounon nunca lo establecen, pero evidentemente suponen que a menos que la organización aprenda a comunicar con mayor eficacia (practica gerencia 9.9) y a planear de modo más lógico y sistemático (a construir un modelo estratégico ideal y comenzar a ponerlo en práctica), su gerencia jamás será capaz de tratar de manera óptima con los factores específicos para llevar un negocio.

## **XIV.- PRO Y CONTRA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Como en toda técnica y proceso aplicado a las organizaciones siempre se presentaran partes positivas y otras negativas. El D.O. no está libre de estas situaciones.

### **1.- BENEFICIOS.**

La razón de ser de este sistema es la búsqueda planeada del cambio, como elemento fundamental para lograr mayor motivación, productividad. Una mejor calidad de vida del trabajador. El lograr la satisfacción, mejorar la resolución de conflictos, un mejor desempeño de los equipos.

Los equipos se interrelacionan mejor, al haber encontrado y corregido los puntos en los cuales “fallan al comunicarse”.

El compromiso de las personas con los objetivos de la empresa, lo que se llama “Ponerse la camiseta “.

Un incremento del deseo de mejorar, así como un ausentismo bajo y una rotación mínima, son consecuencias de un clima laboral positivo, si es logrado a través de la aplicación de los mecanismos del D.O. suele tener una retroalimentación en permanente crecimiento.

La elevación de la motivación, como elemento que dirige la conducta de los individuos de la empresa. “Estamos en el mismo barco, y remamos hacia la misma meta “.

### **2. LIMITACIONES.**

El tiempo, costo, su dificultad de evaluar. Así como la invasión de la privacidad personal, son manifestados como elementos limitantes para su aplicación. La posibilidad de fracaso, está presente, como en todo proceso donde se interrelacionan personas. Un estudio previo minucioso, la experiencia de los consultores elegidos y el cumplimiento de la Gerencia y los directivos de las instrucciones de los expertos en el tema, pueden reducir en gran magnitud este problema.

Los directivos de la organización deberán evaluar si es conveniente o no aplicar este mecanismo para “forzar” el cambio en la empresa. Solo el tiempo, manifestado como limitación, podrá decirnos si la organización ha “crecido “como ente productivo o si los problemas humanos la han convertido en un “caos” de convivencia frecuente.

## **XV.- CRÍTICAS Y LIMITACIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Una de las principales críticas al DO es el énfasis en la educación emocional.

Cuando se le da una mayor atención a las reacciones y comportamiento de las personas que a sus habilidades laborales o administrativas. Por lo tanto, se corre el peligro de convertirse en una técnica terapéutica y de perder el enfoque en el desarrollo de otras habilidades que resultan esenciales para el desempeño laboral.

Otra de las críticas es que en ocasiones, el DO es utilizado con el fin de mostrar una imagen para el beneficio personal de unos cuantos. Es decir, cuando se le da prioridad a la imagen pública de la organización en lugar de mejorar las condiciones internas. Un punto importante de discusión resulta debido a que el DO no puede delimitarse. Ya que se enfoca en las relaciones interpersonales y en el desarrollo de las mismas, resulta difícil cuantificar y medir sus resultados. En cada nueva situación, se deben volver a analizar las ideas, técnicas y recursos empleados en situaciones anteriores. El éxito en una situación no garantiza el éxito en otra principalmente, por depender en alto grado del factor humano.

Uno de los problemas más recurrentes en el DO cuando se enfoca en mejorar el comportamiento organizacional ocurre cuando la alta administración espera resultados inmediatos cuantitativos. Esto lleva a los gerentes a dedicar más tiempo al logro de este tipo de objetivos mientras en consecuencia, se descuidan otras áreas que pueden resultar más relevantes dentro de la organización. Toda implementación de cambio, implica un proceso al cual, se le debe respetar ya que por lo general, al final del mismo todavía se reevalúa y se aplican técnicas de fijación. Cabe mencionar que aunque el DO no es la solución para todos los conflictos organizacionales, sí puede reducirlos.

## **XVI.- EJEMPLO DEL ANALISIS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO**

### **16.1.- LA EMPRESA DE AUTOSERVICIO**

#### **GENERALIDADES DE LA TIENDA DE AUTOSERVICIO LA LATA**

La Lata es una Sociedad Anonima que se encuentra en Morelia, Michoacan con 3 tiendas de autoservicio en diferentes formatos al 25 de septiembre del 2013. Las tiendas de autoservicio de la compañía ofrecen una gran variedad de productos alimenticio que incluyen abarrotes y articulos perecederos asi como productos no alimenticios que incluyen mercancias generales. El sector de ventas al menudeo esta fragmentado y los consumidores asisten a tiendas de distintos formatos, como son los formatos tradicionales, tales como abarrotes y alimentos.

#### **HISTORIA**

En 2001 en la Avenida Villa universidad No. 1695-1 se establece un comercio llamado "La Lata" con solo 4 empleados vendiendo abarrotes y articulos de primera necesidad. El dueño Victor Eugenio Tinoco Nieto y sus hijos Antonio, Carlos. El negocio propuesto fue una Tienda dedicada a la compra y venta de productos para el hogar. Se puede decir además que no sólo se abastece de productos al hogar, sino que a la vez brinda Calidad, accesibilidad, precios económicos. De esta forma la tienda no sólo provee de productos, sino también colabora con la mejora en la Calidad de vida.

Para el 2005 realizo una expansión con otra tienda de autoservicio en la Avenida Periodismo No. 10 de la Colonia Isaac Arriaga Rivera de la ciudad de Morelia.

En 2012 sobre la misma Avenida Periodismo No. 160-A de la colonia Nueva Valladolid se instaló la tercera tienda de autoservicio funcionando el mismo año. Actualmente tiene como giro principal el propio de una compañía pura, sus sucursales llevan a cabo operaciones primordialmente en el sector de Morelia de ventas al menudeo. Sus principales competencias son los pick & go y los free wee.

#### **LA LATA.**

Misión.

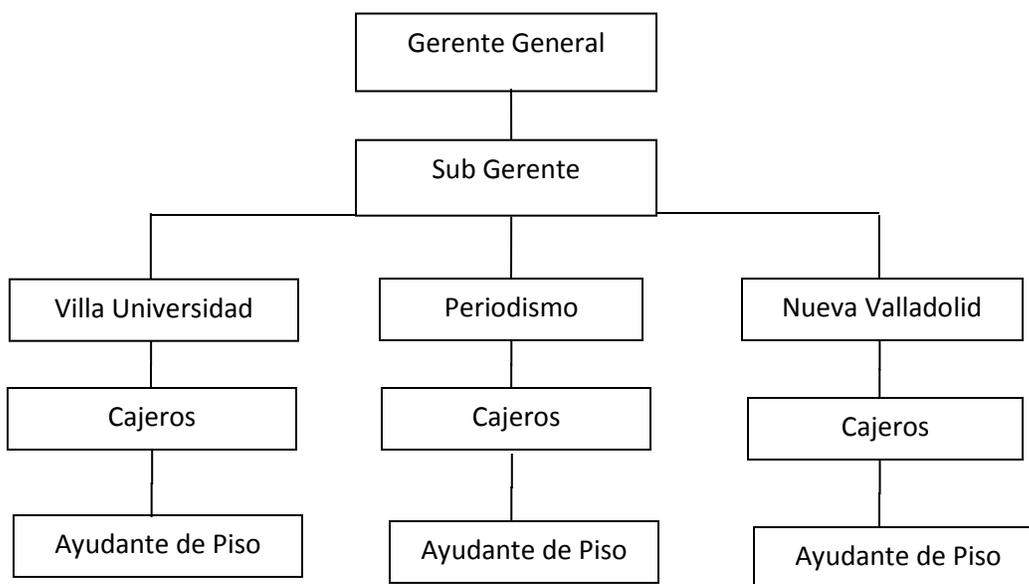
Ser la tienda de autoservicio preferida por el consumidor, que entregue altos rendimientos a el inversionista; ser un cliente honesto y respetuoso para sus proveedores y representante una de las mejores ofertas laborales del país.

Visión.

Ser la cadena de autoservicio con total cobertura en Morelia, que ofrezca al mercado la mejor opción de compra por su relación precio, surtido, trato y calidad.

## JERARQUÍA.

En la tienda La Lata hay un gerente general quien ejerce el mando sobre su subgerente quien se encarga de las distintas áreas que componen la tienda y este a su vez se es el encargado y el responsable de las personas quienes laboran en las diferentes sucursales.



## 16.2.- ORGANIZACION GENERAL DE LA TIENDA DE AUTOSERVICIO

En un negocio pequeño el dueño puede ejercer todas las funciones necesarias para la buena marcha del negocio, pero en uno grande como son los supermercados, esto es imposible, entonces es necesario delegar responsabilidades en un cierto número de persona para poder cumplir con las múltiples y complejas actividades que hay que llevar a cabo. En las empresas de esta índole hay una diversidad de actividades a desempeñar, desde la Gerencia General hasta los trabajos de menor importancia. El autoservicio es un sistema de ventas al por menor que permite a los clientes servirse a sí mismos. Lo que origina el tener un menor número de empleados. Sin embargo, no por ello el problema de la organización es inferior en este tipo de empresas, aunque es menor el número de empleados se requiere de una amplia preparación de los mismos, principalmente en el terreno de las relaciones humanas.

En las empresas de autoservicio, por la cantidad de factores que intervienen en su operación y la multitud de detalles que es necesario atender a fin de lograr un adecuado registro de las operaciones, es imprescindible vigilar que esa cadena de acontecimientos se suceda en forma fluida a fin de contar con información veraz y oportuna. Afirmar que las empresas de autoservicio tienen una misma estructura, sería un error, puesto que cada empresa en particular se integra de acuerdo a sus necesidades, tomando en consideración los elementos básicos de la organización.

La teoría de la organización formal enfatiza la razón, la eficiencia, el arreglo de las funciones, las ordenes por escrito, el comportamiento orientado al trabajo, la atención al número de subordinados que se asigna a un superior y a una definida cadena de mando o canal de comunicación desde el nivel superior hasta el inferior. Las personas son colocadas en distintas unidades organizacionales después de un estudio y de una cuidadosa consideración, por lo general se espera que logren ciertos resultados prescritos y se les infunda un sentido de obligación en el cual el autointerés y el auto enriquecimiento son los principales motivadores. La creencia es que, para que sea efectiva la organización, el gerente debe conocer específicamente cuales son las actividades que va a administrar, quien va ayudarlo, a quien informa y quienes se reportan a él, además, a cada gerente es conveniente proporcionar los objetivos a lograr, mismo que necesita estar informado de la forma en que se integra todo su equipo de trabajo y tener el conocimiento de cada uno de los miembros que los componen, su lugar en el grupo y de los canales formales de comunicación.

En igual forma, a los subordinados se les proporciona un claro entendimiento de los requisitos de su puesto, sus limitaciones y sus relaciones no solo con el gerente de su grupo, sino también con todo el grupo de trabajo. Por todo esto, es que se hace necesario presentar el organigrama como guías para el desempeño del trabajo de organizar o estructurar una empresa, en este caso, la tienda cuya organización la estructuramos por departamentos, los cuales estarán divididos en: compras, ventas, administración y contabilidad. En estos negocios que funcionan con varias unidades o tiendas en diferentes lugares, se hace necesaria una supervisión más estricta de todas sus actividades con objeto de medir la eficiencia de su actuación y tomar las medidas correctivas oportunamente. Los negocios de autoservicio tienen necesidades muy diversas y su organización difiere en cierto grado de otros negocios. Sin embargo, las funciones en las cuales se basa toda organización son las mismas que en los demás establecimientos, considerando por supuesto su tamaño, es por ello que el control interno en tiendas de autoservicio tiene un matiz diferente de otras empresas y resulta un verdadero problema el control adecuado sobre ciertos renglones como los de compras, ventas e inventarios.

Probablemente lo más fundamental sea que, por medio de una buena organización cada miembro de la estructura sepa que actividad tiene que desempeñar, que sus labores sean bien definidas para que pueda cumplirlas con toda eficiencia, y que se reduzcan al mínimo las confusiones e incomprensiones respecto a lo que cada quien tenga que hacer. El éxito de los negocios se logra ejecutando todas y cada una de las operaciones con eficacia y luchando por el mejoramiento, esto solo puede lograrse si la administración está consciente de las ventajas, si las técnicas modernas de planeación y control pueden proporcionar y aplicarlas con inteligencia.

La experiencia demuestra que en las generalidades de las empresas la falla principal es el descuido de la administración para aplicar en su totalidad los principios de la organización, y esto solo puede deberse al indiferente entendimiento o apreciación del valor de esos principios. Los problemas o dificultades administrativas que requieran solución inmediata y el desarrollo mismo de las actividades, son algunas de las causas que originan la desatención de los problemas, organizativos sacrificándolos en función de la producción.

Los defectos en la estructura de la organización pueden ser la causa primordial de la deficiencia entre los resultados productivos o improductivos de la organización. También puede deberse a una mala organización, falta de dirección. Administración inadecuada, mala comunicación. Poca o ninguna cooperación de los miembros, mala distribución del trabajo etc.

Como consecuencia de las situaciones anteriores y en un momento determinado de la vida de una empresa, se hace indispensable partir de los objetivos, un estudio sobre sus funciones, estructura, niveles jerárquicos, cual sea posible determinar los principales problemas de organización dar solución adecuada por medio de un modelo de desarrollo organizacional, si se aplica este modelo nos traerá como resultado descubrir cómo lograr una organización eficaz, y lo más importante el mejor aprovechamiento del recurso humano, material y sobre todo alcanzar sus objetivos como empresa.

### **16.3.- OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

Como sabemos los objetivos son los fines últimos hacia los cuales se encamina una actividad, es decir., alcanzar un firme propósito ya sea a corto, mediano y largo plazo. Puesto que los objetivos forman parte de la propia misión de cualquier entidad encontrándose unificados hacia un fin común.

## **Objetivo General**

- Elaborar un diagnóstico que permita identificar y describir el clima organizacional de la empresa a La Lata ubicada en la ciudad de Morelia, Michoacán.

## **Objetivos Específicos**

- Servir al Público produciendo bienes y servicios a un costo que asegure un precio justo al consumidor y adecuadas ganancias a la empresa.
- La importancia de las ganancias son necesarias para ser generadoras de mano de obra, y lograr el crecimiento de la empresa dentro de la misma y poder crecer en otras ciudades.
- Las ganancias no se generan por sí mismas, su existencia viene a través de la satisfacción de la demanda de un producto o servicio.
- Lograr una imagen diferente con las demás tiendas dedicadas al autoservicio.  
Apoyar la economía familiar y ser líderes en el mercado.
- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes cubriendo con sus expectativas en el consumo de productos-artículos.
- Lograr una cobertura de mercado.

Todos estos objetivos anteriormente señalados forman parte de la vida de la organización, porque cada uno de ellos va a generar una satisfacción personal y para la propia empresa. Así como una estabilidad en el mercado., por ello es importante hablar del papel que juega la departamentalización en cualquier organismo social.

### **16.4.- DEPARTAMENTALIZACION DE LA TIENDA DE AUTOSERVICIO**

En toda estructura empresarial, la relación y la clasificación en categorías de las unidades organizacionales forman una jerarquía que representa los conceptos de centralización y descentralización.

Si la toma de decisiones y la responsabilidad están centralizadas, entonces la autoridad y las actividades formales están concentradas cada vez en menos gerentes, a medida que la estructura organizacional se visualiza desde los niveles organizacionales inferiores-superiores. En la cumbre teóricamente todas las decisiones y responsabilidades emanan del vértice o del más alto ejecutivo.

En contraste, procediendo de los niveles superiores a los inferiores si la toma de decisiones y la responsabilidad están descentralizadas, entonces se encuentra dispersas entre un número creciente de miembros, estando el mayor número por lo general en el nivel organizacional más bajo. Ahora bien, la división de la autoridad y de la responsabilidad entre los gerentes del mismo nivel organizacional da origen a la departamentalización. Por lo general, cada nivel organizacional abajo de la cumbre o vértice está dividido en departamentos y, en igual forma, cada nivel sucesivo se subdivide también en departamentos. La división por departamentos se hace para distribuir el trabajo, aprovechar la especialización del mismo, para obtener unidades de tamaño manejable y utilizar la habilidad gerencial. Esto por lo general se lleva a cabo dividiendo el trabajo que se va a ejecutar en unidades semiautónomas. Para la gerencia el efecto central es fijar la autoridad y la responsabilidad de los gerentes junto con las actividades de operación para cada unidad organizacional.

La división por departamentos ayuda a dar forma significativa a la estructura de la organización. Está íntimamente relacionada con la centralización o la descentralización que se siga, cuando predomina la centralización se hace relativamente poca departamentalización, y viceversa, cuando se sigue la descentralización se practica una gran cantidad de división por departamentos. Las formas principales para dividir por departamentos de la tienda de Autoservicio son:

**Por funciones:** Esta se emplea para los niveles superiores e inferiores de la organización. La departamentalización de la tienda la dividiremos por funciones o actividades, dando como resultados unidades, cada una de las cuales tratara como una función separada o un grupo de funciones similares. Así para los niveles superiores se divide en departamentos de:

- Compras
- Ventas
- Administrativo
- Contraloría

**Por producto:** Subraya la utilización de los conocimientos especializados y fomenta un grado sensible de especialización, por ejemplo: el departamento de ventas es dividido por los distintos productos que se le ofrecerán al cliente: abarrotes, vinos y licores, etc. Tratar efectivamente con las oportunidades, es una razón para esforzarse a fin de obtener la mejor estructura organizacional posible, la cual busca que se incluyan un número adecuado de unidades relacionadas de tal manera que se logren la máxima cooperación, eficiencia y satisfacción de los esfuerzos del trabajo personal para las circunstancias y condiciones individuales.

## 16.5.- BENEFICIOS QUE OTORGA UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO

Son muchos los beneficios que el cliente puede encontrar dentro de una tienda de autoservicio pero los más conocidos son:

- Reducción de precios.- Esta estrategia de promoción de ventas se utilizan para motivar a los clientes y volverlos leales a una marca determinada, ofrece a los clientes un descuento de cierta cantidad de dinero sobre el precio regular de un producto, el monto de la reducción se anuncia en la etiqueta o en el empaque. Actualmente debido a la situación económica por la que nuestro País atraviesa los clientes han respondido en una forma bastante exagerada ya que los almacenes recurren a ella para poder incrementar sus ventas en épocas normales y con ventas nocturnas.
- Ofertas.- Las ofertas van ligadas a las reducciones de precios y sinónimos de compras de dos o más productos al mismo tiempo con un precio especial.

Frecuentemente son utilizadas en días de quincena y los ejemplos más comunes son:

- ✓ Dos por precio de uno
- ✓ Tres por el precio de dos
- ✓ Compre uno y reciba uno gratis
- ✓ Compre uno y reciba otro a mitad de precio

Cuando un negocio abre por primera vez sus puertas al público consumidor utiliza este tipo de estrategia para atraer clientes, así como también ayuda a aumentar el nivel de distribución de un producto ya que si la oferta se da a conocer a los clientes a través de la radio y los periódicos estos acudirán a los establecimientos a solicitarlos. Además ayuda a que los clientes sigan comprando el producto sintiéndose atraídos por la oferta y llevándose una cantidad extra de productos.

- Concursos y Sorteos.- Son estrategias promocionales en la que el incentivo primordial para el consumidor es la oportunidad de ganar algo con un esfuerzo e inversión mínima., es una estrategia de mucho éxito porque le brinda a los consumidores la oportunidad de la emoción y de la diversión.

Además de que con un esfuerzo mínimo pueden obtener los participantes diferentes premios como por ejemplo: dinero, viajes, artículos electrónicos, automóviles etc.

Los sorteos y concursos deben contar con reglas que el consumidor debe conocer y por otra parte el patrocinador tendrá la seguridad de que todo se realice sobre bases legales y viendo el permiso correspondiente ante la *SECOFI* y la *SECRETARIA DE GOBERNACION*, el patrocinador tiene la facultad de determinar y limitar la participación de la gente y cuáles son las características que debe reunir, debe contener esta promoción dentro de sus reglas la fecha de iniciación y la terminación para evitar después posibles problemas.

- Muestra de productos.- Constituyen una estrategia de promoción de ventas en la que el producto en sí es el principal incentivo, es una manera de lograr que un cliente pruebe el producto ya sea gratis mediante el pago de una suma mínima con el objeto de que use y conozca el producto, y de esta forma el cliente lo adquiera por voluntad propia.

La distribución de muestra tendrá un efecto inmediato en el consumidor ya que influirá en sus propios hábitos y su lealtad a su producto porque se verá convencido de la eficacia del producto trayendo como consecuencia un volumen en las ventas lo cual permitirá que el producto tenga un lugar favorable en el mercado de consumo, como toda estrategia representa algunos inconvenientes tales como que son muy costosas ya que implica una erogación más por parte de la empresa. Nos referimos a la Tienda de Autoservicio como un canal de distribución que utiliza el productor o los productores para hacer llegar sus productos hacia los consumidores, considerando importante desde su punto de vista social que se encuentra en el hecho de proporcionar a toda la población de una ciudad, los satisfactores y ventajas que pueden encontrarse en el centro de la ciudad sin necesidad de acudir a él, desde un punto de vista económico la importancia de las tiendas de autoservicio radica en dar lugar a nuevas inversiones, pues originan que su alrededor se establezcan nuevos negocios que vienen a complementar los servicios que proporcionan dichas tiendas.

La importancia de la administración de dichas tiendas tienden a estar relacionadas con la misión, el logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, puesto que una empresa sin "Misión", es como un barco a la deriva y sin timón, es por eso que toda organización debe de tener muy clara y bien estructurada lo que es su razón de ser, los fines hacia donde se encaminan las actividades y una buena organización en general.

## **XVII.- MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL APLICADO A EMPRESAS DE AUTOSERVICIO**

### **17.1.- MODELO PRAGMATICO EMERGENTE DE HORNSTEIN Y TICHY**

El modelo pragmático emergente de diagnóstico organizacional, se basa en la premisa de que la mayoría de los gerentes y consultores elaboran teorías o modelos acerca del comportamiento organizacional y de cómo los sistemas humanos funcionan realmente. Por lo general estos modelos son intuitivos, deformes y difíciles de elaborar, por lo que diferentes observadores y miembros de organizaciones sustentan teorías distintas sobre lo que en realidad anda mal dentro de las organizaciones y la forma de arreglarlo.

Para tratar estos conceptos intuitivos, Hornstein y Tichy han establecido un procedimiento que ayuda a gerentes y consultores a enunciar y llegar a conceptualizar sus modelos implícitos y por tanto, hacerlos explícitos. El procedimiento, conocido como teoría o modelo pragmático emergente, consiste en utilizar un cuaderno de trabajo, y escoger muestras de 25 categorías, o en crear las propias. Estas categorías contienen puntos como agrupamientos informales, características fiscales, rotación de personal, metas y satisfacción de los miembros con su trabajo, liderazgo, seguridad, equipo, etc. Las elecciones de los individuos representan la información que buscaban al diagnosticar una organización.

El enfoque de Hornstein y Tichy al diagnóstico organizacional se comparte entre consultor y cliente y entre los miembros de la organización cliente. Esta forma de proceder recibe el nombre de Teoría Pragmática Emergente porque "El modelo emerge de una exploración de las suposiciones, tanto del consultor como del cliente, respecto al comportamiento y las organizaciones, y saca partido de las experiencias organizacionales tanto del consultor como del cliente, así como del trabajo de campo tanto empírico como teórico".

Otras de las premisas Hornstein y Tichy es que, conscientemente o no, los consultores organizacionales tienden a imponer a los clientes sus teorías y modelos de sistemas humanos, que tal vez encajen con las percepciones y creencias de los miembros de la organización cliente, para asegurar una mejor congruencia, Hornstein y Tichy abogan por un enfoque altamente colaborativo entre consultores y clientes, resultando de un modelo emergente que representa diferentes perspectivas y experiencias.

El modelo pragmático emergente comprende cinco fases, el consultor guía al grupo cliente a través de ellas:

**Primera fase:** Exploración y desarrollo de un modelo diagnóstico:

- ✓ El primer paso de esta fase es para que los miembros de la organización cliente trabajen en forma individual en los cuaderno de trabajo, y de ellos escojan categorías para los puntos organizacionales que representen las categorías más importantes de la organización para los fines de diagnóstico, desde el punto de vista de cada individuo.
- ✓ El segundo paso es para que todos los miembros de la organización cliente concuerden en una lista común. Consiste en la eliminación de o categorías que se traslapen, con el fin de llegar a una enumeración final que represente la elección de todos los individuos.
- ✓ El tercer paso consiste en establecer categorías de componentes organizacionales de las categorías de la lista común, este paso es una actividad de grupo, una consecuencia secundaria pero importante de este paso es que el grupo comienza a crear un lenguaje común, un vocabulario organizacional compartido.
- ✓ El último paso de esta fase inicial es dinamizar el modelo., para esta actividad, los miembros del grupo primero imaginan que se produce el cambio de un componente de su modelo y luego trazan los efectos de este cambio en los demás, hacen esto respecto a cada componente de su modelo, la matiz resultante muestra cuales son los componentes que los miembros de la organización creen que tienen mas o menos importancia con base en los efectos que surten en los demás componentes, entonces, el modelo se utiliza como base para desarrollar las estrategias del cambio.

**Segunda fase:** Desarrollo de las estrategias de cambio, puesto que quizá los diferentes componentes del modelo tendrán efectos, los miembros de la organización cliente están en situación de determinar las palancas potenciales para el cambio.

**Tercera fase:** Desarrollo de técnicas de cambio, esta fase consiste en explorar técnicas potenciales, determinando las más apropiadas y ajustando desde luego las técnicas escogidas con cada uno de los componentes organizacionales que se han designado para el cambio.

**Cuarta fase:** Evaluación de las condiciones necesarias para asegurar el éxito, la selección final de técnicas de cambio se basa en criterios desarrollados en esta fase. En general, estos nacen de algunas condiciones como la aptitud del sistema para el cambio, los recursos disponibles, las consideraciones presupuestarias y el historial del sistema en lo que a cambios se refiere, en especial si ya antes se hizo un intento de desarrollo

organizacional. Por lo que el agente de cambio no podrá proponer cambios que estén fuera de la realidad de la organización.

**Quinta fase:** Evaluación de las estrategias de cambio, para esta fase final se establece criterios con el fin de evaluar el éxito o fracaso de la estrategia de cambio, y se desarrollan procedimientos de medición. Lo que da lugar a un programa de seguimiento.

A consideración el modelo pragmático emergente, no especifica instrucción alguna para el cambio antes del diagnóstico, lo que tiene que cambiarse emana del diagnóstico Hornstein y Tichy a firman que el consultor y el cliente deberán tender hacia el surgimiento de un modelo apropiado para una organización dada.

### **17.2.- VENTAJAS DEL MODELO PRAGMATICO EMERGENTE**

- ✓ Es un modelo de diagnóstico de fácil aplicación.
- ✓ El diagnóstico surge de los miembros de la organización.
- ✓ Tiene un carácter participativo
- ✓ Debido a su carácter participativo, la puesta en marcha de los programas de cambio e intervenciones cuenta con el apoyo de los miembros de la organización.
- ✓ Útil en organizaciones que por su estructura, historia o falta de estos, no es posible la aplicación de otros modelos.
- ✓ Permite la obtención rápida del diagnóstico.

Cada una de las ventajas nos muestra la fácil aplicación de este tipo de modelo para detectar rápido y eficazmente problemas o anomalías de las categorías que se estudiarán a continuación. El cuadernillo, por tener un carácter anónimo, permite que el trabajador se sienta en libertad de expresar lo que realmente piensa, sin ver coartada su libertad de expresión.

La solución de los cuadernillos de trabajo es voluntaria. No requiere la elaboración de complicados instrumentos de diagnóstico, sino únicamente la identificación de las categorías que mayormente influyen en la organización. Es importante considerar algunas desventajas de este modelo para su fácil aplicación a desarrollar en cualquier organización, pues también debemos de tomarlos en cuenta para que los resultados puedan ser de una forma positiva.

### **17.3.- DESVENTAJAS DEL MODELO PRAGMATICO EMERGENTE**

- ✓ Algunos lo consideran superficial.
- ✓ Se debe evitar asociar el estudio con "ajustes de personal", esto es, despidos o recategorizaciones de personal.

- ✓ Se debe considerar un porcentaje de cuadernillos "no devueltos o no resueltos".
- ✓ No tiene un enfoque global de la organización sino solo en áreas de interés a los miembros de la organización.
- ✓ Por no ser global, requiere de aplicaciones subsecuentes. Por ser anónimo, se debe considerar la posibilidad de que algunos trabajadores contesten agresivamente, respectivamente, e incluso groseramente, desviándose del objetivo del modelo.
- ✓ Aun contando con el apoyo de la alta gerencia, muchas veces presenta una negativa por parte de los trabajadores para contestar los cuadernillos de trabajo.
- ✓ Como puede suceder con todo instrumento, las respuestas pueden estar influenciadas por problemas perceptibles, esto es, no todos entienden igual las instrucciones o las descripciones de las categorías.

A pesar que la solución de los cuadernillos no toma más de un par de horas, existe una alta proporción de trabajadores que se tardan semanas y hasta un mes

Este modelo presenta ciertas desventajas que tanto el consultor como la alta gerencia las deberá de tomar en cuenta para que el personal no resista al cambio. Para la aplicación del modelo pragmático emergente y para el diagnóstico organizacional en la tienda de autoservicio se seguirá la siguiente metodología que se refiere a la justificación del modelo a utilizar.

#### **17.4.- JUSTIFICACION DEL MODELO A UTILIZAR**

- Se ha tornado para este proyecto la selección de un modelo de diagnóstico, dicho modelo nos permite conocer las necesidades y las condiciones que actualmente están imperando en la organización.
- Para llevar a cabo este proyecto a la práctica (realidad) en la tienda de autoservicio se observó:
- El no darle a conocer al personal que ingresa a la empresa sus antecedentes de la organización.
- La falta de un manual de procedimientos y de organización para conocer el desarrollo y funcionamiento de la empresa (políticas, reglas, objetivos, funciones, responsabilidades)
- La falta de comunicación para con el personal.
- La falta de incentivos, capacitación con el mismo personal.
- Falta de confianza entre los directivos, hacia los mandos medios y subordinados.

Con estas observaciones se partió, para poder desarrollar el análisis o modelo pragmático, que detecta aquellas deficiencias que ponen en riesgo el buen desempeño de la organización, puesto que existen factores que se resisten al cambio. Una vez analizado lo anterior el modelo que se va a aplicar en la tienda de autoservicio debe cubrir algunas expectativas para lograr el óptimo beneficio que ayude a la organización y a sus miembros adaptarse a los cambios que se están presentando y alcanzar nuevas metas.

- ✓ Que el personal cuente con los recursos necesarios para la aplicación del modelo.
- ✓ Proporcionar una plena confianza al realizar las actividades indicadas.
- ✓ Que el instrumento a aplicar sea de fácil comprensión y solución para que no exista confusión, sin importar el grado de escolaridad que posee.
- ✓ La resolución del instrumento permite al personal no tomar un máximo de tiempo.
- ✓ Con los resultados de este modelo se tendrán rápidas soluciones acerca de las deficiencias y posibles alternativas esperadas.
- ✓ La información que será proporcionada por el personal seleccionado es estrictamente confidencial.

Cada una de estas metas ayudan a la organización hacer y crecer, encontrar su propia personalidad, ayuda a mejorar eficientemente la utilización de todos los recursos por alcanzar eficazmente el cambio.

## **17.5.- METODOLOGIA Y PROCEDIMIENTO**

### **Metodología.**

Sujetos: Las personas que formaran parte de este proyecto de investigación serán trabajadores que laboran en la tienda de autoservicio “La Lata” de la ciudad de Morelia, Michoacán.

Material: Requerirán de lo necesario como lápiz, borrador, sacapuntas, (proporcionándole el espacio necesario y las comodidades para la aplicación del instrumento)

Instrumentos: Comprende el cuadernillo de trabajo número 1, que se incluye en el anexo "A".

### **Procedimiento.**

- ❖ Paso 1.- Determinación de 25 categorías que intervienen de una manera directa en el desempeño de las actividades de la tienda de

autoservicio, estas categorías se seleccionaron junto con el personal administrativo y operativo que labora en la empresa.

- ❖ Paso 2.- Con estas 25 categorías se procederá a la elaboración del cuadernillo de trabajo 1 (Anexo A" }
- ❖ Paso 3.- La aplicación del cuadernillo de trabajo número 1 que contiene las 25 categorías, el personal seleccionara las que considere de mayor importancia.
- ❖ Paso 4.- Una vez definidas las categorías más frecuentes, se procederá a la elaboración del diagnóstico organizacional.
- ❖ Paso 5.- Con los resultados del diagnóstico organizacional, se desarrollaran las estrategias para el buen funcionamiento del D.O.

## **ANEXO " A"**

### **CUADERNILLO DE TRABAJO NUM. 1**

Estimados compañeros: Como todos sabemos, el ser humano no vive en forma aislada, sino en continua interacción con sus semejantes, en la que existe una relación e influencia mutua. En razón de nuestras limitaciones individuales, los seres humanos estamos obligados a cooperar unos con otros para alcanzar objetivos que la acción aislada no conseguiría. Cuando dos o más personas trabajamos juntas para alcanzar un propósito estamos aumentando nuestras fuerzas individuales para unirlos deliberadamente y pasar a formar una organización.

Como organización podemos entender que es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, de dos o más personas con miras alcanzar un propósito común. Las organizaciones están formadas por personas, presentan una estructura, funciones, normas y procedimientos que las definen y rigen, con la finalidad de alcanzar objetivos y que estos se cumplan de acuerdo a lo que se programe, mismos que se conjugan con los recursos financieros, materiales y técnicos para poder ser eficientes y dar el servicio que se espera de la empresa.

Nuestra tienda de autoservicio es una institución de trayectoria con una vocación de servicio y compromiso con la comunidad, que trabaja para satisfacer de manera integral las necesidades de sus clientes a través de productos básicos y servicio de calidad. Sin embargo, para ofrecer lo mejor de nosotros es necesario proporcionar una serie de cambios dentro de la propia organización y principalmente en nosotros mismos para poder enfrentar esos cambios, si deseamos mejorar es necesario conocer una serie de aspectos a lo que definimos como categorías que repercuten en el desarrollo de las actividades de la empresa.

Se han preguntado alguna vez que las actividades laborales que desempeñan todos los días hay algunas que no te agradan, y que puedes hacer algo para cambiar y mejorar propiciando un desarrollo, sin dejar de olvidar, que no hay trabajo pequeño o fácil que toda actividad tiene una razón de ser y eso lo hace importante.

Es por ello que hoy se les presenta la oportunidad de cambiar y de ser mejores en el desarrollo organizacional de nuestra empresa, e invitarte a que nos ayudes a realizar un diagnóstico de la misma. Te pedimos por favor que sigas las instrucciones para que los resultados obtenidos sean significativos. Y junto poder ofrecer soluciones a los problemas que actualmente se están enfrentando en la empresa

### **INSTRUCCIONES:**

A continuación se presentaran 25 categorías que intervienen en forma directa en la organización, de las cuales debes seleccionar las categorías que consideras que requieren de una mejora inmediata, debiendo marcar aquellas con una "X", en el paréntesis del lado izquierdo.

**Pasó 1.-** Lee cuidadosamente el cuadernillo.

**Pasó 2.-** Una vez seleccionadas las categorías, deberás anotar los cambios sugeridos por ti, así como las posibles soluciones en el espacio correspondiente.

### **CATEGORIAS:**

( ) ATENCION AL CLIENTE: En esta categoría nos referimos a todos aquellos elementos útiles e indispensables para ofrecer una mejor atención a los clientes tales como: Modulo de información, orientación y quejas, edecanes para el ofrecimiento de los productos.

CAMBIOS: \_\_\_\_\_;

SOLUCIONES: \_\_\_\_\_.

( ) GESTION ADMINISTRATIVA: Son todas aquellas actividades que realizas dentro de la empresa, es decir, todo aquello que llevas a cabo en el desempeño de tus labores.

CAMBIOS: \_\_\_\_\_;

SOLUCIONES: \_\_\_\_\_.

( ) CLIMA ORGANIZACIONAL: Nivel de satisfacción que tienen los empleados con sus actividades, relaciones con sus compañeros, con sus expectativas de desarrollo y de crecimiento a nivel individual y grupal en la empresa.

CAMBIOS: \_\_\_\_\_;

SOLUCIONES: \_\_\_\_\_.

( ) LIQUIDEZ DE LA EMPRESA: Solvencia o disponibilidad con que cuenta la empresa para proporcionarle, los recursos necesarios a los empleados en el desarrollo de sus actividades.

CAMBIOS: \_\_\_\_\_;

SOLUCIONES: \_\_\_\_\_.

( ) SUELDOS: Remuneración que se otorga a cada uno de los trabajadores, para la satisfacción de sus necesidades

CAMBIOS: \_\_\_\_\_;

SOLUCIONES: \_\_\_\_\_.

( ) INSTALACIONES FISICAS. Esta categoría se refiere si los edificios, e instalaciones en general son los adecuados para la prestación de sus servicios.

CAMBIOS: \_\_\_\_\_;

SOLUCIONES: \_\_\_\_\_.

( ) HORARIO DE TRABAJO: Lapso de tiempo determinado por la empresa dentro de las cuales los empleados realizan las actividades correspondientes,

CAMBIOS: \_\_\_\_\_;

SOLUCIONES: \_\_\_\_\_.

( ) SUPERVISORES: Forma de llevar la vigilancia en la realización de sus actividades

CAMBIOS: \_\_\_\_\_;

SOLUCIONES: \_\_\_\_\_.

( ) MOBILIARIO Y EQUIPO: Se considera mobiliario y equipo a los escritorios, sillas, mesas, libreros, maquinaria de oficina y algunas otras herramientas que son utilizadas para el desarrollo de las actividades administrantes de cualquiera entidad.

CAMBIOS: \_\_\_\_\_;

SOLUCIONES: \_\_\_\_\_.

( ) SATISFACCION LABORAL: Esta categoría se refiere al nivel de grado o gusto que tiene el personal que labora en la empresa hacia las actividades que realiza

CAMBIOS: \_\_\_\_\_;

SOLUCIONES: \_\_\_\_\_.

( ) MANTENIMIENTO: Se refiere al servicio necesario que permita conservar en buen estado el equipo, mobiliario e instalaciones físicas de la empresa de tal forma que se reduzca el tiempo que se pierde por descomposturas con la consiguiente baja en la calidad del servicio.

CAMBIOS: \_\_\_\_\_;

SOLUCIONES: \_\_\_\_\_.

( ) VOLUMEN DE VENTAS: Cantidades de productos vendidos (menudeo y mayoreo), durante un periodo determinado

CAMBIOS: \_\_\_\_\_;

SOLUCIONES: \_\_\_\_\_.

( ) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: Implica todos aquellos elementos con la cual debe contar la empresa, como son un manual de procedimientos, un manual de organización etc.

CAMBIOS: \_\_\_\_\_;

SOLUCIONES: \_\_\_\_\_.

( ) CONTROLES: Son los tipos de formas que implementa la empresa, para el servicio de los resultados logrados para la ejecución de sus actividades.

CAMBIOS: \_\_\_\_\_;

SOLUCIONES: \_\_\_\_\_.

( ) **REGLAMENTO INTERNO:** Se refiere al conjunto de normas, procedimientos, políticas que regulan las actividades de la empresa.

CAMBIOS: \_\_\_\_\_;

SOLUCIONES: \_\_\_\_\_.

( ) **CALIDAD:** Proporcionar un buen servicio al cliente, contando con una serie de elementos que intervengan para ser que el servicio que se presta sea con calidad

CAMBIOS: \_\_\_\_\_;

SOLUCIONES: \_\_\_\_\_.

( ) **CONFLICTOS:** Desacuerdos y funciones relativas entre dos o más personas, que se tienen en una organización

CAMBIOS: \_\_\_\_\_;

SOLUCIONES: \_\_\_\_\_.

( ) **INCENTIVOS:** Se refiere a todos aquellos estímulos que proporciona la empresa tales como: bonos de productividad, aumentos de sueldos, ascensos, felicitaciones etc.

CAMBIOS: \_\_\_\_\_;

SOLUCIONES: \_\_\_\_\_.

( ) **CAPACITACION:** Es el medio que les proporciona la empresa para adquirir los conocimientos y habilidades en el desempeño de sus actividades laborales.

CAMBIOS: \_\_\_\_\_;

SOLUCIONES: \_\_\_\_\_.

( ) **SEGURIDAD E HIGIENE:** Son todas aquellas actividades que se relacionan y están orientadas a garantizar condiciones del ambiente de trabajo, seguras para evitar accidentes y enfermedades.

CAMBIOS: \_\_\_\_\_;

SOLUCIONES: \_\_\_\_\_.

( ) EVALUACION DEL DESEMPEÑO. Sistemas que permiten conocer la eficiencia, creatividad, iniciativa, productividad de los empleados en el desempeño de sus actividades.

CAMBIOS: \_\_\_\_\_;

SOLUCIONES: \_\_\_\_\_.

( ) COMUNICACIÓN: Es el medio para llevar a cabo una mejor relación de trabajo entre todo el personal que labora dentro de la empresa y que nos permite conocer nuestras necesidades.

CAMBIOS: \_\_\_\_\_;

SOLUCIONES: \_\_\_\_\_.

( ) ETICA PROFESIONAL: Esta categoría se refiere a la moral de las personas respecto a las normas establecidas por la empresa, como son: sentido de deber, honradez, caridad, que todo trabajador debe poseer para que al prestar un servicio lo haga en cumplimiento de su trabajo

CAMBIOS: \_\_\_\_\_;

SOLUCIONES: \_\_\_\_\_.

( ) RELACIONES HUMANAS: Se refiere a toda relación (directivo-gerente. Gerente-Jefe. Jefe-Subordinado) necesaria para lograr un mejor ambiente organizacional.

CAMBIOS: \_\_\_\_\_;

SOLUCIONES: \_\_\_\_\_.

( ) DIRECCION: En esta categoría se considera aquellos elementos tales como: la autoridad y poder de liderazgo, que se tienen que llevar a cabo cuando se posee personal a su mando y buscar la manera de guiarlos eficientemente en el desarrollo de sus funciones.

CAMBIOS: \_\_\_\_\_;

SOLUCIONES: \_\_\_\_\_.

## 17.6.- DETERMINACION DE LA MUESTRA

Una vez aplicado el instrumento (cuadernillo No. 1, anexo A) para recolectar la información requerida y efectuar análisis del problema, la determinación de la muestra se llevara a cabo tomando a consideración a todos los trabajadores (población total)., desde el nivel Gerencial, Supervisores y operativo.

Las fórmulas que se aplicaran son las que propone Freund, Williams y Perles (1990). De una población total de 4 trabajadores se tomó una muestra de los 4 con la cual tendremos una proporción de:

Dónde:

P= proporción

n= tamaño de la muestra

$$P = n / N = 4 / 4 = 1$$

N= tamaño de la población

Debido a la naturaleza de las respuestas a los instrumentos de evaluación se toma un nivel de confianza del 90%, con un error máximo de estimación del 10%, más adelante describiremos los pasos a analizar. A continuación se presentan los resultados de los instrumentos de evaluación.

| <b>Total de personas que laboran en la empresa:</b> |                         |
|---|-------------------------|
| <b>Puesto que desempeña</b>                         | <b>Núm. de personas</b> |
| Cajero  | 2                       |
| Encargado de Piso                                   | 2                       |
| <b>TOTAL</b>  | <b>4</b>                |

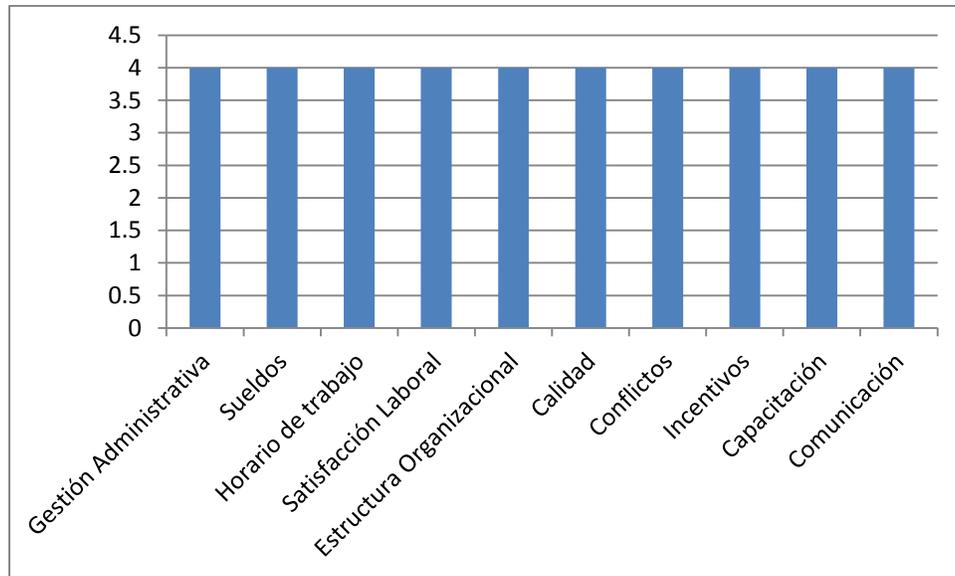
| <b>Distribución de la aplicación del cuadernillo de trabajo</b> |                         |
|---|-------------------------|
| <b>Puesto que desempeña</b>                                     | <b>Núm. de personas</b> |
| Cajero  | 2                       |
| Encargado de Piso   | 2                       |
| <b>TOTAL</b>  | <b>4</b>                |

## 17.7.- RESULTADOS OBTENIDOS

Una vez aplicado el cuadernillo, los resultados que nos demuestra el análisis de las 25 categorías evaluadas por el personal que labora para la tienda de Autoservicio tienda La Lata fueron el siguiente:

| <b>RESULTADOS</b>                       | <b>CATEGORIA</b> |
|---|------------------|
| Atención al cliente                     | 2                |
| Gestión Administrativa                  | 4                |
| Clima Organizacional                    | 3                |
| Liquidez de la empresa                  | 2                |
| Sueldos                                 | 4                |
| Instalaciones Físicas                   | 2                |
| Horario de trabajo                      | 4                |
| Supervisores                            | 3                |
| Mobiliario y equipo                     | 2                |
| Satisfacción Laboral                    | 4                |
| Mantenimiento                           | 3                |
| Volumen de ventas                       | 3                |
| Estructura Organizacional               | 4                |
| Controles                               | 2                |
| Reglamento Interno                      | 1                |
| Calidad                                 | 4                |
| Conflictos                              | 4                |
| Incentivos                              | 4                |
| Capacitación                            | 4                |
| Seguridad e Higiene                     | 2                |
| Evaluación del desempeño                | 3                |
| Comunicación                            | 4                |
| Ética Profesional                       | 2                |
| Relaciones humanas                      | 2                |
| Dirección                               | 1                |
| <b>TOTAL (categorías seleccionadas)</b> | <b>75</b>        |

Las 25 categorías evaluadas nos revelan las deficiencias, requiriendo de mejora inmediata y al mismo tiempo lograr el propósito con la aplicación del modelo de Desarrollo Organizacional. A continuación se muestran las 10 categorías que tienen el mayor número de participación por parte de los empleados y en las que son necesarias una mejora (cambio).



De acuerdo a la información recabada en los instrumentos de evaluación las 10 categorías escogidas son las siguientes, es importante describir la inquietud e inconformidad del elemento humano que labora para la tienda de Autoservicio La Lata S.A. de C.V. ellos centraron su atención en los problemas (aportando soluciones a estos), en participar en forma directa, lo que significa intervenir en el cambio y comprometerse con su entidad para lograrlo.

El realizar un programa de Desarrollo Organizacional es emprender algo nuevo y producir cambios involucrando a todos los miembros de la organización con la firme convicción de que podrá existir el éxito o el fracaso.

El personal que participo en la evaluación de los instrumentos, mostro un principal interés por lograr resultados positivos, con elementos que no limiten la capacidad de crecimiento de la compañía y de ellos mismos, del uso de la tecnología y de su capacidad de innovación continua, todo esto supone de la intervención en un recurso básico que es el hombre.

Gran parte de los problemas surgen de la carencia de información hacia los empleados, (parecieran ser que desconfiaran de ellos), pero se está seguro que en una perspectiva a corto plazo se apunta a un total cambio y aprovechamiento de todos los recursos, ya que las oportunidades de crecimiento para esta empresa da lugar a tener una población joven comprometida con ella misma, y a no perder la identidad como empresa.

Con el diagnostico podemos prevenir, al detectar todas aquellas causas que si se descuidan, pueden llegar a causar males mayores que resulten los fracasos administrativos.

## **17.8.- DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL**

Es importante recordar que la información recabada por los instrumentos de evaluación es de gran utilidad para el desarrollo organizacional.

Por Diagnostico Organizacional entendemos que es el proceso que orienta principalmente a la solución de problemas organizacionales y a la preparación de sistemas para el cambio.

A continuación se presenta el diagnostico de las 10 categorías escogidas con el mayor número de participación por parte de los empleados, cabe destacar que se presentan en el orden de acuerdo a lo planteado en la Grafica 1.

**1.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** Para que una empresa funcione eficazmente, deberá de contar con lo que es el organigrama o estructura de la empresa, mismo que el propio empleado tendrá la necesidad de conocer al momento de su inducción.

El análisis del instrumento de evaluación revela que el personal que labora para la misma, carece de conocimientos acerca de cuáles son las partes por las que está integrada o componen a la empresa, desconociendo cuales es su Misión. Visión, Objetivos, Políticas, departamentos. Áreas, secciones, con quien va a compartir responsabilidades, o a quien se le va a reportar su trabajo, es decir desconocen todo lo que implica el manual de procedimientos políticas y organización.

**2.- GESTION ADMINISTRATIVA:** Toda organización o empresa realiza diferentes actividades, de acuerdo al giro de la misma, ayudando con esto a determinar los objetivos por medio del esfuerzo humano. En la tienda de Autoservicio en muchas ocasiones la Administración que se desempeña no se Lleva en forma eficiente, llegando a tener trastornos y desavenencias, ya que no existe una buena coordinación de esfuerzos por parte del elemento humano. Uno de los problemas en esta categoría es que no hay una buena comunicación entre Gerente y Subordinados, no conocen las políticas y reglas del juego, y esto hace de una u otra manera que no se realicen bien las actividades de la empresa.

**3.- COMUNICACIÓN:** Existen factores que intervienen en la comunicación como lo son los internos y los externos. Esta herramienta es fundamental y primordial no solamente en el aspecto laboral, sino también en nuestras vidas personales. La falta de comunicación en una entidad hace que se distorsione la información y con esta llegar a cometer errores que cuestan en determinadas ocasiones. Dentro de la tienda de Autoservicio, existe una mala comunicación no se da una comunicación Ascendente y mucho menos

Descendente, aunque en algunas ocasiones se lleva el primer tipo de comunicación, el Gerente se dirige por medio de juntas, informándoles de algunas nuevas actividades, o cambios, proyectos pero en algunas veces esa información que se maneja se distorsiona porque no es directa con todo el personal. El único tipo de comunicación que se lleva es la comunicación cruzada, es decir., todos los departamentos interactúan, o intercambian ideas acerca de problemas o de acciones que a ellos les gustaría emprender, pero no es nada formal sino informal. Uno de los problemas es también la falta de confianza que existe entre el Gerente y Subordinado o los integrantes de los departamentos, muchas veces desconocen cuáles son sus necesidades o prioridades que hacen falta tanto en la empresa como en el elemento humano, otro aspecto es que no existe respeto hacia las decisiones tomadas por los jefes y subordinados.

**4.- SATISFACCION EN EL TRABAJO:** Para que una persona se sienta satisfecha o bien en cuanto a las actividades que se encuentran desempeñando, el jefe inmediato o la propia empresa desde el momento de su inducción lo debe considerar parte integradora de la misma. Cuando los Gerente o Subordinados no reconocen o premian el esfuerzo del trabajador nace una cierta satisfacción, que provoca hasta cierto punto que el Recurso Humano se presente a la empresa por cubrir un número de horas, o por recibir una remuneración en forma inadecuada demostrando una actitud negativa hacia el trabajo que desempeña.

Otro problema presentado por parte de los subordinados es el favoritismo hacia un cierto grupo de personas el cual se le reconoce el trabajo por muy pequeño que sea, muchas veces el pensamiento los lleva a imaginar que es porque tiene un grado académico mayor a ellos, o por realizar sus actividades con una administración de tiempo, otra desviación que provoca la insatisfacción en esta categoría es por no contar con las herramientas o recursos necesarios que los lleve a realizar las actividades en forma diferente y lo que sucede es que el trabajador caiga en un aburrimiento o monotonía.

**5.- CONFLICTOS:** El ser humano por naturaleza es conflictivo, y en muchas ocasiones esto existe en las organizaciones de manera negativa a tal grado que afectan a lograr los objetivos y metas organizacionales. De acuerdo con los resultados del instrumento de evaluación demuestran que uno de los principales conflictos es porque no existe división del trabajo, delegación de autoridad, y tramo de control. Existe frustración por parte del trabajador debido a que no hay buena comunicación y confianza por parte del Subordinado al Gerente, y del Gerente hacia el Subordinado, y por lo tanto el empleado no cumple con las expectativas que espera la empresa de él.

Al empleado en ocasiones no se le respeta las aportaciones de querer realizar mejor las cosas, es decir, cada vez que desea o siente la necesidad de cambiar alguna actividad relacionada con su trabajo, el jefe inmediato no lo considera importante, y tan solo responde quien te dijo que lo hicieras así.

Hay comentarios negativos de algunos empleados diciendo no estar a gusto, o contentos con su jefe que estos carecen de personalidad, de conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas ocasionando conflictos internos entre los departamentos. Algunas veces se les asignan actividades a los empleados en el momento que ingresan a la empresa, al cabo de un tiempo se dan cuenta que ya no son las dos actividades que se les habían asignado, sino que son cuatro o hasta más, y esto ocasiona un descontento y conflicto interno en el trabajador.

**6.- CALIDAD:** La estrategia de calidad dentro de las empresas han evolucionado a través del tiempo, sobre todo para adaptarlo a las condiciones prevalecientes en un mercado y en el entorno. Es de sabios recordar que si no hay calidad no existe un buen servicio y por lo general, el servicio que se le presta al público consumidor no es del total agrado ya que tan solo recurren una sola vez a las instalaciones de la tienda a comprar sus insumos y pasa un gran tiempo sin que vuelvan a comprar a la tienda, y todo por falta de calidad.

La calidad no es solamente en el producto en sí, también no existe calidad en la atención al cliente, en el servicio, calidad humana entre compañeros, eso hace que el ambiente de trabajo no se produzca con calidad., por otra parte no existen programas impartidos en la empresa donde puedan comprender el trabajador lo importante que hoy tiene la calidad en todos los ámbitos.

**7.- CAPACITACION:** El principal problema que enfrenta la empresa para evaluar la productividad y calidad de trabajo es su capacitación. En esta categoría se presenta un total descontento por parte de los empleados, por no recibir capacitación constante acerca de la actividad que están desarrollando, para la mayoría es de suma importancia porque afirman que su trabajo es monótono, aburrido y no tienen el mayor interés por ser productivos.

Algunos son los privilegiados de recibir cursos de capacitación, puesto que solo los reciben, los mandos medios y altos, dejando a un lado al operativo, y ellos son la mano de obra de la empresa. Por el lado de la empresa es costoso capacitar a sus empleados la razón es porque una vez capacitados y con un poco de experiencia, tienden a irse de la empresa, a otra donde les ofrecen mayores oportunidades.

**8.- SUELDOS:** La retribución que recibe el empleado por la actividad que desarrolla durante su jornada laboral es demasiado inferior comparada con otras empresas del mismo ramo, con esto no satisface las necesidades a cubrir del propio trabajador.

En esta categoría de sueldos se observa que los empleados se quejan diciendo "trabajamos mucho para lo que nos paga el patrón, hacemos cosas que no corresponden a nosotros y de todos modos seguimos ganando lo mismo, trabajamos más de las horas requeridas y no es justo, lo que ganamos no alcanza", esto implica que el trabajador al no estar justamente remunerado pierde toda motivación, desarrollando sus actividades en forma negativa hacia la empresa y hasta cierto modo sus valores morales y éticos se ven afectados, y por lo tanto la eficiencia y calidad en el desempeño de sus actividades es no favorable, no existe un tabulador de sueldos, y por lo tanto desconoce el sueldo que debe percibir de acuerdo a su actividad laboral.

En la empresa son pocas las personas que gozan del pago de horas extras, de incentivos económicos y de bonos, esto refleja que el 65% aproximadamente de los empleados no se les paga por el total del desempeño de sus actividades, de igual manera no reciben el reparto de utilidades anualmente puesto que desconocen acerca de esta información.

Si analizamos el artículo 86 de la Ley Federal del Trabajo nos dice que "A trabajo igual, Salario igual" desde este punto de vista dicho artículo es totalmente aplicado en forma inadecuada.

**9.- INCENTIVOS:** Para que un trabajador se encuentre motivado, y satisfecho de las actividades que realiza durante un periodo determinado, se le debe de recompensar con un incentivo ya sea monetario, en especie, reconocimiento, felicitaciones etc.

En la tienda de Autoservicio La Lata, el manejo de incentivos es muy escaso, se quejan porque algunos son los que gozan de un estímulo que los anime a realizar con afán sus actividades, o en algunas ocasiones llegan a pensar que al final de la semana recibirán un poco más (monetario) de lo que reciben normalmente. Esto se podría justificar porque la empresa o el departamento de Recursos Humanos, no realiza instrumentos, métodos de valuación de puestos, de aplicación y sistemas de incentivos, o de supervisión que les indique que tan productivos, eficientes ha sido el trabajador durante la jornada de trabajo. No existe estímulos verbales, que reflejen la importancia que tiene el trabajador para la empresa, o tan solo que es tornado en cuenta, por lo tanto aquella empresa que tan solo no incentiva a sus trabajadores no puede esperar un esfuerzo extra, o un valor agregado en su trabajo.

**10.- HORARIO DE TRABAJO:** Los horarios son muy importantes que se establezcan y se les respete desde un principio al trabajador, aunque cabe mencionar que hay ocasiones se le pide apoyo para realizar alguna actividad extra para entregar en determinado tiempo, día, u hora, pero eso no debe de ser constante, porque para ellos tiene que existir un programa de supervisión de área, o de actividades realizadas en el día.

El personal que labora para esta empresa demuestra una rotunda inconformidad en esta categoría, pues existen personas que trabajan más de 12 horas diarias, que no salen a comer por el exceso de trabajo que se les acumula en ocasiones, no se les respetan sus horas de trabajo ni las horas de descanso, y no tienen respuestas favorables por parte del Gerente o Subordinado.

La Ley Federal del Trabajo estipula en su artículo 123 Apartado "A" Fracción I, que las horas máximas laborales son de 8 horas., por lo tanto este artículo no se aplica para los trabajadores en la empresa.

Como conclusión a lo anterior se llegó a:

1.- Las categorías analizadas fueron elegidas por el propio trabajador dando su participación en forma confidencial, con el fin de lograr el objetivo para lo que fueron utilizados los instrumentos de evaluación, teniendo como resultado implantar cambios dentro de la empresa.

2.- Las categorías antes mencionadas afectan al desarrollo de las actividades laborales.

3.- Los Gerentes tenían un punto de vista diferente, hasta cierto modo desconocido ya que ellos consideraban que en sus actividades realizadas en la empresa eran del todo desarrolladas eficazmente, pero el resultado del instrumento de evaluación de las diez categorías analizadas demostraron todo lo contrario, pero aún es tiempo, porque el Diagnóstico Organizacional de la pauta para el establecimiento de estrategias que promueven la mejora para la empresa.

## **17.9.- ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Después de haber analizado el diagnostico organizacional para cada una de las categorías antes mencionadas, se sugieren las siguientes líneas de acción para implantar un programa de Desarrollo Organizacional en la tienda de Autoservicio "La Lata" S.A. de C.V.

Una Estrategia la podemos definir partiendo por lo menos, de dos perspectivas diferentes:

a).- La perspectiva de lo que una organización interna hacer y

b).- La perspectiva de lo que eventualmente hace, sin importar si en un principio deseaba realizar esas acciones.

En la primera perspectiva, la estrategia es "el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. En la Segunda perspectiva la estrategia es "El patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo. Los participantes (empleados) de esta organización colaboraron, para alcanzar la capacidad de adaptación al mismo tiempo enfrentar esa transformación, ese giro que los lleven a lograr el cambio planeado.

Existen ciertas Estrategias de Cambio para las categorías elegidas por los trabajadores:

**1 - ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** Esta cumple con una función primordial para cada tipo de organización, puesto que nos conlleva al logro de cada una de las actividades de la propia entidad Si una organización carece de cierta estructura, estamos hablando de una mala administración, como estrategia de cambio hace esta categoría es conveniente apoyarse de ciertos planes donde se establecen la planeación estratégica la planeación táctica o funcional y la planeación operativa, y junto con esto lograr sus objetivos a cortos, medianos y largo plazo.

Otra propuesta de cambio es que al personal contratado por la empresa, se le proporcione tanto un manual de inducción, como un manual de procedimiento, especificando en cual departamento va a laborar, es decir que actividades va a realizar, quien va a delegar autoridad y quien va a compartir la responsabilidad.

**2.- GESTION ADMINISTRATIVA:** El administrar bien a una entidad es recordar que todo el proceso administrativo esta adecuadamente atendido, que los gerentes ayudan a las empresas a establecer y alcanzar sus metas lo mejor posible, todo esto se logra teniendo los conocimientos básicos, habilidades de cómo administrar las organizaciones.

Es conveniente que la empresa contrate a personal capacitado a nivel gerencial contando con un grado de escolaridad superior y con cierta experiencia en cuanto al puesto que va a ocupar, porque se puede controlar el desempeño de las actividades, también es necesario diseñar un programa en el cual indique los pasos y seguimientos cronológicos de los quehaceres diarios en cada uno de los departamentos, esto se refiere a que

la tienda de autoservicio debe contar con un manual de procedimientos que ayude a la organización a determinar específicamente el funcionamiento de cada una de las actividades que se realizan en la entidad, ya que al mencionar de un manual de procedimientos también se considera un manual de políticas, de organización el cual encierra todo lo que una empresa quiere ser y desea alcanzar. Otro aspecto de relevancia es el de contratar supervisor que tengan la capacidad para controlar las actividades que tienen un grupo de personas a su cargo con el fin de que cada una de estas personas conozcan detalladamente las actividades de cada uno de ellos y se lleve a cabo una buena gestión administrativa.

**3.- COMUNICACION:** Una buena comunicación en el ambiente organizacional ayuda al recurso humano a realizar sus tareas en forma particular y ser eficiente en la asignación de su trabajo, aprovechando mejor su tiempo y recurso ya que el propósito de la comunicación es el de realizar cambios para influir en las acciones tendientes al bienestar de la misma, la comunicación es esencial para el funcionamiento interno de la empresa debido a que integra las funciones de administración. En específico la comunicación se requiere para:

- a) Establecer y diseñar las metas de la empresa
- b) Elaborar planes para su logro
- c) Organizar el recurso humano en la forma más eficiente y efectiva
- d) Elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización
- e) Dirigir, conducir, motivar y crear un clima en que las personas desean contribuir
- f) Controlar el desempeño de las actividades.

Dichos puntos anteriormente citados ayudan a los administradores a determinar con precisión los problemas de comunicación y a tomar las medidas para solucionarlos o incluso a evitar que las dificultades ocurran.

**4.- SATISFACCION EN EL TRABAJO:** De acuerdo a la problemática que presenta esta categoría ante la situación de la tienda de autoservicio, es de gran importancia que el empleado se sienta parte integrante de la organización porque es el recurso generador de actividades. Para que un trabajador se sienta satisfecho con el trabajo que desempeña es necesario:

- a) Darle una remuneración justa y equitativa de acuerdo a la actividad que realiza.

b) Expresar verbalmente o por escrito la calidad de su trabajo que está desempeñando.

c) Motivarlo por medio de cursos de capacitación en el cual se actualice en lo referente a su trabajo.

d) Realizar juntas semanales con los empleados para escuchar o analizar cuáles son las necesidades que tiene la empresa (prioridades que se presentan en esos momentos, y también cuales son las necesidades de recursos humanos).

**5.- CONFLICTOS:** Se considera como solución de esta categoría que una estrategia de cambio será respetar a cada uno de los empleados en cuanto a su puesto y actividad que realiza. Llevar una buena comunicación ascendente y descendente para lograr relaciones humanas entre los diferentes departamentos existentes de la organización. Otra estrategia es negociar los conflictos de las partes afectadas para escoger alternativas más adecuadas y al mismo tiempo darle solución al problema, mismas que puedan ser mensurables ante cualquier problema presentado. Como siguiente estrategia sería desarrollar grupos de trabajo en donde se pueda presentar negociaciones sin atacar, perjudicar u ofender a los integrantes con el fin de llegar a un diagnóstico a donde estén integrados sugerencias de todos los equipos de trabajo.

**6.- CALIDAD:** Las propuestas en esta categoría se presenta según como se consideró en el diagnóstico: La calidad debe de empezar en el propio individuo, ya que le servirá para llevar mejor su forma de vida y sus actividades. La calidad debe encontrarse en toda la empresa y en cada uno de los departamentos, nos preguntamos. ¿Cómo se lograría obtener una buena calidad en este giro de empresa? Primero logrando mantener una buena comunicación entre los gerentes y el subordinado, esto es; para que el empleado se sienta parte importante de la organización, realice mejor sus actividades ya que esto conllevará a lograr ciertos valores como es en el ético, en la integridad, en la seguridad y confianza del propio individuo.

Otra solución son los cursos de calidad, que la empresa debe de preocuparse por implantar porque es de mucha ayuda tanto para la empresa como para el empleado porque intervienen en forma directa al servicio prestado. Como tercera solución es que existan programas de supervisión para cada área ya sea administrativa u operativa con el fin de que el trabajo se perfeccione y se controle de acuerdo a los objetivos establecidos. Es importante sugerir o proponer que se debe de contratar personal más capacitado, con mayor experiencia para que las actividades que realicen se lleven con eficiencia y eficacia, logrando con esto una buena administración.

**7.- CAPACITACION:** Si tomamos en cuenta lo dispuesto en el artículo 153 de la Ley Federal del trabajo nos dice que todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo por el Sindicato o sus trabajadores, y aprobados por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social.

La propuesta de cambio en esta categoría es proporcionarle a los trabajadores cursos de capacitación promovidos por la propia empresa, contratar a personal especializado como lo son de Secretaria de Comercio y Fomento Industrial, Cámara Nacional de Comercio y de alguna otra entidad que pueda brindar al empleado capacitación constante y al mismo tiempo y pueda aumentar su productividad, que se sienta contento en su trabajo y sobre todo se dé cuenta que es el elemento más importante en el desempeño de las actividades de la propia entidad. También se propone organizar una comisión mixta de capacitación de al mismo tiempo revise, actualice, elabore y aplique programas de capacitación acorde con la tienda de autoservicio, esto con el fin para dar un trato justo a cada trabajador y al mismo tiempo brindarle la oportunidad para ser capacitados, redundando en un mejor servicio y calidad en la atención al usuario.

Estos cursos impartidos por la propia organización o por personas ajenas a estas deberán ser de acuerdo al perfil y al puesto que ocupa cada trabajador, esto para un óptimo aprovechamiento del curso al mismo tiempo para establecer mecanismos de control y seguimiento para asegurar que la capacitación recibida se imparta en el desarrollo de las actividades de cada empleado. Cabe mencionar que la capacitación del trabajador deberá ser impartida dentro de las horas de su jornada de trabajo. De acuerdo al instrumento de evaluación resalta que los cursos de capacitación solicitados por el personal que labora para la empresa sobresalen los siguientes:

- Como trabajar en equipo
- Como ser un emprendedor en tu trabajo
- Como lograr una mejor calidad y productividad en el trabajo.
- Relaciones Humanas
- Como ser un líder de éxito
- Ética profesional

**8.- SUELDOS:** Una estrategia de cambio son los Sueldos que demandan la tienda de autoservicio, la solución sería incrementarlo con el fin de mejorar el aspecto económico de cada empleado, aumentar las prestaciones que no afectara al sueldo base como ayuda de renta, despensa, ahorro, bonos de productividad, estancia para los hijos de los trabajadores todo esto con el fin de mejorar las percepciones globales del trabajador.

Es de suma importancia que se revise y aplique correctamente el tabulador de salarios que se incluyan aspectos como de antigüedad, escolaridad, determinar ascensos y promociones. Esta categoría permite ofrecer un mejor salario para el área de la actividad comercial por grupo de tienda dedicada al autoservicio y de esta manera ayudar en el aspecto de sueldos.

Otra de las soluciones a esta categoría es que la empresa tenga sus propios contratos colectivos de trabajo en donde se estipule que los patrones cubran en términos monetarios lo referente a los sueldos, antigüedad de cada trabajador etc.

**9.- INCENTIVOS:** Las dos categorías anteriores junto con los incentivos reflejan cierta preferencia de cambio por los trabajadores. La solución a esta categoría es nombrar una comisión para que en forma conjunta con los directivos reglamenten el sistema de incentivos sobre todo el aspecto económico, incapacidades, antigüedades, puntualidad, disciplina, productividad, esto servirá para una justa entrega de incentivos.

Es importante considerar factores económicos pero también las prestaciones felicitaciones verbales, reconocimientos juegan un papel importante en la vida de cada trabajador. Es recomendable que esta comisión duplique esfuerzos sobre el sistema de incentivos, hacer del conocimiento de todo el personal que labora para la tienda de autoservicio, y poner en marcha cualquier programa estipulado por la Comisión.

**10.- HORARIO DE TRABAJO:** El horario de trabajo es una problemática que se vive hoy en día a consecuencia de la falta de coordinación de actividades para cada departamento y por el exceso de trabajo que se acumula en ocasiones.

La solución de cambio para esta estrategia es considerar, que se establezcan turnos de trabajo para realizar las actividades, respeten los horarios de comida, los descansos, contar con un reloj checador o en su caso diseñar un programa de computación en el que se asigne al empleado una clave de registro para la hora de entrada y la hora de salida o en su caso establecer una libreta de registro con estas sugerencias se implementaran cambios para el beneficio del propio trabajador y al mismo tiempo para la organización.

## **XVIII.- CONCLUSIONES GENERALES**

En el trabajo de investigación de Desarrollo Organizacional afirmamos que es el Cambio Planeado que toda organización espera lograr y alcanzar a largo plazo, mismo que se conjuga con el trabajo en equipo, puesto que son parte fundamental para dicho Desarrollo, se considera además de este elemento formar equipos auto dirigidos, círculos de calidad entre otros.

Es evidente que en nuestras entidades la falta de organización, trabajo en equipo, disciplina, responsabilidad las actividades desempeñadas por cada uno de los departamentos que la integran no conduce a lograr resultados apropiados, y mucho menos a encontrar un buen desempeño de los individuos.

En este tipo de empresa encontramos ciertos problemas, donde se les brinda la oportunidad de que en un mediano y no en un largo plazo puedan encontrar el cambio, el que conlleven a alcanzar el éxito y desde luego alcanzar las metas individuales y organizacionales.

La transformación no es fácil se requiere también del esfuerzo coordinado de la propia organización, donde se les presente al personal los elementos y las herramientas que enriquezcan sus propios intereses como lo son mejores sueldos, prestaciones, incentivos, capacitación, el logro de la calidad entre otros.

Si se desarrolla nuevas motivaciones para el individuo se modifica su comportamiento y desde luego su actitud hacia la forma de colaborar, y eso es lo que se busca en la aplicación de este Modelo de Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional en las categorías seleccionadas por el personal que labora para la empresa da la pauta para el establecimiento de Estrategias que promuevan la mejora en dicha empresa. Cabe mencionar que antes de dar un paso decisivo para mejorar o cambiar cualquier organización es necesario hacer un diagnóstico o analizar su funcionamiento, ya que muchos esfuerzos de cambio y desarrollo en organizaciones no alcanzan sus objetivos porque no toman la debida importancia.

Por lo general resulta difícil para las personas comprender el cambio, y esto es debido a la misma complejidad que por naturaleza posee el ser humano. Cuando se presentan algunos cambios en la organización y estos no se prevén, se sufren alteraciones en la satisfacción laboral y social de los empleados, al mismo tiempo afecta las actividades desarrolladas en dichas entidades, y con esto se presenta la resistencia al cambio que es expresado

en forma de quejas, renuncias, paros laborales, ausentismo, conflictos organizacionales etc.

Para evitar lo anterior es necesario utilizar Modelos, programas, Métodos que en lo posible sean eficaces pero también ser aceptables por los empleados. Lo que se pretende hacer con el Modelo Pragmático Emergente de Desarrollo Organizacional, es realizar las cosas de otra manera, buscar cambios que sean provocados, que tengan un interés, que busquen un propósito pero ante todo que tengan una respuesta y un resultado para todo el elemento humano, además lograr un aumento en la capacidad de la organización y desde luego cambiar la conducta de los empleados.

Podemos decir que el Desarrollo Organizacional es el cambio que toda empresa espera, que conduce al poder de decidir y actuar es decir, las intervenciones del Desarrollo Organizacional pueden representar un vehículo de cambio para hacer que el elemento humano acepte mejor el poder de decidir y actuar y se sienta más cómodo con él.

La intervención del Desarrollo Organizacional en el Modelo aplicado para este tipo de empresa se obtuvieron resultados positivos, puesto que fueron analizados detalladamente los problemas y con esto se tuvieron los beneficios: El beneficio quizás el más importante fue el énfasis que se logró al trabajo en equipo, considerándolo como la base para que toda empresa alcance sus objetivos y que el elemento humano se comprometa con la misma, y de esta manera se sientan que son propietarios del plan de cambio y de los resultados proyectados.

## **XIX.- BIBLIOGRAFIA**

- Chiavenato Idalberto. (2004). Introducción a la teoría general de la administración. 7 edición. México, D.F.: McGraw Hill. 2004.
- Stephen P. Robbins. Comportamiento organizacional Editorial Pearson Prentice Hill. 2001.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos .Mc Graw Hill. 2007.
- Katz, Daniel y Kahan, Robert t. Psicología Social de las Organizaciones. Editorial Trillas, México, 1977.
- Cummings Worley. Desarrollo Organizacional y cambio. 8 edición. 2007.