

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

El desarrollo organizacional como instrumento de contribución a un mejor desempeño de la pequeña y mediana empresa

**Autor: José Izazaga Valenzuela
y Enrique Macías Martínez**

**Tesis presentada para obtener el título de:
Licenciado en Administración de Empresas [sic]**

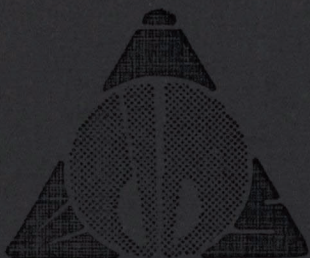
**Nombre del asesor:
Juan José Sanata Ayala**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES
"VASCO DE QUIROGA", A.C.

Escuela de Contabilidad y Administración

"EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO
INSTRUMENTO DE CONTRIBUCION A UN ME-
JOR DESEMPEÑO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA
EMPRESA"

TESIS PROFESIONAL

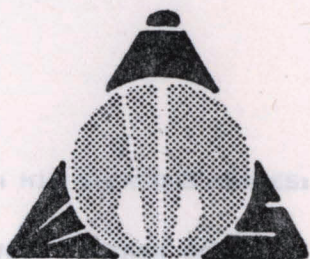
JOSE IZAZAGA VALENZUELA
ENRIQUE MACIAS MARTINEZ



ALA T617

Morelia, Mich.

1992.



INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES
"VASCO DE QUIROGA", A.C.

Escuela de Contabilidad y Administración

"EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO
INSTRUMENTO DE CONTRIBUCION A UN ME-
JOR DESEMPEÑO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA
EMPRESA"

TESIS PROFESIONAL

QUE EN OPCION AL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

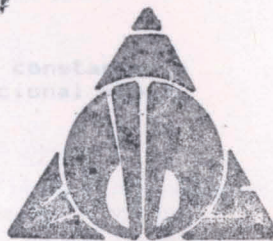
P R E S E N T A N:

JOSE IZAZAGA VALENZUELA
ENRIQUE MACIAS MARTINEZ

Asesor de Tesis:

L. A. JUAN JOSE SANATA AYALA

Morelia, Mich.



BIBLIOTECA
I. E. S. V. Q.

1992

A MIS QUERIDOS PADRES:

JOSE IZAZAGA OROZCO

MA. DOLORES VALENZUELA DURAN

Por su compromiso y participación
esmerada en mi formación moral y
profesional.

Por su apoyo y constancia en mi
fuerza de trabajo y académica.

A MIS HERMANOS:

ROSA MARTHA

ERNESTO

Por su constante e
incondicional apoyo.

ALEJANDRO

CON CARINO Y DEDICACION A
MIS QUERIDOS PADRES:

SEÑOR DON JUAN JOSE GANATA AYALA

JOSE MACIAS RODRIGUEZ

ROSA MARIA MARTINEZ REYES

Por su apoyo y constancia en mi
formación humana y académica.

POR SU ORIENTACION EN LA REALIZACION
DE ESTE TRABAJO

A MIS HERMANOS:

ROSA MARIA

RICARDO

ARMANDO

ALEJANDRO

Por todo lo que representan
para mi como hermanos.

INDICE

AL L.A. JUAN JOSE SANATA AYALA

Folio

INTRODUCCION

INTRODUCCION

CAPITULO I. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA EMPRESA EN
MEXICO

CAPITULO II. PEGUNTA Y RESPUESTA PERMANENTE

2.1. Pregunta generadora del estudio

2.2. Objetivo de la tesis

**POR SU COLABORACION EN LA REALIZACION
DE ESTE TRABAJO.**

2.3. Marco conceptual de la pregunta

2.4. Metodología de la investigación

2.5. Estructura de la tesis

2.6. Definición de términos

2.7. Conclusión

2.8. Bibliografía

CAPITULO III. INFLUENCIA DE LA DOCTRINA SOCIAL CRISTIANA

EN LA EMPRESA

INDICE

PAG.

CAPITULO 4. DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	50
JUSTIFICACION.....	PAG.
INTRODUCCION.....	
CAPITULO 1. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA EMPRESA EN MEXICO.....	1
CAPITULO 2. PEQUENA Y MEDIANA EMPRESA.....	15
2.1. Aspectos generales del ambiente laboral de la pequeña y mediana empresa.....	16
2.2. Marco conceptual de pequeña y mediana empresa.....	21
2.3. Características e importancia de la pequeña y mediana empresa.....	25
2.4. Perfil y problemática de la pequeña y mediana empresa.....	33
CAPITULO 3. INFLUENCIA DE LA DOCTRINA SOCIAL CRISTIANA EN EL AMBITO EMPRESARIAL.....	43

	PAG.
CAPITULO 4. DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	50
4.1. Introducción a la temática del desarrollo organizacional.....	51
4.2. Evolución de las teorías administrativas y origen del desarrollo organizacional.....	55
4.3. Presupuestos básicos del desarrollo organizacional.....	69
4.4. Fundamentación del desarrollo organizacional.....	82
4.5. Marco conceptual del desarrollo organizacional.....	85
4.6. Objetivos del desarrollo organizacional.....	89
4.7. Características del proceso de desarrollo organizacional.....	91
4.8. Valores del desarrollo organizacional	95
4.9. Variables que manejan los modelos de desarrollo organizacional.....	96
4.10. Modelos de desarrollo organizacional	98

JUSTIFICACION

PAG.

4.11.	Etapas en la implantación del desarrollo organizacional.....	120
4.12.	Aplicaciones del desarrollo organizacional.....	126
CAPITULO 5. CALIDAD TOTAL, PRODUCTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA PERFECCIONAMIENTO INTEGRAL EMPRESARIAL.....		
		128
CAPITULO 6. CASO PRACTICO.....		
6.1.	Metodología de la investigación.....	143
6.2.	Hipótesis de la investigación.....	144
6.3.	Determinación de la muestra.....	146
6.4.	Cuestionario aplicado.....	150
6.5.	Tabulación de la información.....	160
6.6.	Comentarios.....	176
CONCLUSIONES.....		178
SUGERENCIAS.....		183
BIBLIOGRAFIA.....		186

JUSTIFICACION

El presente tema, surge ante la inquietud de conocer el grado de integración y coordinación del ser humano, que conlleve al desarrollo de la pequeña y mediana empresa en la ciudad de Morelia mediante una filosofía encaminada a descubrir y encausar la potencialidad de los individuos que las conforman para una mejor relación integral empresarial.

Más aún en presente tiempo, en el que el país se encuentra inmerso en etapas de apertura comercial internacional y con lo cual es necesario infundir y revestir en los individuos una cultura de cambio en la manera de pensar y actuar, siempre con vistas en una proyección futura de excelencia.

A medida que se tome en cuenta en mayor grado la participación del personal en la marcha de la pequeña y mediana empresa, éstas tendrán más posibilidades de lograr un crecimiento constante acorde con el desarrollo científico, tecnológico, así como en las condiciones económicas, políticas y sociales de nuestro tiempo para afrontar de una mejor manera las adversidades y así coadyuvar en la expansión económica y social de la comunidad.

INTRODUCCION

En los albores de la humanidad las necesidades del hombre eran mínimas y cada familia se desarrollaba en su mundo de autosuficiencia en la satisfacción de necesidades elementales y por ende tenía que trabajar largas jornadas.

A medida que la humanidad fue evolucionando, las necesidades del hombre se incrementaron y se hizo necesario que cada individuo se dedicara a una actividad diferente según sus habilidades. Es aquí donde se inicia la división del trabajo, el comercio y poco después, surgen las primeras empresas en su forma más rudimentaria. Con el advenimiento de la Revolución Industrial, el mundo cambió y aparecieron inventos diversos originando la producción y el consumo en masa y a las grandes empresas industriales, comerciales y de servicio que caracterizan al mundo moderno.

Una organización puede ser imaginada como una red de relaciones que hoy se han venido complicando de manera creciente, donde los individuos están interrelacionados, son interdependientes y se influyen entre ellos a través de su existencia e interacción; en esta situación, las organizaciones deben interesarse en el desarrollo de relaciones más cohesivas y cooperativas entre los individuos y su relación con el flujo de

trabajo.

En los últimos años las organizaciones se han dirigido cada vez más a varias fuentes, adaptando nuevos métodos y desarrollando nuevas técnicas para ocuparse de la complejidad de su funcionamiento. Uno de estos esfuerzos es llamado Desarrollo Organizacional, definido como un proceso que emplea los conocimientos y técnicas de las ciencias del comportamiento en un intento por integrar las necesidades individuales de crecimiento y desarrollo con las metas y objetivos organizacionales. Un aspecto crucial de este esfuerzo es el cambio en las normas, valores, patrones o comportamientos. Una estrategia para este cambio es desarrollar un proceso que ayudará a la organización a diagnosticar sus problemas, a planear la forma de solucionarlos y a llevar a cabo a través de la reeducación del personal.

Los programas de Desarrollo Organizacional son una práctica excelente para introducir la innovación y el cambio. Normalmente están basados en los valores humanistas, los cuales representan las creencias positivas acerca del potencial y el deseo de crecimiento de los empleados. Para ser eficaces y autoinnovadoras, las organizaciones requieren empleados que deseen aumentar sus habilidades y puedan incrementar sus aportaciones. El mejor clima para que esto suceda es aquel que crea oportunidades de crecimiento y que fomenta la colaboración,

la comunicación abierta, la confianza interpersonal, el poder compartido y la confrontación constructiva.

En cada momento los administradores y en general todas aquellas personas que buscan obtener mejores resultados en la operación de las empresas, se preocupan por idear nuevas técnicas administrativas que conduzcan a la obtención de mayor rendimiento, eficiencia, calidad, y por supuesto, mayores utilidades. Por lo general, tales técnicas están dirigidas hacia empresas grandes, lo cual origina que no se preste la debida atención a las pequeñas y medianas empresas, olvidándose que toda empresa alguna vez fue pequeña, subestimando la ayuda que la pequeña y mediana empresa proporciona a la sociedad.

Históricamente, la pequeña y mediana empresa ha proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica; se puede decir que este tipo de empresas han sido una gran oportunidad, a través de la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciarse y consolidarse por méritos propios. Igualmente hay que anotar que la pequeña y mediana empresa ofrecen la opción básica para continuar con la expansión económica del país; constituyendo hoy el centro del sistema económico.

Donde el propósito de estudiar en el campo de la historia de la industria... las actividades económicas... en los años 1930 y 1940... las experiencias de la administración de empresas... una política económica... mercantilista... el desarrollo de la economía y...

CAPITULO 1

ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA EMPRESA EN MEXICO

En el presente capítulo se describen los antecedentes históricos de la empresa en México, desde los tiempos prehispánicos hasta el siglo XIX. Se menciona la actividad comercial y artesanal, la industria textil, la minería y la agricultura. Se describe también el comercio exterior y la influencia de España y Portugal en el desarrollo económico del país.

Con el propósito de consolidar su dominio sobre los territorios conquistados, los colonizadores europeos organizaron, en base a sus posesiones en América del Norte y Central, el Virreynato de la Nueva España, siendo México su capital. Desde los comienzos de la colonización de América, España impuso en sus colonias una política económica mezquina de monopolismo y de despojo fiscal que los historiadores denominan política mercantilista, la cual frenaba el crecimiento de ellas y consecuentemente el desarrollo de la pequeña y mediana empresa.

1

La vida económica de América Latina se encontraba totalmente sometida a las metrópolis, ya que consideraban a las colonias ante todo, como fuentes de aprovisionamiento de metales preciosos y productos agrícolas. La industria de la transformación estaba débilmente desarrollada. Las manufacturas eran escasas, incluso a finales del siglo XVIII y principios del siglo XIX. Los poderes coloniales frenaban por todos los medios el incremento de la industria en los países latinoamericanos con el fin de mantener el monopolio de las metrópolis sobre los productos manufacturados, ya que estos debían en su mayoría ser importados

1 RODRIGUEZ, Leonardo; "Planificación, organización y dirección de la pequeña empresa", México, Grupo Editorial Iberoamericano, 1990, pág. 3.

via las metrópolis. ²

La Corona a su libre arbitrio, determinaba cuales productos o cultivos podrian desarrollarse en cada colonia y cuales no, ya que la politica al respecto no era igual para cada uno. Y todo esto con vista a que la producción agricola e industrial de América no perjudicara a la metrópoli. Además, ella también determinaba como las Colonias podian comerciar entre si. El tráfico mercantil de muchos articulos estaba monopolizado por la Corona. ³

El comercio con los Estados estaba absolutamente prohibido. Durante la mayor parte del periodo colonial los vinculos económicos de América Latina, se circunscribian al comercio con las metrópolis, además que a las importaciones y exportaciones se les imponia elevadas tarifas arancelarias. Sólo hasta los años setenta del siglo XVIII les fue permitido a las colonias españolas de América comerciar entre si, y sus puertas abiertas al comercio con la metrópolis.

La metrópolis, a pesar de gravar a las colonias con grandes impuestos, en el año de 1543, impuso derechos de aduana a todos

² RODRIGUEZ Valencia; "Cómo administrar pequeñas y medianas empresas", México, Ed. Ecasa, 1991, pág. 13.

³ RODRIGUEZ, Leonardo; "Planificación, organización y dirección de la pequeña empresa", pág. 5.

los artículos que llegaban a sus puertos de América; siendo estas políticas grandes limitantes para el desarrollo económico de las colonias, ya que originó precios muy altos en relación a la capacidad adquisitiva de la población, lo que limitó las posibilidades de que se originara una pequeña empresa. Por otro lado, la ubicación de las poblaciones ricas alejadas de los puertos y detrás de cordilleras fueron factores de encarecimiento de los productos y trayendo como consecuencia el impedimento para lograr la formación de un mercado adecuado de consumo, requisito indispensable para el florecimiento de la pequeña y mediana empresa. 4

Al desembarcar los conquistadores fueron tomando en nombre de la Corona la posesión de las tierras que ocupaban los indios, los cuales, el rey repartió después entre los colonos, dándosele a este despojo el nombre de repartimiento. Más tarde, para poder poner en explotación aquellas tierras, se repartió la población indígena entre los nuevos terratenientes, con el pretexto de evangelizarla e instruirla, denominándosele encomiendas a la institución que surgió de estos actos. Después de constituidas las encomiendas, tuvo modificaciones

4 RODRIGUEZ Valencia; "Cómo administrar pequeñas y medianas empresas", págs. 13-14.

surgiendo la mita, que era el repartimiento que se hacía en algunas colonias, por sorteo en los pueblos indios para sacar el número correspondiente de vecinos que debían emplearse en los trabajos públicos. Posteriormente se desarrolló el obraje, que era una servidumbre parecida que se llevaba a cabo en las hilaturas, y en trabajos de confección de ropa. 5

La esclavitud se inició en tiempos de los descubrimientos y se abolió con la declaración del Generalísimo José María Morelos y Pavón al redactar "Los Sentimientos de la Nación". Condiciones que obstruían el florecimiento del libre comercio y en consecuencia el desarrollo de la pequeña y mediana empresa.

La pequeña y mediana empresa mexicana en el siglo XIX.

La emancipación de México del yugo colonial no estuvo acompañada de una reorganización radical de la estructura socioeconómica del país. La economía mexicana se desarrollaba con mucha lentitud. La independencia contribuyó al crecimiento del comercio exterior de México y a incorporarse a la economía mundial. La anulación de una serie de restricciones comerciales, la reducción aranceles y otras medidas, estimularon un rápido

5 RODRIGUEZ, Leonardo; "Planificación, organización y dirección de la pequeña empresa", págs. 6-7.

desarrollo del comercio exterior. Sin embargo, los convenios comerciales con Norteamérica y con las potencias europeas tuvieron resultados funestos para México, ya que estimularon la penetración en el país del capital extranjero con el que no podía competir la débil economía mexicana porque en aquella época, la situación económica de la joven República era en extremo difícil. Esta penetración de capital extranjero, así como la competencia de mercancías baratas y de mayor calidad provenientes de los países más desarrollados, frenaban el desarrollo de México.

El nivel de desarrollo de la industria mexicana en el segundo tercio del siglo XIX, continuaba siendo sumamente bajo. Su principal rama era la minería y en primer lugar, la explotación de metales preciosos. La principal rama de la industria de transformación era la del algodón. A pesar de los avances logrados, la industria mexicana se encontraba técnicamente rezagada en comparación con los países desarrollados de Europa y Norteamérica.

A fines del siglo XIX, y comienzos del XX, México era un país típicamente agrario, desarrollándose aquellas ramas de la agricultura cuya producción se destinaba a la exportación. El desarrollo industrial del país se distinguía por el

predominio de la producción minera, la cual creció grandemente. La industria metalúrgica comenzó también a desarrollarse. La industria de la transformación estaba representada básicamente por empresas textiles. ⁶

El desarrollo económico de México prefijó a partir de 1867 una serie de formaciones precapitalistas con fuerte interés, claramente mostrado de las potencias colonialistas por los recursos naturales mexicanos. Hasta el año citado, la economía mexicana no actuaba en bloque sino desarticulada, y ese hecho lo producía el mismo sistema político, pues el régimen federal dispersó la economía, que ni siquiera llegó a adquirir la consistencia que en la época de las intendencias.

La minería bajo el régimen de Díaz alcanzó un auge extraordinario. Hasta 1891-1892 interesaron a los mineros los metales preciosos, a partir de esos años comenzó una explotación más intensa de metales industriales como el cobre, plomo, hierro. Para hacer posible ese desarrollo, México tuvo que realizar esfuerzos colosales con el fin de crear una infraestructura que lo hiciera posible. Las vías de comunicación: ferrocarriles, cable, telégrafo, y sus complementos, las obras portuarias, líneas marítimas, fueron atendidas preferentemente. Otras obras

⁶ RODRIGUEZ Valencia; "Cómo administrar pequeñas y medianas empresas", pág. 16.

públicas indispensables como el drenaje, dotación de agua, construcción de edificios para oficinas del Estado y servicios sociales se realizaron a ritmo creciente.

El ingreso de capital extranjero, el aumento demográfico, la ampliación de la red de comunicaciones y el contacto más frecuente con el exterior favoreció el desenvolvimiento industrial.

El mercado interno, al ampliarse, incrementó la industria. Hasta cierto momento, ésta elaboraba escasos productos que se consumían dentro del país y exportaba productos primarios agrícolas y mineros. Cuando se empezaron a establecer en el país plantas beneficiadoras de los metales, realmente la industria empieza a surgir aún cuando todavía tenían que salir del país pieles y fibras de henequén e ixtle. El azúcar inicialmente se exportaba en su mayor parte (una tercera parte), conforme a la tradición azucarera existente, pero no así otros productos. Al haber una mayor demanda de ciertos productos como los textiles, aumentan en consecuencia las fábricas, que empiezan a multiplicarse en estados como Puebla, Tlaxcala, Veracruz e Hidalgo.

En los inicios tenemos para la actividad industrial un cuadro que revela la coexistencia de industrias rudimentarias frente a industrias en las cuales el impulso de grandes capitales las

transformaba. La industria de México —explica Fernando Resenzweig— se presenta de dos maneras distintas: una industria pequeña desorganizada, débil de país pobre, y una industria organizada, con las reglas de la gran industria, sólida y técnica. La primera está expresada por talleres establecidos con pequeños capitales, y en cada taller encuentra trabajo un reducido número de obreros. Los patrones de estas industrias pocas veces son exclusivamente capitalistas, trabajan también como maestros del oficio en compañía de sus obreros. En nuestra industria anárquica compuesta por el trabajo aislado de artesanos, es casi imposible que se haga presión contra sus patrones y contra la sociedad por medio de la huelga; no pueden organizarse, no tienen crédito y no podrían resistir dos o tres semanas sin trabajo.

La industria fabril creció poco a poco, bien a través de recursos nacionales hacia ella canalizados y obtenidos en el comercio o en las propias manufacturas o bien por la inversión de capitales extranjeros. De 1877 a 1888 su crecimiento aumentó debido al capital mexicano. Las fábricas acrecentaron su producción ampliando el número de sus trabajadores. De 1889 a 1911 ingresaron los capitales foráneos y poco a poco esas fábricas aumentaron su capacidad de producción hasta en un 80% sin utilizar demasiada mano de obra, la cual creció sólo en un 35%. Entre 1906-1907, cuando hubo una contracción económica

mundial, pero principalmente norteamericana, la industria mayor pudo resistir esa crisis, no así las pequeñas fábricas que cerraron, con lo cual se favoreció el desempleo.

El volumen físico de la producción se duplicó entre 1878 y 1891. Durante los primeros veinte años del régimen, el progreso manufacturero se ocupaba de las ramas productoras de bienes de consumo y de algunos bienes de producción. A partir de 1880 en que se inician las nuevas fábricas, la producción aumenta y México puede dejar de importar numerosos productos. El mercado interno se abrió y la mejoría de las comunicaciones, el aumento de las exportaciones, la expansión del sector agrícola y la estabilidad de los precios aceleró el desarrollo industrial. En aquellos años se formaron tres zonas industriales de gran desarrollo, la del centro, la del golfo y la del norte, que tenían en conjunto el 77% de las industrias y ocupaban el 83% de los obreros. 7

Situación de la empresa mexicana en el siglo XX.

En el lapso transcurrido de 1910 a la fecha se aprecian en la historia económica mexicana tres periodos claramente diferenciados: uno sin crecimiento económico sostenido que abarca

7 DE LA TORRE Villar, Ernesto; "La economía y el porfirismo", Enc. Historia de México, vol. 10, México; Salvat Editores, S.A., 1979, págs. 2306 y 2316.

de 1910 a 1935; otro de crecimiento económico continuo -primero inflacionario y luego con estabilidad de precios- que comienza en 1935 y sigue hasta principios de la década de los años setenta, y después un nuevo periodo inflacionario que desemboca en una severa crisis de pagos internacionales y de endeudamiento externo, que dura hasta hoy en día.

El periodo comprendido entre las dos guerras mundiales fue una época de importantes cambios institucionales que constituyeron influencias importantes en el proceso de crecimiento sostenido, ocurrido de 1935 a 1970. En este periodo se formó la base del actual sistema político, se acabó con el predominio de los caudillos militares y se organizó en el seno del partido oficial a obreros y campesinos; se reformó la política de gasto público para reorientar al fomento económico y social; se establecieron los fundamentos del sistema financiero con la creación del Banco de México; las Instituciones Nacionales de Crédito Agrícola, Industrial y de Servicios Públicos y la Ley de Instituciones de Crédito, y se dió impulso a la Reforma Agraria. ⁸

En México la industrialización se inició de manera firme y continuada en la década de los cincuentas, en la que surgió la

⁸ Enciclopedia de México; "La economía mexicana", vol. 15, México; Salvat Ediciones, S.A., 1986, págs. 2508-2515.

actividad industrial con una gran cantidad de empresas pequeñas y medianas, gracias a la acción abierta y decidida del gobierno mexicano, no solamente a través de la integración de una infraestructura básica, sino también promoviendo inversiones industriales que permitieron disminuir las importaciones de artículos manufacturados y para mantener un nivel de empleo adecuado a las necesidades de una población cada vez más creciente.

En 1955 se promulgó la Ley para el Fomento de las Industrias Nuevas y Necesarias, cuyo ordenamiento permitió que se estableciera un importante número de empresas. Fundamentalmente pequeñas y medianas, y que un gran número de talleres y artesanías se transformaran en pequeñas empresas. 9

Desde los últimos años de la década de los años cincuenta hasta finales de los sesenta, la economía mexicana se caracterizó por un rápido crecimiento del producto y la estabilidad, tanto en el tipo de cambio como en el nivel de precios. Esta fase fue denominada "desarrollo estabilizador", y representa en buena medida la instrumentación práctica de un modo de desarrollo en el que la política mexicana gira alrededor de estímulos a la iniciativa privada y a una participación conservadora del sector

9 RODRIGUEZ Valencia; "Cómo administrar pequeñas y medianas empresas", pág. 17.

público en la economía. Durante el "desarrollo estabilizador" fue el sector industrial el que imprimió mayor dinamismo al resto de la economía; su tasa media anual de crecimiento (9%) fue superior a la que registró la economía en su conjunto (6.5%).

La misma formulación de política económica orientó el crecimiento de la economía "hacia dentro" mediante la utilización de una política comercial proteccionista: cuotas de importación como formas de estímulo a la sustitución de importaciones, aranceles elevados, exenciones fiscales para el fomento de nuevas industrias, tasas de intereses preferenciales para la promoción industrial y, en fin todo un concierto de estímulos a la industrialización, con lo cual se logró que el mercado interno se convirtiera en el principal motor del crecimiento económico. 10

En las últimas tres décadas se han registrado cambios profundos en la estructura productiva de la economía mexicana que han sido resultado en gran medida, de un rápido proceso de expansión y diversificación de la rama industrial. El proceso de industrialización ocurrido en las últimas décadas se ha traducido también en cambios importantes en la estructura del comercio exterior.

10 Enciclopedia de México; "La economía mexicana", vol. 15, págs. 2518-2521.

Históricamente, la empresa pequeña y mediana ha ofrecido una alternativa para el proceso de industrialización. También es reconocido que la pequeña y mediana empresa ofrece una oportunidad para una expansión continuada del sistema económico del país.

CAPÍTULO 2

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

2.1. ASPECTOS GENERALES DEL AMBIENTE LABORAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

El aspecto más importante del ambiente de trabajo en la pequeña y mediana empresa es la relación humana entre el superior y subordinados así como entre los subordinados mismos.

La tarea esencial del gerente es en realidad un reflejo de las preferencias y aversiones que el subordinado manifiesta a sus superiores. Algunas empresas pequeñas tienden a ser autoritarias en una forma que lleva a una actitud inferior de los subordinados que se refleja en la forma de su trabajo.

CAPITULO 2

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

La independencia económica del gerente es un aspecto importante del ambiente de trabajo. El gerente debe tener una actitud de independencia económica para poder ejercer su autoridad de manera efectiva. Si el gerente no tiene independencia económica, su autoridad será débil y su subordinados se sentirán inseguros. La independencia económica del gerente es un aspecto importante del ambiente de trabajo.

El ambiente de trabajo en la pequeña y mediana empresa es un reflejo de la relación humana entre el superior y subordinados así como entre los subordinados mismos. El ambiente de trabajo en la pequeña y mediana empresa es un reflejo de la relación humana entre el superior y subordinados así como entre los subordinados mismos.

2.1. ASPECTOS GENERALES DEL AMBIENTE LABORAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Un aspecto que el empresario ha de tener en cuenta desde el momento de la creación de la pequeña y/o mediana empresa, es la de relaciones humanas tanto entre superior y subordinados así como entre los subordinados mismos.

La forma en que el dueño trata a sus empleados es en realidad un reflejo de las presunciones y suposiciones que el empresario tiene en relación a sus subordinados. Algunos empresarios siempre tratan a sus subordinados en una forma que lleva a una actuación inferior de la que éstos son capaces de lograr. La manera en que los empresarios o directivos tratan a su personal está influenciada sutilmente, por lo que se espera de ellos. Si las expectativas del gerente son altas, la productividad probablemente será excelente. Si sus expectativas son bajas, la productividad probablemente será pobre. Es como si existiera una ley que causara que la productividad fuera alta o baja según las expectativas del gerente.

Lo que el gerente espera de sus subordinados y la forma en que los trata, determinan en gran parte la actuación del subordinado y el progreso de su carrera.

Los gerentes sobresalientes se caracterizan por su habilidad para crear la expectativa de un comportamiento de alto nivel, que efectivamente realizan sus subordinados; los gerentes menos efectivos no son capaces de desarrollar similares expectativas, como consecuencia sufre la productividad de sus subordinados. La mayoría de las veces, los subordinados aparentemente hacen lo que creen que se espera de ellos.

Lo que parece ser más crítico en la comunicación de las expectativas, no es tanto lo que dice el jefe, como la forma en que se comporta. Un trato indiferente o evasivo, frecuentemente es la clase de trato que comunica bajas expectativas y es causa de una actuación pobre. Los gerentes tienen más habilidad para comunicar bajas expectativas a sus subordinados, que para comunicarles sus expectativas más altas, aunque casi todos los gerentes piensan exactamente lo contrario.

Parece haber un consenso en el hecho de que la cultura organizacional designa un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otras. Dicho sistema es, tras un análisis más detenido, un conjunto de características que, al ser combinadas y acopladas, revelan la esencia de la cultura de una organización.

Algunas de estas características son las siguientes:

1. **Autonomía individual.** El grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización.

2. **Estructura.** El grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.

3. **Apoyo.** El grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.

4. **Identidad.** El grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.

5. **Desempeño-premio.** El grado en que la distribución de premios dentro de una organización (es decir, aumentos salariales, promociones) se basan en criterios relativos al desempeño.

6. **Tolerancia del conflicto.** Grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias.

7. **Tolerancia del riesgo.** El grado en que se alienta al empleado para que sea agresivo e innovador.

Las características anteriores existen en un continuo que va desde lo alto a lo bajo. Así pues, al evaluar la organización a partir de estas siete características, se obtiene un panorama completo de ella. Y este panorama es la base de los sentimientos de significado compartido que tienen los miembros respecto a la organización, a como se hacen las cosas en ella y a la manera en que han de obrar.

La cultura organizacional es un término descriptivo. Denota la manera en que los empleados perciben las siete características no al hecho de que les guste o no. Y ello es importante porque distingue la cultura y la satisfacción en el trabajo. La investigación sobre la cultura organizacional ha tratado de medir como los empleados ven a su empresa: Está muy estructurada?, Premia la innovación?, Suaviza los conflictos?. En cambio, la satisfacción en el trabajo pretende cuantificar la respuesta efectiva ante el ambiente laboral. En otras palabras, la primera describe y la segunda evalúa.

La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización:

1. Cumple la función de definir los límites, es decir, establece distinciones entre una organización y las otras.
2. Transmite un sentido de identidad a sus miembros.
3. Facilita la creación de un compromiso personal con algo más

amplio que los intereses egoístas del individuo.

4. Incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.

5. Es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento.

Por definición la cultura es elusiva, intangible, implícita y se da por sentado su existencia. Pero cada organización crea un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que rigen la conducta diaria en el lugar de trabajo. Mientras los empleados de reciente ingreso no aprendan las reglas no se les considera miembros verdaderos de la empresa. Las infracciones de las mismas por parte de ejecutivos de alto nivel o por empleados de bajo nivel provocan desaprobación y fuertes sanciones. La sujeción a las reglas se convierten en la base primaria de la movilidad ascendente y de los premios. 11

La cultura fortalece el compromiso organizacional y aumenta la congruencia del comportamiento del empleado. Y eso sin duda repercute en beneficio de la organización. Desde el punto de vista del empleado, la cultura es útil porque aminora la

11 Manual de Modelo de Calidad Total Compartida, Centro de servicios de información Banamex, págs. 2-3.

ambigüedad. Indica como se hacen las cosas y lo que es importante.

2.2. MARCO CONCEPTUAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Una empresa puede ser definida como una entidad que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que se suministren a terceros, en la mayoría de los casos mediante el lucro o ganancia.¹²

La definición anterior abarca todo tipo de empresas, independientemente de la magnitud de sus recursos humanos o económicos.

La asociación de empresas pequeñas define a la empresa pequeña como: aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama que opera.

Constituyen una parte del grupo conocido como pequeñas y medianas empresas, aquellas en las cuales la propiedad del

¹² RODRIGUEZ, Leonardo; "Planificación, organización y dirección de la pequeña empresa", México, Grupo Editorial Iberoamericana, 1990, pág. 8.

capital se identifica con la dirección efectiva y responde a unos criterios dimensionales ligados a características de conducta y poder económico.

El problema de definir la magnitud de la empresa es uno de los más discutidos, por existir criterios tan divergentes relativos a este tema, y a la vez porque todos los conceptos que han tratado de establecer, siempre están condicionados a distintos fines y circunstancias, como se observará en los conceptos expuestos a continuación:

1. **El medio ambiente.** Tomando en consideración a dos empresas del mismo tamaño y tipo, pero situadas en dos países diferentes en cuanto a desarrollo, un concepto general no podría aplicarse en magnitud, ya que la situada en el país desarrollado puede considerarse como una empresa pequeña, y la establecida en el menos desarrollado tal vez se considere como mediana.

2. **El giro.** Bajo este aspecto, la magnitud de una empresa se encuentra condicionada a la actividad que desarrolle; por ej. la industria siderúrgica y la de confección son muy diferentes, ya que la primera requiere un capital considerable, instalaciones más complicadas, procesos altamente tecnificados, etc.; y la segunda puede operar en un pequeño taller con sencillas máquinas de tipo casero o doméstico, procedimientos de

fácil operación, etc.; por lo que se deduce que una pequeña planta de la industria siderúrgica puede ser mucho mayor que un gran taller de confección, por ejemplo.

3. El mercado que domina. Este criterio establece la magnitud de la empresa según la zona o número de clientes que abastece, no importando en sí el tamaño de la planta, capital, personal, etc.

4. El financiamiento. En este caso, la magnitud de la empresa dependerá principalmente del capital con que cuenta.

5. La producción. Una empresa puede considerarse pequeña, mediana o grande de acuerdo al volumen de productos que fabrique. ¹³

Por lo que la conceptualización de la pequeña y mediana empresa se limita principalmente a aspectos esenciales como son los siguientes:

- El número de personas que la conforman;
- el volumen de ventas que obtienen anualmente y
- el tipo de autoridad en el nivel de dirección.

¹³ RODRIGUEZ Valencia; "Cómo administrar pequeñas y medianas empresas", México, Ed. Ecasa, 1991, págs. 43-44.

Según datos proporcionados por Nacional Financiera, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial ha determinado los siguientes parámetros para la clasificación de la pequeña y mediana empresa a nivel nacional:

tamaño	ventas o ingresos anuales	núm. trab.
pequeña	4,800 M.D.F. (hasta 1,115 +)	de 16 hasta 100
mediana	8,700 M.D.F. (hasta 2,010 +)	de 101 hasta 250

(+) Veces salario mínimo general de la zona "A" anualizado.

La administración independiente es una de las razones que se citan con más frecuencia para el establecimiento de un negocio y el hecho de que el capital del negocio sea principalmente suministrado por el propio dueño contribuye al sentimiento de independencia que tanto predomina en una organización pequeña y mediana. El hecho de que el área de operaciones sea principalmente local por limitación, le da carácter de empresa de dimensiones pequeñas y/o medianas, aunque la empresa se extienda en sus operaciones más allá de la ciudad. Por último, el concepto de tamaño relativo dentro de una industria, es un estándar aceptado y fácil de comprobar.

No es fácil establecer una definición clara y precisa de lo que es una negociación pequeña y mediana. Todo depende de cuales son los aspectos cuantitativos y cualitativos que se tengan en cuenta para hacer dicha selección. 14

2.3 CARACTERISTICAS E IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Existen una serie de características que son comunes a este tipo de empresas. A continuación se citan algunas de las más generalizadas características y son:

A. Poca o ninguna especialización en la administración.

Esencialmente, la dirección en la pequeña y en ocasiones en la mediana empresa se encuentra a cargo de una sola persona que cuenta con muy pocos auxiliares y en la mayoría de los casos esta persona no está capacitada para llevar a cabo esta función. Es aquí cuando este tipo de empresas corren mayor peligro.

B. Falta de acceso al capital.

Este es un problema que se presenta con mucha frecuencia en la pequeña empresa debido a dos causas principales: la ignorancia por parte del pequeño empresario de la existencia de fuentes de financiamiento y la

14 RODRIGUEZ, Leonardo; "Planificación, organización y dirección de la pequeña empresa", pág. 10.

forma en que éstas operan; y la segunda, la falta de conocimiento acerca de la mejor manera de exponer la situación de su negocio y sus necesidades ante las posibles fuentes de financiamiento.

C. Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa. La facilidad con que el director está en contacto directo con sus subordinados.

D. Posición poco dominante en el mercado de consumo. Dada su magnitud, la pequeña y mediana empresa considerada individualmente se limita a trabajar en un mercado muy reducido, por lo que sus operaciones no repercuten en forma importante en el mercado. 15

Más del 95% de todas las empresas del país son micro, pequeñas y medianas en relación al ámbito empresarial nacional (ver figura al final de capítulo). Ante los elevados índices de desempleo que existen actualmente, la pequeña y mediana empresa cumple la función de generar fuentes de trabajo en muy diversas formas, proporcionando más de la mitad de los empleos del país, incluyendo actividades no comerciales. En la realidad las

15 RODRIGUEZ Valencia; "Cómo administrar pequeñas y medianas empresas", pág. 86.

grandes empresas acaparan el 60% de todas las actividades comerciales, pero el 40% restante que corresponde a la pequeña y mediana empresa tiene una importancia superior a su porcentaje, lo cual ha sido reconocido aún por los propietarios y dirigentes de las grandes empresas.

Se pueden mencionar, las siguientes características de la mediana empresa:

1. Crecimiento acelerado. Ante todo, suele ser una empresa en ritmo de crecimiento más impresionante. En efecto, la empresa pequeña suele dilatar más para pasar al rango medio. La empresa mediana, por el contrario, sobre todo en un país en desarrollo, como el nuestro, con ampliación de mercados, crecimiento de población, etc.; si está bien administrada, suele tender más rápidamente a alcanzar la magnitud de la gran empresa.

2. Determinación de su etapa de crecimiento. Consecuencia de lo anterior, es la dificultad para determinar cual es la verdadera etapa en que se halla; frecuentemente se le confunde todavía con la pequeña, o a veces se le identifica con la grande.

3. Delegación notoria de autoridad. En este tipo de empresas, como consecuencia de ese crecimiento, se siente la necesidad

imprescindible de ir realizando una mayor descentralización, y consiguientemente, de delegar.

4. **Ampliación de funciones.** Otra característica puede ser el que se va sintiendo la necesidad de hacer cambios, no meramente cuantitativos, sino verdaderamente cualitativos; esto es, no sólo se presenta la necesidad de añadir más personas a una operación, o más operaciones a una misma función, sino que van apareciendo otras funciones distintas, que antes no habían sido necesarias.

5. **Actualización de conocimientos.** La alta gerencia empieza a sentir la necesidad de poseer una serie de conocimientos técnico-administrativos, que anteriormente no habían requerido.

6. **Deficiencia de controles internos.** En relación con lo anterior, comienzan a presentarse a la alta gerencia como hechos indiscutibles, situaciones por las que se va dando cuenta de que ya no conoce todo lo que pasa en la empresa, no lo controla todo, y empieza a perder contacto con la inmensa mayoría del personal.

7. **Implementación de planes.** Paralelamente, comienza a sentirse la necesidad de hacer planes más amplios y más detallados, requiriendo, por lo tanto, de cierta ayuda técnica para

formularlos y controlar su ejecución.

8. Adecuación en toma de decisiones. La gerencia de este tipo de empresas va, sintiendo gradualmente como sus decisiones se van vinculando cada vez más a problemas de planeación y control, que a cuestiones de realización inmediata. 16

La pequeña y mediana empresa se ofrecen al campo experimental en donde se generan con frecuencia nuevos productos, nuevas ideas, nuevas técnicas y nuevas formas de hacer las cosas.

Generalmente, la pequeña y mediana empresa sirve como auxiliar de las grandes empresas, brindando ayuda a otras de mayor magnitud en muchas formas; caso característico es el de las empresas maquiladoras, o también como proveedora de artículos que sólo en ellas se fabrican. Recalcar la importancia de las pequeñas y medianas empresas no significa subestimar las aportaciones de las grandes; sin embargo, ocupan sus puestos respectivos y son interdependientes. Las pequeñas y medianas empresas realizan como mínimo tres funciones fundamentales para las grandes empresas y son:

16 REYES Ponce, Agustín; "Administración de empresas, teoría y práctica", México, Ed. Limusa, 1988, págs. 92-93.

- a) Facilitar la concentración en las zonas de mayor rendimiento.
- b) Servir de ensayo y preparación de futuras grandes empresas.
- c) Compensar las limitaciones inherentes a las grandes empresas.

Las pequeñas y medianas empresas satélites tienen su función propia en cuatro aspectos básicos:

1. Como suministradoras de materiales y piezas.
2. Como agencias de servicio para la grande empresa.
3. Como agentes o distribuidoras.
4. Como clientes que usan, más que distribuir, productos de la empresa grande. 17

Las pequeñas y medianas empresas forman el eslabón entre las grandes empresas y los últimos mercados para los productos de éstos y con frecuencia son las mismas pequeñas empresas las que forman parte de dichos mercados.

La empresa pequeña y mediana es estimulante de la competencia, que es un aspecto muy importante que determina una continua depuración, ya que por ella se van eliminando los elementos que están por debajo de los menores, de manera que se

17 RODRIGUEZ Valencia; "Cómo administrar pequeñas y medianas empresas", págs. 61-62.

obtienen más productos y de mejor calidad, precios más bajos, mayor eficiencia de los servicios, etc.

La importancia de la pequeña y mediana empresa se puede analizar desde dos aspectos importantes:

1. Importancia económica. Analizando el desarrollo histórico de la estructura industrial en México, por tamaños y niveles se puede concluir lo siguiente:

1.1. La dinámica del sistema económico mexicano propicia necesariamente el desarrollo absoluto de sus componentes, es decir, al crecer el producto nacional bruto, crecen los elementos que lo componen, entre ellos el sector industrial.

1.2. El crecimiento del sector industrial, dentro de la economía hace que aumente la dimensión de las unidades productivas, por lo cual los niveles de industria se trasladan de los sectores artesanales o de incipiente industria, a los de pequeña industria, y de estos al nivel mediana industria y finalmente a la grande industria.

La importancia de la pequeña y mediana empresa no sólo puede medirse por el número de establecimientos, sino también por el capital invertido que representan; por el valor de producción;

por el valor agregado; por las materias primas que consumen; por la formación de capital fijo; por los empleos que generan y por la capacidad de compra que dan a la población trabajadora mediante sueldos y salarios.

2. Importancia social. La importancia de la pequeña y mediana empresa, no sólo es de carácter económico sino también de orden social.

La pequeña y mediana empresa al incorporar fuerza de trabajo al sector manufacturero, procedente del agro mexicano contribuye, por una parte, a incrementar a un rango social distinto a este sector de desocupados o semi-ocupados, debido a la capacidad de compra que les proporciona la industria, a través de sus salarios y por los bienes que adquieren con él. Por otro lado, contribuye a crear y capacitar la mano de obra que por la estructura educacional, no habría encontrado elementos de capacitación.

Así mismo, en una nación en proceso de constante cambio que busca una estructura industrial más completa, pero que aún no ha logrado desarrollar la capacidad administrativa, a niveles con que cuentan países desarrollados; la pequeña y mediana empresa se conforman en la escuela empírica (práctica). 18

18 Ibid. pág. 26.

Actualmente, el país se encuentra inmerso dentro de un esfuerzo cotidiano por establecer las bases de una estructura económica, cuyo proceso sea dinámico y creciente. Pero, si bien lo anterior es vital para el futuro inmediato y mediano de la nación, hace falta profundizar en la concientización y responsabilidad a uno de los factores de cambio: el empresario de la pequeña y mediana empresa. En tal sentido, se les cataloga de propensos al aislamiento, así como de carecer de un auténtico espíritu nacionalista empresarial, elemento básico para adentrarse en un acelerado desarrollo.

La función asignada a este importante sector secundario de la economía comprende el aceptar un solo reto y varias responsabilidades, ser eficientes, generar empleos, participar en el desarrollo regional, promover mayores y mejores niveles de calificación de la fuerza de trabajo, y contribuir a la independencia económica y social del país, sustituyendo importaciones a la vez que se produzcan bienes competitivos para los mercados internacionales.

2.4. PERFIL Y PROBLEMATICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA A NIVEL NACIONAL.

En nuestro país una rama de gran importancia lo representa la empresa pequeña y mediana. El factor determinante que motiva

al empresario a establecer una empresa por un lado y por otro a aceptar el riesgo que esta decisión implica, es el de obtener cierta utilidad por medio de la operación de su empresa. De hecho, la empresa pequeña y mediana aseguran, como consecuencia de su menor grado de especialización, oportunidades mejores de desarrollo. Pero lo que verdaderamente importa, es la iniciativa de su administrador, su capacidad para hacer frente a los problemas que plantea la Dirección.

A continuación se presentan los valores y actitudes de la empresa pequeña y mediana de México:

1. Datos estructurales. Los criterios para establecer el tamaño de una empresa gozan de poco consenso. La inflación cambia los valores financieros o de ventas con demasiada rapidez. En pequeña empresa por lo general su estructura orgánica es familiar.

2. Tecnología. La mayor parte utiliza sistemas de producción tradicional, siendo un porcentaje menor el que está aplicando procesos automatizados.

3. Tipo de dirigentes. El típico dirigente es un nombre de edad madura, con escolaridad media y es empresario por herencia; siendo en un alto porcentaje negativo el familiarismo para la empresa y en la actitud del dueño-administrador.

4. Medio ambiente. Su medio es complejo y sosteniendo relaciones con otras organizaciones como proveedores, clientes, competencia, asociaciones, bancos, gobierno, despachos profesionales de consultoría.

5. Problemática a la que deben enfrentarse. En orden de importancia atribuida, son ocho problemas que a juicio de los empresarios, son los más difíciles que actualmente encaran en las organizaciones: recursos humanos, deficiencias del gobierno (demasiados controles), falta de seriedad de proveedores, financiamiento, materias primas (calidad y escasez), mercados, competencia, deficiente organización.

6. Valores y objetivos. Para la mayoría de directivos el objetivo principal es maximizar utilidades. Los procedimientos administrativos, son sumamente personalizados, es decir, consisten en la vigilancia estrecha sobre las operaciones. La toma de decisiones es centralizada y la ejecución la realizan jefes de área a quienes se les responsabiliza por los resultados obtenidos.

7. Planeación. Por lo que se refiere a la planeación (estratégica y táctica), ésta es casi inexistente.

8. Administración de personal. Esta área es un gran problema; la

realidad es que existe una actitud muy pasiva en el manejo del personal. En reclutamiento, selección, contratación y capacitación se les aplican soluciones informales (sin técnica). Sobre la capacitación hay gran escepticismo.

9. Procesos informativos. Lo relevante es estar al día en cuanto a productos y tecnología. Los datos los obtienen mediante visitas al extranjero, revistas especializadas, información de sus clientes; sobre técnicas administrativas las adquieren por cursos; los aspectos financieros los obtienen con otros industriales y banqueros. 19

De lo anterior, se puede concluir que la problemática y oportunidad de la pequeña y mediana empresa se generan de las características del propietario, ya que se da una relación de mutua dependencia, en donde sus cualidades y defectos individuales se reflejan sobre la empresa que dirige.

La falta de conocimientos técnicos sobre administración da lugar a unas consecuencias considerablemente más graves en este tipo de empresas que en las grandes. Ello supone que la pequeña y mediana empresa depende, esencialmente, de la calidad de su dirigente.

19 RODRIGUEZ Valencia; "Cómo administrar pequeñas y medianas empresas", págs. 38-39.

Un gran paso hacia el logro del éxito de la pequeña y mediana empresa es conocer y comprender los motivos que originan el fracaso para poder evitarlos. A continuación se detallan estas causas:

1. **Negligencia.** El dinámico mundo de los negocios de la actualidad obliga a los administradores de las pequeñas y medianas empresas a estar alerta a las rápidas transformaciones que continuamente se presentan, que deben ser advertidos con oportunidad y asimiladas provechosamente. De no ser así, la situación acarrearía serios problemas y finalmente el fracaso.
2. **Fraude.** El fraude es una de las causas de quiebra de la pequeña y mediana empresa; esto debido a la falta de controles administrativos y financieros adecuados a las necesidades de la empresa.
3. **Falta de experiencia en el ramo.** Con frecuencia, el gerente carece de experiencia en el ramo en que incursiona por primera vez. Puede tenerla en otros campos, pero, lógicamente suele ignorar los problemas específicos de la nueva rama a la que ingresa.
4. **Falta de experiencia administrativa.** No hay punto de relación entre poseer una habilidad especial para cierto trabajo y ser

capaz de administrar un establecimiento pequeño. Sin la capacitación adecuada del que maneje la empresa, nada puede garantizar el éxito de la misma.

5. **Experiencia desbalanceada.** También la sobreconcentración de experiencia puede actuar en detrimento de una empresa pequeña o mediana. El gerente de la misma debe no solamente poseer habilidades técnicas determinadas, sino debe ser capaz, de descubrir sus necesidades, advertir sus relaciones con ciertos factores y determinar su verdadera capacidad, así como conocer las distintas áreas en que se desenvuelve la empresa y sus interrelaciones recíprocas.

6. **Incompetencia del gerente.** El mayor obstáculo que pueden tener la pequeña y mediana empresa para prosperar es un administrador incompetente. Ni el mismo dueño puede fungir como gerente de su propio establecimiento si carece de los conocimientos necesarios o más aún, de la capacidad de liderazgo, requerida.

7. **Desastre.** Hay hechos imprevistos que cortan de tajo la existencia de una empresa (incendios, robos, desastres naturales, problemas laborales, etc.)²⁰

8. **Falta de competitividad.** La competencia es determinante en

²⁰ Ibid. págs. 64-65.

nuestra economía; las empresas que no puedan ofrecer iguales servicios, precios, calidad, etc. que otras con las que compiten, definitivamente tendrán dificultades para permanecer en operación. Si una empresa se ve obligada a reducir la calidad de su producto para seguir compitiendo está condenada a la desaparición eventual, pues la clientela tiende a abandonarla en busca de mejores servicios o productos.

9. Falta de control de inventarios. El administrador de una pequeña empresa puede no prestarle la debida atención a la existencia de un buen control de inventarios. Si su inventario es demasiado grande puede redundar en la inactivación del dinero de la empresa o en el desperdicio por utilización u obsolescencia. Por el contrario, un inventario inadecuado e insuficiente provoca que no se pueda surtir la demanda de mercancía con solicitud y eficacia.

10. Abandono. Aún que el porcentaje de fracasos empresariales debido a esta razón es muy reducido, puede decirse que este es un problema delicado de la pequeña empresa; ya que el gerente suele ser el dueño y por lo tanto no debe rendir cuentas a nadie. Las razones más comunes que hacen que se descuide la empresa son los malos hábitos, precaria salud, displicencia, apatía, etc.

11. Control inadecuado de créditos. Un problema que se le

presenta con frecuencia al negociante es el de si dan crédito o no. Aquellas empresas que si lo hacen deben cuidar de hacerlo en demasia, sobre todo cuando el administrador es inexperimentado o poco competente.

12. Bajo volumen de ventas. Para todas las empresas el bajo volumen de ventas es uno de los más graves problemas. Los ingresos del pequeño negocio provienen de sus ventas y sin éstas el resultado es más obvio, el colapso. Intervienen muchos factores en que se venda poco: la mala localización, poca competitividad en precios, productos de inferior calidad, etc.

13. Mala localización. La importancia de la elección de un buen sitio para establecer la empresa suele ser pasada por alto. Con frecuencia se escoge el sitio por razones superficiales, como la disponibilidad de un edificio para ser rentado o comprado, la cercanía al hogar, etc. Sin embargo, ninguna de éstas puede resultar favorable. ²¹

La pequeña y mediana empresa para asegurar su supervivencia a través del tiempo requiere permanecer abierta ante el cambio, porque:

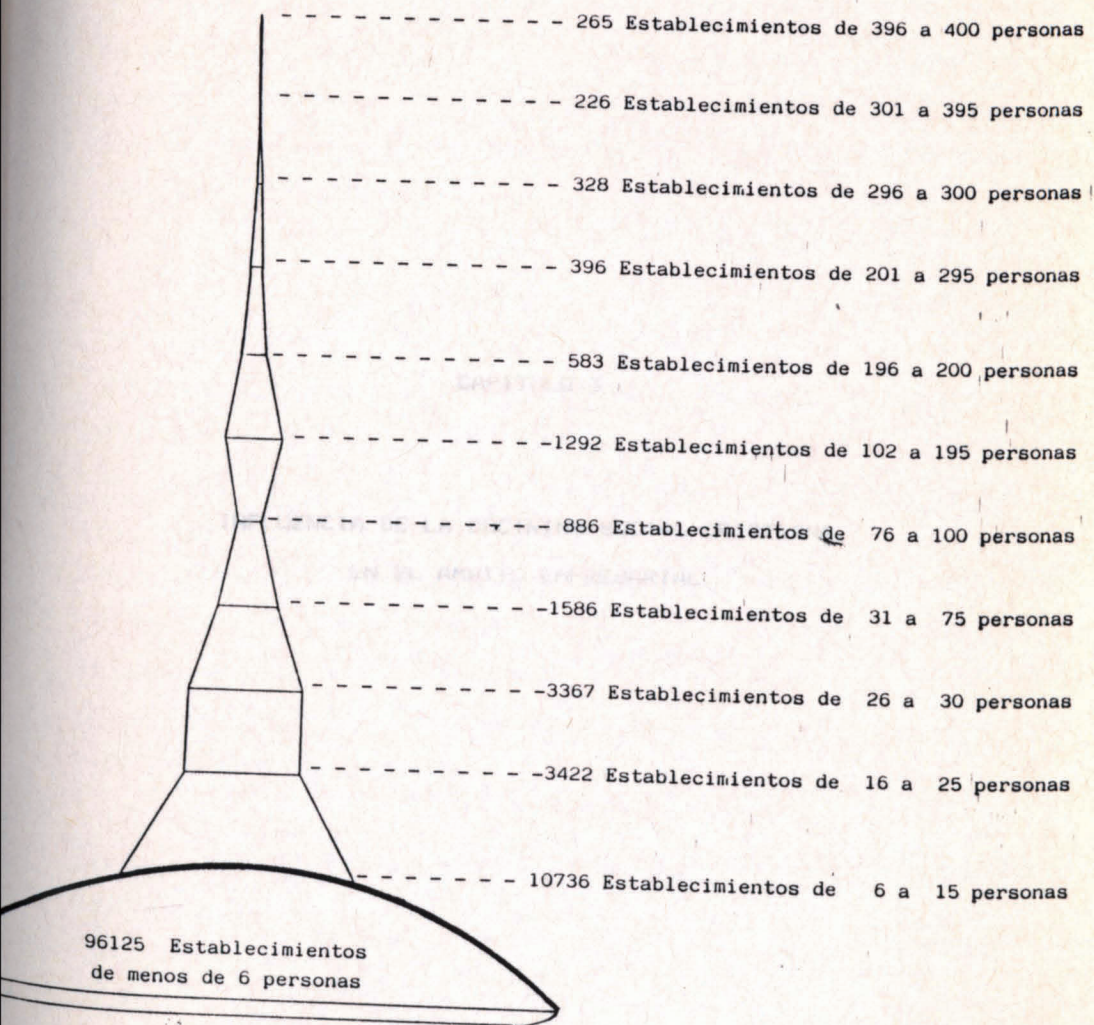
²¹ PICKIE Royce, Abrahamson; "Administración de empresas pequeñas y medianas", México, Ed. Limusa, 1988, págs. 28-29.

- a) El cambio en la manera de pensar hace que cambie el comportamiento;
- b) un cambio en el comportamiento hace que los hábitos cambien;
- c) un cambio en los hábitos hace que la personalidad cambie;
- d) el cambio en la personalidad hace que el destino cambie.

El poder humano es algo que está fuera de medida; las capacidades pueden extenderse indefinidamente cuando todos empiezan a pensar y crear. El sentido de valor de los seres humanos no puede ser satisfecho a menos que sepan que están haciendo algo que valga la pena. Las personas son felices cuando se les permite expresar su capacidad de crear cosas (trabajo). Cuando la gente expresa esa capacidad se sienten orgullosas de existir y trabajar. Es la base de la propia estima.

Las altas expectativas de los gerentes están basadas principalmente en lo que ellos piensan de sí mismos acerca de su propia habilidad para seleccionar, entrenar y motivar a sus subordinados. Lo que el gerente cree de sí mismo, sutilmente influencia lo que cree acerca de sus subordinados, lo que espera de ellos y la forma de tratarlos; si tiene confianza en su habilidad para desarrollarlos y estimularlos hacia altos niveles de comportamiento, esperará mucho de ellos y los tratará con la confianza de que cumplirán con sus expectativas. Pero si tiene dudas de su propia habilidad para estimularlos, esperará menos de ellos y los tratará con menos confianza.

ESTRUCTURA INDUSTRIAL DE MEXICO.



CAPITULO 3

INFLUENCIA DE LA DOCTRINA SOCIAL CRISTIANA EN EL AMBITO EMPRESARIAL

La organización sobrevive al continuo cambio de los individuos, cuyos miembros no son individuos aislados, sino que constituyen una unidad de orden espiritual y moral y sirven a la organización. La organización no debe abandonar a sus miembros sino que tiene que cuidar de ellos, mientras que los miembros por su parte tienen que estar dispuestos a subordinar sus intereses al bien común.

Para salvaguardar la dignidad personal hay tres principios:

1. Sólo la persona individual es sustancia, mientras que la organización es una unidad real, relacional y de orden. Fuera de los individuos no existe la organización.

2. Ninguna empresa debe ver en el hombre exclusivamente a un miembro de la organización y reivindicarlo con todo lo que es, piensa y hace. Pues el hombre es más que un trabajador, es hombre y en modo alguno constituye parte de la organización con todo lo que es y todo lo que posee.

3. La organización es un medio del que el hombre puede y debe servirse para la consecución de su fin (desarrollo integral del individuo), pues la organización existe para el hombre y no al

REVISTA JAVIER: Principios de Doctrina Social de la Iglesia, España, 19. No. 10, 1966, pag. 21.

ibid. pag. 16.

revés. 22

Tampoco puede subsistir organización alguna cuando cada cual persigue sus intereses particulares.

Por la importancia que ha representado el cristianismo en la formación cultural del pueblo mexicano y por el impacto que tiene en la conducta del ser humano a través de su carácter normativo, es primordial hacer la mención de la Doctrina Social Cristiana en el ámbito empresarial porque la Iglesia Católica protege y defiende al hombre como persona humana. La Doctrina Social de la Iglesia es una prueba contundente que justifica sobradamente el título que se le da a la Iglesia de protectora de la persona humana. La Doctrina Social de la Iglesia es personalista frente a las ideologías individualistas destructoras de la personalidad.

La Iglesia Católica para fijar criterios sobre los problemas sociales interviene con su pensamiento a través de sus Encíclicas. Las Encíclicas pontificias son un llamado a la conciencia de los individuos para que siempre tengan presente que los asuntos temporales (política, economía, ciencia, arte, relaciones laborales, comunidad internacional, etc.) tienen una dimensión moral. 23

22 HERVADA, Javier; "Principios de Doctrina Social de la Iglesia", España, Ed. Herder, 1986, pág. 21.

23 Ibid. pág. 18.

Puesto que en la economía el derecho de propiedad se realiza de manera privilegiada en la empresa, conviene mencionar los problemas que plantea. Efectivamente, la empresa concretiza la radical disociación entre el capital (asimilado a la empresa, en el sentido jurídico) y el trabajo, que permanece exterior a ella y marginado de la obra de la que es el principal artesano. Por eso, el pensamiento de la Iglesia se ha esforzado siempre por dar a la empresa el único rostro que vaya de acuerdo con su finalidad, el de ser una comunidad de hombres asociados en la misma tarea; se debe tender a hacer de la empresa una verdadera comunidad humana.

Por ser el trabajo una actividad humana, debe responder a la dignidad del hombre; procede inmediatamente de la persona. Por el trabajo, el hombre no sólo transforma la naturaleza, sino que se perfecciona. Todo esto muestra la necesidad de que el orden social del trabajo permita al hombre perfeccionarse y no le degrade, menoscabando su dignidad.

Por el trabajo el hombre puede educarse, controlarse, afirmar su libertad y su autonomía y liberarse de la necesidad inmediata, disponiéndose para otras actividades de orden superior. Por lo tanto, si el trabajo es cierto que valoriza al hombre, puede ser un importante factor de perfección moral. Desde el punto de vista humano, el trabajo aporta otro beneficio:

es un factor de socialización, de solidaridad humana. Porque realmente el trabajo, es un fenómeno colectivo, al vincular al hombre con su semejante. Por estos motivos el trabajo es, pues, un elemento esencial de la vocación humana, constituye uno de los más importantes valores morales porque hace posible el acceso a otros muchos valores. Por esta misma razón a los ojos de la Iglesia es una gran dignidad del individuo. 24

En las empresas son las personas las que se asocian, es decir, libres y autónomos. Por eso, teniendo en cuenta las funciones de cada uno; propietarios, administradores, técnicos, obreros, y quedando a salvo la unidad necesaria en la dirección, se ha de promover la activa participación de todos en la gestación de la empresa, según distintas formas posibles. Como en muchos casos no es a nivel de empresa, sino en niveles institucionales superiores, donde se toman las decisiones económicas y sociales, los trabajadores deben participar también en tales decisiones. 25

La Iglesia reconoce la justa función de los beneficios, como índice de la buena marcha de la empresa. Cuando una empresa da beneficios significa que los factores productivos han sido

24 J. M., Aubert; "Moral social para nuestro tiempo", España, Ed. Herder, 1982, págs. 148-150.

25 HERVADA, Javier; "Principios de Doctrina Social de la Iglesia", págs. 47-48.

utilizados adecuadamente y que las correspondientes necesidades humanas han sido satisfechas debidamente. Sin embargo, los beneficios no son el único índice de las condiciones de la empresa. Es posible que los balances sean correctos y que al mismo tiempo los hombres, que constituyen el patrimonio más valioso de la empresa, sean humillados y ofendidos en su dignidad. Además de ser moralmente inadmisibles, esto no puede menos de tener reflejos negativos para el futuro, hasta de la eficiencia económica de la empresa.

En efecto, la finalidad de la empresa, no es simplemente la producción de beneficios, sino más bien la existencia misma de la empresa como comunidad de hombres que, de diversas maneras, buscan la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un grupo particular al servicio de la sociedad entera. Los beneficios son un elemento regulador de la vida de la empresa pero no el único; junto con ellos hay que considerar otros factores humanos y morales que, a largo plazo, son por lo menos igualmente esenciales para la vida de la empresa. 26

Los principios de Doctrina Social de la Iglesia son directrices que fundamentan las técnicas administrativas que han surgido en época reciente, como lo es el Desarrollo Organizacional; ya que las normas administrativas inmorales son

26 Juan Pablo II; "Encíclica Centesimus anno", pág. 70.

en el fondo antisociales porque van contra la naturaleza del hombre, y por lo mismo, al fin y a la postre, resultan ineficaces y aun contraproducentes. Por lo que todo individuo debe conocer los principios de Doctrina Social de la Iglesia, para desenvolver su vida en un plano de mayor comprensión y coordinación respecto a la conducta e intereses de los demás y con un ajuste armonioso en el torrente de la convivencia humana.

CAPITULO 4

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

4.1. INTRODUCCION A LA TEORIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El presente trabajo tiene como objetivo principal proporcionar una visión general de los conceptos y teorías que sustentan el desarrollo organizacional. Se abordarán temas como la evolución de las organizaciones, los factores que influyen en su crecimiento y los modelos de desarrollo organizacional. El texto está dividido en capítulos que exploran desde los fundamentos teóricos hasta las aplicaciones prácticas en el entorno empresarial actual.

CAPITULO 4

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional es un proceso continuo que implica la adaptación de una organización a su entorno cambiante. Este proceso involucra la planificación, la implementación y la evaluación de estrategias que mejoran la efectividad y el rendimiento de la organización. Los factores que influyen en el desarrollo organizacional incluyen el liderazgo, la cultura organizacional, la estructura y los recursos humanos. El presente capítulo explorará los fundamentos teóricos del desarrollo organizacional y su aplicación en el mundo empresarial.

4.1. INTRODUCCION A LA TEMATICA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Estar bajo las órdenes de otra persona implica tener que hacer frente a tensiones especiales que a menudo llevan al individuo, en su afán de protegerse, a tomar decisiones que lo perjudican. El poder que disfruta el superior lo lleva con frecuencia a tratar de manipular a aquel que se encuentra en un nivel inferior y a perder de vista el hecho de que el subordinado también tiene sentimientos y emociones, además de importantes cualidades. Esta manipulación tiene su origen en la estructura que guarda la relación superior-subordinado y no en la personalidad.

Los subordinados que ven en sus superiores a un posible rival no serán espontáneos y sinceros con ellos. Aquellos que carecen en confianza en sí mismos se preocuparán por lo que el superior desea oír. Aquellos que temen tomar la iniciativa, no hablarán francamente. Aquellos que se sienten inferiores, harán que la conversación se enfoque a asuntos triviales. Aquellos que dependen de sus superiores para definir sus identidades no podrán ocupar puestos importantes. Aquellos que insisten en mantener una relación orientada estrictamente hacia el trabajo no llegarán a comprender la importancia que tiene para obtener mejores resultados. Aquellos que sólo se interesan por su bienestar personal, no escucharán las necesidades de su superior, y

aquellos que carecen de integridad inventarán historias de sí mismos y atribuirán toda la responsabilidad del cambio al superior que goza del poder.

Si bien los dilemas atañen realmente al subordinado, es el superior quien tiene mayores facultades para actuar y, es por este motivo que se considera que es a quien se le deben dirigir ciertas sugerencias. La necesidad de proteger los intereses personales es una consecuencia permanente de la relación superior subordinado.

Toda organización es en sí misma una innovación. Cuando se atraviesa por una crisis de organización es cuando las innovaciones se adoptan y ponen en marcha con más facilidad, por lo que se necesita encontrar la manera de librarse del sistema hermético característico de los organismos opuestos a las innovaciones. Durante la crisis es cuando se cierne la amenaza externa a la supervivencia de ese sistema; en ese momento está en peligro y busca nuevas soluciones al problema básico de su supervivencia. Los estados de crisis no son por sí mismos favorables para engendrar buenas ideas innovadoras. Empero, la incertidumbre y la ansiedad, fruto de la crisis, hacen que los miembros del organismo estén deseosos de adoptar nuevas estructuras que ofrezcan calmar la ansiedad. El organismo que engendra innovaciones es el que siempre está emprendiendo, el que se adapta a los cambios internos y a su

entorno y el que engendra innovaciones en ese medio. Es preciso que el organismo generador de innovaciones procure brindar un ambiente en el que pueda tener lugar este tipo de desarrollo; lo cual implica que en él los miembros, puedan considerarse unos a otros como "recursos", en vez de "amenazas" de competencias; o como jueces; un ambiente de sinceridad y de apoyo mutuo en que las discrepancias puedan discutirse y resolverse y en el que la retroalimentación del desempeño constituya una responsabilidad mutua de los miembros, de manera que todos logren aprender a contribuir más aún.

El impulso a favor de un organismo que produzca innovaciones exige procedimientos reeducativos personales e interpersonales para que un mayor número de personas desarrollen las cualidades de independencia e idoneidad con la que se logra la autonomía.

Propósito fundamental del proceso de Desarrollo Organizacional es impulsar el progreso incesante de individuos y de grupos, así como facilitar los cambios favorables o fruto de planes formulados. Desgraciadamente se considera al cambio como un proceso aparte y distinto, es decir, sin relación con otros procesos que operan en el seno del sistema del organismo. Sin embargo el cambio deseado se logra generalmente por medio de la comprensión del modo de funcionar del organismo o empresa y por medio del aprendizaje de formas nuevas y mejores de operar.

La organización es un sistema orgánico; por consiguiente, es inevitable que el proceso del cambio ejerza su impacto en los papeles desempeñados y en las relaciones que vinculan los subsistemas técnicos, administrativos y humanos. Como casi todos los sistemas orgánicos, las organizaciones poseen dos características básicas. La primera es la tendencia a mantener y proteger un estado estable; cuando uno o más de sus elementos se desarticulan, el sistema reacciona y se movilizan sus recursos para conservar el equilibrio. La segunda es la potencialidad del sistema para acrecentar su capacidad interna y expansionar su aptitud para influir en el medio ambiente externo. Esta, en realidad, es la potencialidad de crecimiento y desarrollo de las organizaciones. 27

La implantación de cambios en las organizaciones inevitablemente implica cambiar los conocimientos, las actividades y la conducta. Pero esto no puede realizarse en el vacío. Los cambios en las funciones que se han aprendido y en las relaciones en el seno de todo organismo requieren la intervención de todas las partes interesadas. Los cambios entre personas y entre grupos no pueden realizarse capacitando aisladamente, o en parte, a las personas. En este sentido, el

27 WENDELL L. French y Cecil H. Bell Jr.; "Ciencia de la conducta para el desarrollo organizacional", México, Ed. Diana, 1979, págs. 83-84.

proceso del cambio exige el proceso de reeducación del organismo en su totalidad.

4.2. EVOLUCION DE LAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS Y ORIGEN DEL D.O.

Las teorías acerca del comportamiento de las organizaciones empezaron a desarrollarse a comienzos y mediados del siglo XX. La teoría de la organización busca comprender, explicar y predecir el comportamiento del ser humano dentro de una organización.

El movimiento de Desarrollo Organizacional surgió a partir de 1962, no con un único autor, sino con un complejo conjunto de ideas al respecto del hombre, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. En el sentido estricto, el Desarrollo Organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento.

En el sentido amplio, los orígenes del Desarrollo Organizacional pueden ser atribuidos a una serie compleja de factores, a saber:

1. La teoría clásica propuesta por Taylor (escuela de la administración científica) y por Fayol (escuela fisiologista), separadamente, dió énfasis a la organización formal y a la

racionalización de los métodos de trabajo (ingeniería industrial). La organización científica del trabajo trajo un enfoque rígido y mecanicista que consideraba al hombre desde un punto de vista atomista y simplista (hombre económico), como un apéndice de la máquina. La eficiencia fue el objeto básico perseguido en este enfoque. Esa teoría se mostró incompleta y parcializada. 28

Este enfoque de la organización del trabajo se basaba en una visión algo mecanicista y económica de la naturaleza humana; tiende a evocar imágenes familiares de personas que trabajan como engranes de una maquinaria. Es obvio que dentro de esta visión mecanicista y económica del hombre no se consideró la forma como los trabajadores se ven afectados por variables sociales, como puede ser el comportamiento informal del grupo.

La teoría de la organización formal tiene su origen en los escritos de profesionales como Fayol. Ellos plantearon que la administración de una organización podría tornarse más eficiente mediante la aplicación de ciertos principios universales, los cuales suministraban las directrices para la estructuración de la organización formal. Estos principios eran:

28 CHIAVENATO, Idalberto; "Introducción a la teoría general de la administración", México, Ed. McGraw Hill, 1990, pág. 455.

1.1. **Especialización por función y división del trabajo.** Las labores se subdividían y los trabajadores que las realizaban eran asignados a departamentos funcionales.

1.2. **El principio escalar.** La cadena de mando era una línea de autoridad que descendía de la estructura de organización.

1.3. **Unidad de mando.** La línea según la cual los empleados tenían que reportar a un solo jefe.

1.4. **Tramo de control.** Determinada por el nivel óptimo de supervisión efectiva, la cual, aunque variable, debía tener de cinco a seis subalternos por supervisor.

1.5. **Comunicación vertical.** La cadena de mando era el canal oficial de comunicación.

1.6. **Niveles mínimos de autoridad.** La reducción en el número de niveles de autoridad facilitaba la comunicación y el control a la vez que mejoraba la eficiencia.

1.7. **Departamento de línea y de "staff".** Los departamentos de línea eran los responsables directos de la toma de decisiones relativas a la producción de un bien o servicio; los departamentos de staff o apoyo, por ejemplo el de personal,

debían brindar asesoría especializada y servicios para facilitar la labor de los departamentos de línea.

Quiénes formularon la teoría de la organización formal pusieron demasiado énfasis en la estructura, a expensas de los factores sociológicos y psicológicos relacionados con el comportamiento humano. Compartían con los creadores de la administración científica la visión de un ser económicamente racional. 29

2. La teoría de las relaciones humanas propuesta inicialmente por Elton Mayo, a partir de la experiencia de Hawthorne, fue una reacción de oposición al tradicionalismo de la teoría clásica. Dió énfasis al hombre (hombre social) y al clima psicológico del trabajo. 30 Se analizaron los diferentes aspectos del ambiente de trabajo (por ejemplo, la duración y frecuencia de los periodos de descanso y las instalaciones físicas), para determinar su repercusión sobre la productividad. Los resultados de los experimentos demostraron claramente que los niveles de rendimiento no eran, simplemente, una función de los niveles estrictos de supervisión, de los esquemas de incentivos, ni de las condiciones físicas de trabajo; sino que era necesario

29 BRYANS, Croning; "Teoría de la organización", Colombia, Ed. Norma, 1990, págs. 2-3.

30 CHIAVENATO, Idalberto; "Introducción a la teoría general de la administración", pág. 456.

considerar los diferentes aspectos del sistema social. Ya que no fueron las modificaciones en el ambiente físico las que produjeron el cambio en los niveles de producción, sino el interés que mostraron los investigadores en los empleados sometidos a estudio. Este efecto se denomina algunas veces, efecto Hawthorne.

Los experimentos de Hawthorne parecen haber sentado las bases para una teoría del comportamiento humano que pone de manifiesto la importancia del sistema social que opera dentro de la organización. Se encontró que la motivación, el estado de ánimo de los empleados, los estilos democráticos de dirección, las relaciones interpersonales, la comunicación y la dinámica de grupo eran algunos de los factores que influían en la productividad y en la satisfacción de los trabajadores.

3. Teoría de sistemas. La primera tentativa de integrar algunos de estos elementos fue realizada por un grupo de investigadores de relaciones humanas en Londres, quienes adoptaron el enfoque de sistemas socio-técnicos. Para ello se basaron en la creencia de que el comportamiento del ser humano, dentro de la organización, se desarrolla dentro de un sistema socio-técnico.

Los resultados de varios experimentos llevaron al grupo a concluir que el comportamiento, dentro de la organización, era

función de factores tanto técnicos como sociales que existen en forma independiente pero que son, a la vez, interdependientes; para que un sistema funcione de manera óptima es necesario tomarlos en cuenta. Si se perfecciona un factor mientras se ignora el otro, el sistema no puede alcanzar sus niveles óptimos de operación. Aunque no está implícito en su denominación, este enfoque también toma en consideración los factores económicos presentes en una organización.

31

La aplicación de este enfoque a la integración de todos los factores que afectaban el comportamiento humano de la organización, se vio influida también por tendencias teóricas similares en el campo de las ciencias físicas, biológicas y sociales. Sin embargo, los defensores de la teoría general de sistemas no se limitaron a considerar los factores sociales y tecnológicos que ocurren dentro de las condiciones de trabajo. También es necesario tomar en cuenta la estructura de la organización junto con el medio dentro del cual se desenvuelve. Por lo tanto si se toma la organización como un sistema estará integrada por varios subelementos o subcomponentes como son los elementos técnicos, sociológicos y estructurales, al tiempo que se ve afectada por un suprasistema ambiental que comprende factores económicos, sociales, políticos y tecnológicos.

Tal como se ha podido apreciar en el enfoque de sistemas

socio-técnicos, cada uno de los subcomponentes del sistema global de una organización es independiente, pero a su vez depende de los otros. Es así como este enfoque establece un marco conceptual dentro del cual es posible comprender la interacción de las partes que componen el sistema. En este punto es importante anotar que, aunque la organización parece ser una suma de subcomponentes, como sistema es un ente global con identidad propia e independiente; en otras palabras, es algo más que la suma de sus partes constitutivas. 31

4. La teoría de la burocracia. La teoría de la burocracia pretendió, a continuación, dar las bases de un modelo ideal y racional de organización que pudiese ser copiado y aplicado a las empresas cualquiera que fuera su ramo de actividad. Weber describió las características más importantes de la organización burocrática, basándose en la estructura militar del ejército prusiano. Sin embargo, los seguidores de Weber comprobaron una serie de distorsiones, disfunciones y tensiones dentro de la burocracia, lo que hacía crítica su aplicación a las empresas. A pesar de representar un paso adelante de la organización formal propuesta por la teoría clásica, la organización burocrática, ideal y teórica, se mostró carente de flexibilidad a las innovaciones necesarias e imprescindibles en una sociedad moderna

31 BRYANS, Croning; "Teoría de la organización", págs. 4-9.

en proceso continuo y acelerado de cambio. 32

La burocracia posee muchas de las características de las otras ramas de la teoría clásica: una visión mecanicista del hombre, el predominio de la jerarquía y la autoridad, el olvido de las influencias sociales y psicológicas que afectan el comportamiento de las personas que integran la organización. 33

5. La teoría del comportamiento (o teoría behaviorista). Surgió a partir de la teoría de las relaciones humanas resultando un enfoque predominantemente sociológico y motivacional; se visualiza a la empresa como un organismo social que tiene vida y cultura propia, donde se desarrollan estilos de administración y sistemas de organización para tratar a las personas. Emerge de ahí, el comportamiento organizacional, fruto de los intercambios y estándares de relación y expectativas de las empresas, como también los conflictos entre objetivos organizacionales y objetivos individuales de los participantes. Sin embargo, la teoría del comportamiento se mostró más como una teoría que trajo nuevos conceptos y nuevas contribuciones que como una teoría definitiva de la administración.

6. De la teoría del comportamiento resultó el movimiento de

32 CHIAVENATO, Idalberto; "Introducción a la teoría general de la administración", pág. 457.

33 BRYANS, Croning; "Teoría de la organización", pág. 4.

desarrollo organizacional en el sentido de obtener cambio y flexibilidad organizacional. Se verificó que no basta sólo con desarrollar un entrenamiento o adecuación individual o grupal, sin provocar cambio específico, sino que es necesario también preestablecer un estándar de desempeño y un programa coherente de cambio de toda la organización.

Las teorías sobre la motivación demostraron la necesidad de un nuevo enfoque de la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del hombre moderno y de la organización actual, con base en la dinámica motivacional. Se verificó que los objetivos de los individuos no siempre se conjugan explícitamente con los objetivos motivacionales, y llevan a los participantes de la organización a un comportamiento alienado e ineficiente que retarda y muchas veces impide el alcance de los objetivos de la organización. Dentro de la teoría del comportamiento podemos encontrar las principales teorías de la motivación, a saber:

1. Teoría de Maslow. Según Maslow, las personas son dominadas por motivos o solicitudes de sus necesidades internas insatisfechas, que orientan y determinan el comportamiento. Existe una jerarquía de necesidades humanas, o sea, existe una escala de prioridad de las necesidades humanas, que van desde las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales hasta las de estima y autorrealización. En el fondo, Maslow contribuye con una

psicología de la personalidad de los subordinados con base en el estudio de la motivación humana, dando énfasis sólo a las necesidades internas del hombre, sin considerar la situación en la que está ubicado.

2. Teoría de Douglas McGregor. Douglas McGregor admite la existencia de un conflicto entre las necesidades de los individuos y las de la organización; ninguna de las partes puede ser plenamente satisfecha, sin embargo, el administrador debe orientar sus esfuerzos en saber: la teoría "X" (que corresponde a la suposición de que el hombre es una criatura indolente y que huye a la responsabilidad, de donde surge la necesidad de organizar todo su trabajo y controlarlo tenazmente, como lo hacía la teoría clásica) y la teoría "Y" (que corresponde a la suposición de que el hombre es una criatura que tiene motivaciones y necesidades que debe satisfacer, de allí la necesidad de conocimiento de la motivación humana como medio de obtención de eficiencia en el trabajo). La teoría "Y" es el estilo más adecuado en todas las situaciones y genera un clima de trabajo favorable, que estimula, por sí mismo, a la alta productividad, el autocontrol y la creatividad. La teoría de McGregor (el hombre renueva sus propias necesidades) es normativa y promueve una descripción interesante de una filosofía de la organización calcada del humanismo y en el intento de integrar las necesidades individuales y organizacionales. Propone una

administración participativa o consultiva, en la cual los individuos participan o son consultados en cuanto a las decisiones que deben tomarse con respecto a él.

3. Teoría de Herzberg. Propone una teoría de motivación en el trabajo, acentando que el homo faber se caracteriza por dos tipos de necesidades diferentes y que afectan de manera distinta al comportamiento humano, a saber:

a) factores ambientales o higiénicos, como son las condiciones de trabajo, tipo de supervisión, políticas administrativas, estatus y prestigio, relaciones interpersonales, dinero y seguridad personal. Cualquier cambio o mejora en esos factores disminuiría la insatisfacción, pero no aumentará la satisfacción;

b) factores motivacionales o de función, como son el reconocimiento, trabajo estimulante, mayor responsabilidad, crecimiento y desarrollo personal.

Cualquier cambio o mejoramiento en estos factores podrá motivar a un mejor desempeño. Así, la insatisfacción tiene mayor posibilidad de surgir a partir de los elementos intrínsecos a la propia función o tarea que el individuo esté ejecutando. Para Herzberg, la estrategia de desarrollo organizacional más adecuada es la reorganización que él denomina "enriquecimiento de tareas" que consiste básicamente en aumentar la responsabilidad del

cambio adicionando tareas gradualmente más elevadas y desafiantes.

Las técnicas de laboratorio hechas sobre el entrenamiento de la sensibilidad por National Training Laboratory (N.T.L.) de Bethel en 1947, buscaban principalmente mejorar el comportamiento de grupo. El entrenamiento de laboratorio es una aplicación sofisticada de los principios de Lewin, una modalidad de investigación de la dinámica de grupo, destinado a reeducar el comportamiento humano y mejorar las relaciones sociales. A través de una serie de reuniones, los participantes diagnostican y experimentan su comportamiento en grupo, actuando como sujetos y experimentadores al mismo tiempo y recibiendo la asesoría de un psicólogo. El entrenamiento de sensibilidad utiliza el llamado Training Group que recibe denominaciones diversas "L" (Learning Group), grupo de encuentro, grupo autoanalítico, etc.

Como consecuencia se obtiene la publicación de un libro, en 1964, por un grupo de psicólogos del National Training Laboratory, en el que exponen sus investigaciones sobre el T-Group, los resultados con el entrenamiento de sensibilidad y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones. Leland Bradford, el coordinador del libro T-Group Theory and Laboratory Methods, es considerado por algunos autores el

precursor del movimiento llamado desarrollo organizacional. 34

Así mismo el desarrollo organizacional, es influido por una serie de cambios de tipo económico, social y administrativo, como son:

1. Una transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional.

2. Un aumento de tamaño de las organizaciones que hizo que el volumen de las actividades tradicionales de la organización no sea suficiente para sustentar el crecimiento.

3. Una creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología moderna, que exige íntima integración entre actividades y personas altamente especializadas y de competencia muy diferentes.

4. Un cambio en el comportamiento administrativo, debido a:

4.1. Un nuevo concepto del hombre basado en un creciente y mayor conocimiento de sus complejas y mutables necesidades, el cual sustituye una idea del hombre ultra-simplificado.

34 CHIAVENATO, Idalberto; "Introducción a la teoría general de la administración", págs. 457-459.

4.2. Un nuevo concepto de poder, basado en la colaboración y la razón, el cual sustituye un modelo de poder basado en la coacción y en la amenaza.

4.3. Un nuevo concepto de valores organizacionales, basado en ideas humanístico-democráticas, el cual sustituye el sistema de valores despersonalizado y mecanicista de la burocracia. 35

Elementos estáticos y dinámicos de la organización.

Hay una diferencia entre el proceso (procedimientos) en oposición a la estructura. Los aspectos estructurales son los elementos estáticos de la organización y se refieren a la distribución de sus diferentes componentes (división del trabajo, autoridad y responsabilidad, número de niveles jerárquicos, tipos de departamentalización a ser utilizados, amplitud de control) y ha sido utilizado tradicionalmente como la principal preocupación de la escuela de la administración científica y de las otras teorías que desarrollaron el "modelo máquina". La deficiencia de ese enfoque no está en el hecho de ser errado, sino en el hecho de ser incompleto. El simple cambio de la estructura formal no conduce necesariamente a un cambio en la organización. El proceso (procedimiento), por otro lado, es dinámico y se refiere a las

35 CHIAVENATO, Idalberto; "Administración de recursos humanos", México, Ed. McGraw Hill, 1983, pág. 519.

normas culturales que determinan el ambiente de una organización, la calidad de las comunicaciones humanas, los cargos y funciones asumidos por las personas dentro de sus grupos, las maneras por las cuales los problemas son visualizados y resueltos y las decisiones tomadas, los valores y métodos de la organización, la manera por la cual son ejercidos el liderazgo y la autoridad, la competencia y la cooperación entre grupos. 36

Además del cambio estructural, el desarrollo organizacional exige cambios en los procedimientos que ocurren entre personas y grupos.

4.3. PRESUPUESTOS BASICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El concepto de desarrollo organizacional está íntimamente unido a los conceptos de cambio y de capacidad adaptativa de la organización a los procesos de cambio. Para entender el desarrollo organizacional es necesario conocer sus supuestos básicos, que son los siguientes:

1. Concepto de organización. Los especialistas en desarrollo organizacional adoptan un concepto behaviorista de la

36 CHIAVENATO, Idalberto; "Introducción a la teoría general de la administración", pág. 460.

organización. Para Lawrence y Lorsch, por ejemplo es "la coordinación de diferentes actividades de contribuciones individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente". Estos autores adoptan el concepto tradicional de la división de trabajo al referirse a las diferentes actividades y a la coordinación existente en la organización, recuerdan a Barnard cuando se refiere a las personas como contribuyentes de las organizaciones, en vez de estar estas mismas personas totalmente en las organizaciones. La contribución de cada participante a la organización varía enormemente no solamente en función de las diferencias individuales, sino también del sistema de recompensas y contribuciones adoptado por la organización. Este concepto tiene en consideración el hecho de que toda la organización actúa en determinado medio ambiente; como su existencia y supervivencia dependen de la manera como se relaciona con ese medio, se deduce que debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan el medio en que opera.

Otros autores, como Bennis, adoptan una posición más antagónica en relación al concepto tradicional de la organización. Bennis trata de enfatizar las diferencias fundamentales entre los sistemas mecánicos (típicos del concepto tradicional de organización) y los sistemas orgánicos (típicos

del enfoque de Desarrollo Organizacional), tal como se puede apreciar a continuación.

Sistemas mecánicos:

2. **Concepto de cultura organizacional.** La única manera viable de Enfoque y exclusividad individual. Relaciones de tipo autoridad-obediencia. Una rígida adhesión a la delegación es una responsabilidad dividida. División del trabajo y supervisión jerárquica rígida. La toma de decisión es centralizada. Solución de conflictos por medio de represión, arbitramento y hostilidad.

Sistemas orgánicos:

Enfoque en las relaciones entre y dentro de los grupos. Confianza y creencia recíproca. Interdependencia y responsabilidad compartida. Participación y responsabilidad multigrupal. Amplio compartir de responsabilidad y control. Solución de conflictos mediante negociación o solución de problemas.

Según Bennis, los sistemas orgánicos permiten una

concientización social de los participantes, hacen a las organizaciones colectivamente conscientes de sus destinos y de la orientación necesaria para dirigirlos mejor.

2. **Concepto de cultura organizacional.** La única manera viable de cambiar las organizaciones es modificando su "cultura", es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales el hombre trabaja y vive. Cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y de relaciones típicas de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano, con sus características propias, con su propia cultura y con un sistema de valores. Todo este conjunto de variables debe ser continuamente observado, analizado e interpretado. La cultura organizacional influye poderosamente en el clima de la organización.

3. **Concepto de cambio organizacional.** El mundo moderno se caracteriza por un constante cambio. El ambiente general que afecta a las organizaciones es dinámico y exige de ellas una elevada capacitación para la adaptación como condición básica de supervivencia. El Desarrollo Organizacional es una respuesta a los cambios. Los cambios científicos, tecnológicos, económicos, sociales, políticos, etc. Alcanzan e influyen el desarrollo y el éxito de las organizaciones en general, sean estas empresas

industriales, empresas de servicios, empresas comerciales u organizaciones públicas.

El proceso de cambio organizacional comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio en alguna parte, o en algunas partes de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas a la organización.

Las fuerzas exógenas provienen del ambiente, como nuevas tecnologías, cambio de valores sociales y nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social). Estas fuerzas externas crean la necesidad de cambio organizacional interno. Los intentos de cambio interno pueden ser conscientemente planeados para que el ajuste a las nuevas condiciones externas, se procese con el mínimo de perturbación o desequilibrio estructural y de comportamiento dentro de la organización.

Las fuerzas endógenas que crean necesidad de cambio estructural y comportamental provienen de la tensión organizacional: tensión en las actividades, interacciones, sentimientos o resultados de desempeño en el trabajo. Estas fuerzas de cambio representan condiciones de equilibrio ya perturbadas, dentro de una o más partes de la organización.

4. **Necesidad de continua adaptación.** El individuo, el grupo, la organización y la comunidad son sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y de reorganización, como condición básica de supervivencia en un ambiente en continuo cambio. Son sistemas vivos, abiertos, que dependen de intercambios con el ambiente para sobrevivir y desarrollarse. Para el individuo, el grupo y la organización constituyen su ambiente, mientras que la organización está inserta en un contexto ambiental mayor, que es la comunidad a la cual pertenece.

Existen cinco objetivos básicos de cambio:

- a) **Objetivos estratégicos:** son aquellos objetivos de cambio preocupados en alterar la relación entre la organización como un todo y su ambiente. Ejemplo: nuevo concepto de producto o clientes, expansión geográfica, etc.
- b) **Objetivos tecnológicos:** son aquellos objetivos directamente relacionados con el cambio en la tecnología de producción, fabricación, equipo y otras partes físicas de la organización.
- c) **Objetivos estructurales:** son aquellos objetivos de cambio preocupados de las alteraciones en las relaciones de subordinación; procesos de comunicación, decisiones, relaciones de autoridad y aspectos similares de la "anatomía" de una

organización. La relación entre el individuo y la organización, toda organización es un sistema social. El desarrollo de una organización

d) Objetivos comportamentales: son aquellos objetivos enfocados al cambio de creencias, valores, actitudes, relaciones interpersonales, comportamiento grupal, comportamiento intergrupalo y fenómenos humanos similares.

e) Programas: son aquellos objetivos de cambio que se destinan a alterar la estructura o los aspectos de los planes de implementación técnica en la producción, en el mercado, en la investigación y desarrollo y en otras áreas, tales como cambio en los canales de distribución, requisitos y procedimientos de control de calidad y territorios de ventas.

5. La interacción entre la organización y el medio ambiente.

Organización y ambiente están en continua e íntima interacción. Una de las cualidades más importantes de una organización es exactamente su sensibilidad y adaptabilidad; su capacidad de percepción y adaptación ante el cambio de estímulos externos. Una organización sensible y flexible tiene capacidad y versatilidad de redistribuir rápidamente sus recursos con el fin de maximizar su aplicación y mejorar su rendimiento para alcanzar sus objetivos en un ambiente inestable. La organización tiene que adaptarse constantemente a las condiciones modificadas por la innovación con un mínimo de tiempo y de gasto en general.

6. La interacción entre el individuo y la organización. Toda organización es un sistema social. El Desarrollo Organizacional parte de una filosofía acerca del hombre: el ser humano tiene aptitudes para la productividad, las que pueden permanecer inactivas si el ambiente en que viven y trabajan les es restrictivo y hostil, e impide el crecimiento y la expansión de sus potencialidades. Los científicos sociales, particularmente Maslow y Herzberg afirman que si hacemos de la organización un ambiente capaz de satisfacer las exigencias de los individuos, éstos podrán crecer, extenderse y encontrar su mayor satisfacción y autorrealización para la consecución de los objetivos de la organización.

El Desarrollo Organizacional estimula el microcomportamiento (comportamiento a nivel individual), para llegar al comportamiento organizacional; las normas y valores organizacionales pueden ser cambiados mediante el cambio de las normas y valores del individuo. De otra parte, se anticipa que el desempeño del trabajo mejorará, porque el cambio en los valores debe corresponder a la lógica del crecimiento y de la motivación humana y a las normas democráticas de nuestra sociedad. El cambio más frecuente buscado es el de la ecuanimidad de poder, con el fin de alcanzar la administración participativa. si esto basta no se hace necesaria ninguna otra reestructuración importante dentro de la organización.

7. Los objetivos individuales y los objetivos organizacionales.

El Desarrollo Organizacional parte del presupuesto de que es plenamente posible el esfuerzo por lograr que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la organización, en un plan en que el trabajo sea estimulado y conlleve posibilidades de desarrollo personal.

8. Los objetivos de cambio: objetivos estructurales y objetivos comportamentales.

El Desarrollo Organizacional está enfocado para el cambio sistemático, a nivel organizacional. Cuando el cambio global no es necesario, entonces el Desarrollo Organizacional parte a una forma de cambio parcial, pero provoca alteraciones en otras partes del sistema. Se pueden clasificar dos tipos de objetivos de cambio, que pueden ser estructurales o comportamentales:

A) Los objetivos estructurales están relacionados con la estructura de la organización. La estructura de una organización se refiere a la división formal del trabajo (funciones), posiciones, grupos, departamentos o divisiones, así como a los sistemas formales de flujo de trabajo, incentivos y directrices (reglas de decisión), información, etc., necesarias para coordinar las actividades e interacciones.

Shirley clasifica de la siguiente manera los principales

elementos o componentes de cualquier estructura organizacional, para determinar los objetivos estructurales en un programa de cambio:

a) Distribución de las funciones por medio de la organización (inclusive definición de funciones a desempeñar, agrupación de funciones y las relaciones verticales y horizontales de trabajo entre las funciones).

b) Relaciones horizontales y verticales de autoridad.

c) Relaciones de subordinación (relación de funciones superior-subordinado y amplitud de control).

d) Proceso de comunicación-decisión (maneras de tomar decisiones formales, quién las toma, inputs de información y los sistemas de información establecidos).

e) Directrices (las reglas de decisión o líneas que unen el desempeño de las funciones a la estrategia y a los objetivos de la empresa).

f) Sistemas de incentivo formal (plan de compensación, beneficios, plan de incentivos, criterios de promoción).



BIBLIOTECA
I. E. S. VA. Q.

B) Los objetivos comportamentales están relacionados con los fenómenos humanos o de comportamiento, los que para Shirley, están subdivididos en los siguientes elementos:

a) El individuo (incluye fenómenos como creencias individuales, valores y actitudes, así como el comportamiento abierto; también consideraciones sobre capacidad, satisfacción, personalidad y otros fenómenos de naturaleza individual).

b) Relaciones interpersonales (relaciones entre dos o más personas en el desempeño de tareas).

c) Comportamiento grupal (o grupo como unidad de análisis incluye la consideración de la presencia o ausencia de cohesión grupal; objetivos informales del grupo, líderes y miembros, influencia del grupo sobre el individuo, normas del grupo y otros fenómenos comportamentales de naturaleza grupal).

d) Comportamiento intergrupual (relaciones entre dos o más grupos de trabajo en el desempeño de tareas). 37

Blake y Mouton citan algunas condiciones que, si son cumplidas en mayor a menor grado, aumentan la probabilidad de

37 CHIAVENATO, Idalberto; "Administración de recursos humanos", págs. 512-517.

éxito en el cambio, a saber:

a) Para cambiar una empresa, es necesario ver, comprender y conseguir el compromiso de las personas para que cambien todas las actividades que en el momento presente no son lo que deberían ser. Nada de lo que existe actualmente en la empresa debe ser considerado la última palabra o la manera más eficiente.

b) Para cambiar una empresa, es necesario que aquellos que la dirigen, inicien el cambio, para que la actitud positiva hacia éste sea comunicada de arriba hacia abajo.

c) Para cambiar una empresa, el esfuerzo debe ser una operación del tipo "hágalo usted mismo" o "actúe por su propia cuenta", o sea que el cambio debe ser una actitud personal de todos los que son responsables por los resultados de la empresa.

d) Para cambiar una empresa es necesario aplicar procedimientos sistemáticos de pensamiento y de análisis, con las que se lograría el modelo empresarial de excelencia a ser alcanzado.

El cambio planeado es una conquista colectiva y no el resultado del trabajo de pocas personas. Para los especialistas en Desarrollo Organizacional no basta simplemente evaluar la moral y las actitudes del personal en relación con la

organización, la supervisión o el tipo de trabajo ejecutado. Actitudes favorables y una excelente moral, no asegura necesariamente una motivación elevada, un alto rendimiento y una organización humana eficaz. La manera correcta de hacer Desarrollo Organizacional es tener la participación activa, abierta y no manipulada de todos los elementos que serán sujetos de su proceso. Hacer Desarrollo Organizacional ante todo, es promover un profundo respeto por la persona humana. La motivación humana y la eficacia organizacional involucran otras variables dentro de un enfoque más profundo y amplio.

El incremento de la eficacia organizacional y del bienestar de la organización dependen de una correcta comprensión y aplicación de los conocimientos acerca de la naturaleza humana. Las ciencias del comportamiento buscan localizar y crear en las organizaciones el ambiente de trabajo óptimo, en que cada individuo pueda dar su mejor contribución, y al mismo tiempo tener conciencia de sus potencias.

El Desarrollo Organizacional es una respuesta a los cambios. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y estructura de la organización, de tal manera que ésta pueda adaptarse mejor a las demandas ambientales, caracterizadas por nuevas tecnologías, nuevos mercados, nuevos problemas y desafíos. El Desarrollo

Organizacional es una metodología que indica y orienta la manera por la cual una organización se ajusta al imperativo de un proceso en rápido cambio. El campo de Desarrollo Organizacional en general desarrolla un énfasis sobre el cambio y el cambio planeado. Aunque no hay una estrategia ideal ni óptima para el Desarrollo Organizacional, existen esto sí, modelos y estrategias más adecuados o menos adecuados para determinadas situaciones o problemas frente a variables involucradas y del diagnóstico efectuado. Se trata de verificar, con base en las condiciones específicas existentes en cada organización y en su ambiente, cual es el camino más adecuado. Ese camino puede asumir infinitas variaciones. En rigor, cada autor presenta un modelo propio de Desarrollo Organizacional; contribuyendo así a una variedad enorme de aportes. 38

4.4. FUNDAMENTACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Algunos de los planteamientos básicos acerca de las personas que siguen los programas de desarrollo organizacional son similares a los de la teoría "Y". Los siguientes planteamientos aparecen como fundamentos de los esfuerzos del desarrollo organizacional.

38 CHIAVENATO, Idalberto; "Introducción a la teoría general de la administración", págs. 472-476.

1. Acerca de las personas:

a) 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.

b) 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 la gente en grupos:

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

b) 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. En algunas situaciones, se está optimo a la larga para la

3. Acerca de las personas en los sistemas organizacionales:

a) 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.

b) Lo que sucede en la vasta organización afecta al grupo pequeño y viceversa; así mismo, lo que sucede a un subsistema (estructural, administrativo, técnico, psicosocial) afectará y será afectado por otras partes del sistema.

c) La cultura, en la mayoría de las organizaciones, tiende a suprimir los sentimientos entre las personas y entre los que las mandan.

d) La supresión de sentimientos afecta adversamente la solución de problemas, el desarrollo personal y la satisfacción en el trabajo.

e) El nivel de confianza interpersonal, ayuda y cooperación, es mucho más bajo en la mayoría de las organizaciones de lo que es deseable.

f) Las estrategias "ganar-perder", aunque realistas y apropiadas en algunas situaciones, no son óptimas a la larga para la solución de los problemas organizacionales.

g) Los puntos de vista, como dato importante que es para la organización, tienden a abrir muchos caminos para mejorar la meta establecida, la dirección, la comunicación, la solución de problemas y la colaboración intergrupal y moral.

h) El esfuerzo por mejorar las bases del desarrollo organizacional necesita estar sustentado por cambios apropiados en la evaluación, compensación, entrenamiento, asesoría y división del trabajo en los departamentos; en pocas palabras; en el sistema total del personal de los departamentos. 39

4.5. MARCO CONCEPTUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Muchos autores han intentado definir lo que es el desarrollo organizacional en términos operacionales. Así, Warren Bennis describe el desarrollo organizacional como: "Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las

39 FERRER Pérez, Luis; "Guía práctica de desarrollo organizacional", México, Ed. Trillas, 1988, págs. 19-20.

organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los mercados y los varios retos".

Una definición más amplia, o sea, no restringida al empleo del laboratorio, es la que da Richard Beckhard: "Un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento".

Esta última es más precisa que la anterior; sin embargo, cabe preguntar en que consiste el "esfuerzo planificado". De ahí que sea propuesta la siguiente definición: "Desarrollo Organizacional es la aplicación creativa de largo alcance de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrados desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante el cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona".

Explicación de esta definición:

1. "Aplicación creativa": el Desarrollo Organizacional no es una mera teoría para especular, sino que está encaminada a aplicarse

a una organización de acuerdo a las circunstancias por las que está pasando la misma y la psicología de sus miembros.

2. "De largo alcance": el Desarrollo Organizacional está destinado a aplicarse en toda la organización durante un plazo de tres a cinco años en su primer ciclo.

3. "Sistemas de valores, técnicas y procesos": el Desarrollo Organizacional no es algo desarticulado, sino un todo compacto, integrado por técnicas específicas, valores y procesos propios que guardan una estrecha interrelación, a tal grado que la modificación de uno da lugar a modificaciones en los otros dos.

4. "Administrado desde la alta gerencia": la aplicación del Desarrollo Organizacional debe estar respaldada y administrada por la alta gerencia lo cual constituye una condición "sine qua non".

5. "Basado en las ciencias del comportamiento": el Desarrollo Organizacional tiene su base primordial, aunque no excluyente de lo técnico y administrativo, en las ciencias de la conducta; de ahí que verse en mejorar la conducta grupal y organizacional como un medio para lograr efectividad y salud en las organizaciones.

6. "Mayor efectividad y salud empresarial..": he aquí el objetivo

primordial y la razón de ser del Desarrollo Organizacional.

"Mediante un cambio..": la aplicación creativa susodicha tiene lugar en respuesta a las exigencias de cambio causadas por el ambiente que afecta a las organizaciones desde el interior y/o desde el exterior. Dado que para sobrevivir se supone que son un sistema abierto.

El Desarrollo Organizacional es un programa educacional a largo plazo, orientado para mejorar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una organización, en particular, a través de una administración más colaboradora y efectiva con la cultura de la organización (y de sus grupos internos), con la asistencia de un agente de cambio, o catalizador, y con el uso de la teoría y de la tecnología pertinentes a la ciencia del comportamiento organizacional incluyendo la investigación activa.

40

El Desarrollo Organizacional, en principio es todo cambio planeado. El concepto de planeamiento organizacional tiene sus raíces justamente en la idea de una organización y un sistema social.

4.6. OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Aunque los objetivos específicos de los programas de desarrollo organizacional varían, se presentan constantemente ciertos amplios objetivos. Estos programas tienen por objeto:

1. Desarrollar un sistema viable y capaz de autorrenovarse, que se pueda organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas: la función debe determinar a la forma, y no las tareas encajar en las estructuras existentes.

2. Hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable, como de los sistemas temporales (proyectos, comisiones, etc., mediante los cuales se lleva a cabo gran parte del trabajo de la organización) por medio de la creación de mecanismos de continuo mejoramiento.

3. Avanzar hacia la colaboración y competencia (regulada) entre las unidades interdependientes. 41

4. Aumentar el nivel de apoyo y confianza entre los participantes, desarrollando comunicaciones abiertas y

41 FERRER Pérez, Luis; "Guía práctica de desarrollo organizacional", pág. 17.

auténticas. 42

5. Crear condiciones en las cuales todo conflicto inevitable se maneje adecuadamente.

6. Lograr el punto en que se tomen las decisiones en base a las fuentes de información, y no a las funciones organizacionales.

7. Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.

8. Aumentar la franqueza y autenticidad de las comunicaciones organizacionales.

9. Crear un ambiente en el cual la autoridad de un papel asignado se transforme en una autoridad, basada en el conocimiento y la habilidad.

10. Aumentar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.

11. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personales en la organización.

42 DESSLER, Gary; "Organización y administración, enfoque situacional", Colombia, Ed. Prentice Hall Internacional, 1979, pág. 286.

12. Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución.

13. Incrementar el entusiasmo personal y el autodomnio. 43

4.7. CARACTERISTICAS DEL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El proceso de desarrollo organizacional contiene una serie de características distintivas.

En primer lugar, el proceso se considera como una secuencia activa y continua. Su objetivo es enseñarle a las personas nuevas habilidades. Este proceso no es una solución única para los problemas de organización, sino más bien un "crecimiento" gradual hacia una mayor efectividad, aprendiendo a interactuar de un modo más fructífero con otros para resolver los problemas de la organización.

En segundo lugar, en este proceso se hace hincapié especial en los principios de la conducta como psicología social, antropología social y la sociología. Los diagnósticos de los especialistas en desarrollo organizacional se basan en el conocimiento científico derivado sobre todo de la teoría de

43 FERRER Pérez, Luis; "Guía práctica de desarrollo organizacional", pág. 17.

organización, la dinámica de grupos y la teoría de la personalidad. Parte de esta información proviene de la teoría y la investigación de las ciencias de la conducta, y otras más de la práctica. Sin embargo, en todos casos:

la información se clasifica con el propósito de determinar lo que es pertinente a la situación específica y lo que puede funcionar.

En tercer lugar, el D.O. es una estrategia normativa y reeducativa que supone que las normas constituyen la base de la conducta, y el cambio se establece por medio de un proceso reeducativo en el que las normas antiguas se substituyen con otras nuevas. Para lograr esta reeducación, el personal de organización (cliente) le indica al especialista de D.O. los cambios y mejoramientos que le gustaría obtener. A continuación éste trabaja en forma conjunta para definir los problemas, identificar las soluciones, contrarrestar cualquier obstáculo y luego implantar los pasos de acción necesarios.

En cuarto lugar, el proceso de D.O. ve a la organización desde la teoría de sistemas. El especialista sabe que es imposible transformar una parte de la organización sin influir en otras. Los cambios registrados en individuos afectan al grupo, y los cambios de grupos influyen en la organización. Por ende, se trata de efecto múltiple, y a esto se debe que el proceso se denomine desarrollo organizacional.

En quinto lugar, el D.O. usa un método basado en información para buscar el cambio. Esto significa que el especialista no entra a la organización, y trata automáticamente de introducir técnicas de cambio que hayan resultado fructíferas en otras organizaciones. Por el contrario, se recopila la información de esta organización en particular, de modo que se pueda realizar un análisis específico y formular soluciones apropiadas para sus necesidades propias. Además, si se emprende una encuesta de actitudes, los datos se someten no sólo a la dirección superior sino a todos los que participan, para obtener un cuadro exacto de la situación y plantear un curso de acción que capitalice los aspectos positivos de la organización y se esfuerce en erradicar los negativos. Durante la intervención de D.O., se recaban y estudian datos sobre los procesos humanos y sociales de la organización, estos se proporcionan al personal y se usan para resolver conflictos e introducir cambios concernientes a las necesidades expresadas por los miembros.

Sexto, el proceso D.O. se basa en la experiencia. Los especialistas opinan que la mejor manera de que la gente aprenda las cosas es haciéndolas. Por consiguiente, en lugar de manejar conceptos abstractos o problemas hipotéticos, las intervenciones de D.O. se enfocan en problemas reales de la organización. Cuando se utiliza un adiestramiento de laboratorio, este se desarrolla en forma de aprendizaje experimental en el que a los miembros del

grupo se les asigna tareas concretas de las que puedan derivar información relacionada con los problemas a los que se enfrenta.

Séptimo, el proceso se orienta hacia el establecimiento de las metas. Hay objetivos identificados a los que se encamina la intervención. Beckhard lo expresó de la siguiente manera: una de las principales suposiciones en las que se fundamentan los esfuerzos de desarrollo organizacional y gran parte de la estrategia administrativa de hoy en día, es la necesidad de saber con seguridad si las organizaciones se están administrando en contra de sus objetivos. Las organizaciones saludables tienden a especificar objetivos a todos los niveles.

Octavo, las actividades de D.O. se enfocan a grupos de trabajo básicos. Muchas de las actividades de la organización se desarrollan a través de equipos de trabajo. Una de las personas más seguras de lograr mejoramientos permanentes y duraderos en las organizaciones es, por ende, dando nueva forma a las organizaciones, los procesos y la cultura de estos grupos. Esto es cierto, sobre todo cuando se comprende que gran parte de la conducta individual se basa en los valores y las normas socioculturales del equipo de trabajo. Gran parte de lo que el individuo sabe sobre los procesos administrativos, como por ejemplo, la toma de decisiones, el establecimiento de objetivos y la comunicación, se deriva de la afiliación a los grupos. Si

trabaja con grupos básicos y mejora su funcionamiento, el especialista en D.O. logrará también que los miembros individuales mejoren su propia eficiencia. 44

4.8. VALORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

1. Dar oportunidad a los miembros de la organización de que trabajen como seres humanos, más que como fuentes de producción.
2. Dar oportunidad a cada miembro de la organización, así como a esta última, de que desarrollen todo su potencial.
3. Buscar aumentar la efectividad de la organización en términos de todas sus metas.
4. Intentar crear un ambiente en el cual sea posible que los miembros de la organización encuentren un trabajo atractivo que los rete, y ponga a prueba el ingenio.
5. Dar oportunidad a los miembros de la organización de que tengan influencia en la manera en que se relacionan con el trabajo, la organización y el ambiente.

44 HODGETTS R., M.; "Comportamiento en las organizaciones", México, Ed. Interamericana, 1981, págs. 401-403.

6. Tratar a cada ser humano como una persona con un complejo de necesidades (los cuales son importantes en su trabajo y en su vida).

4.9. VARIABLES QUE MANEJAN LOS MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Los modelos de desarrollo organizacional consideran básicamente cuatro variables:

1. **El medio ambiente**, enfocando aspectos como turbulencia ambiental, explosión del conocimiento, explosión tecnológica, explosión de las comunicaciones, el impacto de esos cambios sobre las instituciones y los valores sociales, etc.

2. **La organización**, tomando en cuenta el impacto sufrido como consecuencia de la turbulencia ambiental y las características necesarias de dinamismo y flexibilidad organizacional para sobrevivir en un ambiente dinámico y mutable, donde surgen nuevas tecnologías, nuevos valores sociales, nuevas expectativas, donde los productos tienen vida más corta, etc.

3. **El grupo social**, considerando aspectos de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, conflictos, etc.

4.10. MODELOS DE DEPENDENCIA ORGANIZACIONAL

4. El individuo, resultado de las motivaciones, actitudes, necesidades, etc.

Estas cuatro variables básicas son abordadas con especial atención sobre su interrelación e interdependencia. Así, los diversos autores analizan las cuatro variables básicas, ambiente, organización, grupo e individuo, para poder explorar su interdependencia, diagnosticar la situación e intervenir, ya sea en variables estructurales o comportamentales para que un cambio permita el alcance de los objetivos organizacionales, como los individuales. 45

A. Modelos de Desarrollo Organizacional relacionados con cambios estructurales.

Existen cambios iniciados generalmente por la administración que inciden sobre la situación o ambiente de trabajo de los individuos, o sobre la estructura o condiciones operativas de la organización. Existen ciertos tipos de cambios que se refieren a:

45 CHIAVENATO, Idalberto; "Introducción a la teoría general de la administración", págs. 461-462.

4.10. MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El desarrollo organizacional exige cambios estructurales en la organización formal (como cambios en el organigrama, en los métodos y procesos, rutinas y procedimientos de trabajo, alteraciones en el proyecto de trabajo como enriquecimiento o ampliación del cargo, etc.) y cambios del comportamiento (en la cultura organizacional, en las relaciones interpersonales e intergrupales, etc.), conjuntamente.

Muchos autores prefieren los cambios del comportamiento a los cambios de la estructura organizacional, en algunos casos, por encontrarlos más reales y auténticos. Aunque existan estructuras organizacionales flexibles más adecuadas para determinados tipos de organización.

A. Modelos de Desarrollo Organizacional relacionados con cambios estructurales.

Existen cambios iniciados generalmente por la administración, que inciden sobre la situación o ambiente de trabajo de un individuo, o sobre la estructura o tecnología adoptado por la organización. Existen ciertos tipos de cambios orientados hacia seis objetivos a largo plazo, a saber:

1. Cambios en los métodos de operación:

- a) maneras de realizar el trabajo;
- b) localización del trabajo;
- c) disposición de las áreas de trabajo;
- d) naturaleza de los trabajos usados;
- e) naturaleza de la fábrica y de las instalaciones;
- f) maquinaria, herramienta y equipos;
- g) prácticas de seguridad y de mantenimiento, y
- h) normas operacionales.

2. Cambios en los productos:

- a) especificación de los productos;
- b) especificación de los procesos;
- c) materiales componentes, y
- d) estándares de calidad.

3. Cambios en la organización:

- a) estructura de la organización y atribución de responsabilidades;
- b) niveles de supervisión;
- c) extensión de la delegación de estándares;
- d) tamaño y naturaleza de los grupos de trabajo;

- e) supervisión de los grupos de trabajo, y
- f) colocación de los individuos en tareas específicas.

4. Cambios en el ambiente de trabajo:

- a) condiciones de trabajo;
- b) sistemas de recompensas y castigos;
- c) estándares de desempeño, y
- d) directrices y métodos de acción.

B. Modelos de desarrollo organizacional relacionados con cambios en el comportamiento.

La mayor parte de los modelos relacionados exclusivamente con cambios en el comportamiento se utilizan para impulsar una mayor participación y comunicación dentro de la organización.

Los modelos de desarrollo organizacional orientados exclusivamente hacia variables del comportamiento son los siguientes:

1. **Desarrollo de equipos.** Los tipos convencionales de estructura organizacional presentan generalmente una influencia inhibitoria sobre la innovación y la creatividad. Una técnica de cambios en

el comportamiento muy utilizada es la formación y desarrollo de equipos. Grupos de empleados de varios niveles y especializaciones se reúnen bajo la coordinación de un especialista o consultor y se critican mutuamente, buscando un punto de encuentro en el que la colaboración sea más fructífera, eliminando las barreras interpersonales de comunicación por la aclaración y comprensión de sus causas. Así el equipo autoevalúa su comportamiento a través de determinadas variables. En el trabajo de equipo son eliminadas las diferencias jerárquicas, y los intereses específicos de cada departamento, donde pertenecen los participantes, y entonces éstos ya no son relevantes, proporcionando una predisposición saludable para la innovación.

A través del desarrollo de equipos, las características de un equipo administrativo eficiente son:

- a) comprensión, entendimiento mutuo e identificación en lo que se refiere a las metas del grupo;
- b) comunicaciones francas y abiertas;
- c) confianza mutua y recíproca;
- d) apoyo mutuo y recíproco;
- e) tratamiento eficiente de los conflictos;
- f) desarrollo de un uso selectivo y adecuado concepto de equipo;
- g) utilización adecuada de las habilidades de sus miembros y
- h) desarrollo de un liderazgo adecuado.

El desarrollo de un equipo pasa por los siguientes estadios:

- a) Formulación del problema, a partir de la necesidad sentida.
- b) Presentación de propuestas de solución.
- c) Previsión de las consecuencias y prueba de las propuestas.
- d) Planteamiento para la acción.
- e) Toma de decisiones para la acción.
- f) Evaluación de los resultados.

En la práctica, el desarrollo de equipos puede ser hecho a través de otros dos enfoques:

- a) Seminarios de entrenamiento o seminarios de desarrollo organizacional; utilizando la comunidad de aprendizaje constituida por participantes y por equipos de consultores, trabajando en conjunto. El objetivo es promover el desarrollo del personal y organizacional, con el fin de agilizar el alcance de los objetivos individuales de los miembros del equipo al mismo tiempo que se atienden los objetivos de la organización.

- b) Seminarios de fortalecimiento de equipos bajo la forma de una secuencia de módulos de instrucción programada, que lleva a los participantes al análisis de cuatro fases:

- el establecimiento de metas y prioridades;

- la definición de papeles;
- las normas y procesos gerenciales;
- las relaciones interpersonales.

Esa tendencia de intervenciones programadas demuestra que la preocupación inicial del desarrollo organizacional sobre el líder o el ejecutivo se está volviendo más amplia y enfoca también el impacto que la estructura y la tecnología causan en la organización. Esa tendencia parece basarse en la convicción de que es más fácil alterar la estructura y la tecnología, que provocar un cambio de actitud y de personalidad. Con todo, esa tendencia, aunque está en sus comienzos, es perfectamente compatible con una de las metas de intervención del desarrollo organizacional que es la autocapacitación de la organización a través de la utilización de una tecnología que disminuya la dependencia en relación con el conocimiento especializado.

2. Suministro de informaciones adicionales o "feedback" de datos.

Es una técnica de cambio del comportamiento que parte del principio de que, cuanto más datos cognoscitivos el individuo reciba, tanto mayor será su posibilidad de organizar los datos y actuar creativamente. El suministro de información ("feedback" de datos) proporciona aprendizaje de nuevos datos respecto de sí mismo, de los otros, de los procesos grupales o de la dinámica

organizacional -datos- que no siempre son considerados. Feedback se refiere a las actividades y procesos que "reflejan" e "irradian" la manera como una persona es percibida o visualizada por las otras personas.

El suministro de información parte del diagnóstico de datos obtenidos a través de entrevistas y/o cuestionarios aplicados a alguna parte de la organización, para verificar ciertos aspectos del proceso organizacional, como es la moral, el sistema de recompensas, el estilo administrativo, etc. Los datos son debidamente seleccionados y sometidos a reuniones con personal de diferentes niveles de la organización, para:

- a) analizar los resultados y
- b) planear las medidas de corrección para cada nivel de la organización.

3. Análisis transaccional (AT).

El análisis transaccional (AT) es una técnica recientemente divulgada que analiza el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales (transacciones). Transacción significa cualquier forma de comunicación o de relación con los demás. El AT es una técnica indicada para individuos, no para grupos. En el AT existe toda una singular terminología, como padre, niño, caricia, etc.

El AT se basa en los siguientes aspectos:

a) Los tres estadios del yo: el AT explica que las personas no tienen comportamientos inmutables, pero presentan cambios en los sentimientos, en las actitudes y en los pensamientos, conforme a las situaciones y variables internas, como también a las variables externas.

b) Las tres posiciones típicas en que el "ego" se manifiesta en las relaciones con los semejantes (egograma), son:

- el padre: el ego en la posición del padre exhorta, moraliza, castiga y se impone. Es el ego protector o dominante;
- el niño: es el ego inseguro y dependiente, y
- el adulto: es el ego racional y pensante.

De todas las posibles relaciones que pueden darse en el padre, el niño y el adulto, la mejor de todas ellas es la que se da de adulto a adulto, ya que ambas personas asumen comportamientos racionales, maduros y lógicos.

c) Las "caricias" o "estimulos": el AT da mucha importancia a las caricias (versión psicológica del reconocimiento, elogio) que la persona concede a otras. Palmadas en la espalda o felicitaciones son caricias positivas e importantes en el mantenimiento de las

buenas relaciones. El concepto de esas caricias (estímulos) tienen gran importancia para la motivación. Así, el AT aplicado a una organización es un asunto más pragmático que teórico, el cual intenta canalizar relaciones dentro de una forma positiva y constructiva.

3. Tratamiento de conflicto intergrupales

4. Reuniones de confrontación.

Es una técnica de alteración del comportamiento basada

Es una técnica de alteración del comportamiento desarrollada a través de algún consultor interno o externo que diagnostica el conflicto duradero existente entre dos o más personas, con base en el conocimiento de la dinámica de situaciones y de conflictos interpersonales; facilita una confrontación, en el sentido de superarlo. Los conflictos son divergentes entre miembros de la organización en cuanto a:

a) desacuerdos interindividuales en cuanto a problemas esenciales de la organización;

b) antagonismos personales de orden emocional o personal como consecuencia de las relaciones de interdependencia de los individuos en el trabajo.

Es una técnica de alteración del comportamiento. La técnica

La reunión de confrontación es básicamente una técnica de enfoque socio-terapéutico. El consultor puede hacer seguimiento a las

críticas entre las personas confrontadas, con ánimo desinteresado, ponderar las críticas y orientar la discusión para la solución constructiva del conflicto, eliminando las barreras interpersonales.

5. Tratamiento de conflicto intergrupal.

Es una técnica de alteración del comportamiento basado también en la confrontación, no de personas, sino de grupos.

Dos grupos antagónicos en conflicto (desconfianza recíproca, hostilidad, etc.) pueden ser tratados a través de reuniones de confrontación, en las cuales cada grupo se autoevalúa, como también se evalúa el comportamiento del otro. En esas reuniones, cada grupo presenta al otro los resultados de aquellas evaluaciones y es interrogado en lo que se refiere a sus percepciones. Sigue una discusión, inicialmente acalorada, que tiende hacia una posición de comprensión y entendimiento recíprocos en cuanto al comportamiento de las partes involucradas.

6. Laboratorio de sensibilidad.

Es una técnica de alteración del comportamiento. El término laboratorio es intencional y significa que el entrenamiento se da en una comunidad dedicada a apoyar el cambio y el aprendizaje

experimental. La parte central de esta especie de entrenamiento es una innovación educacional llamada "T-Group", grupo relativamente no estructurado en el cual los individuos participan como aprendices. Los datos para cada aprendizaje están dentro de los individuos y son dependientes de su experiencia inmediata en el "T-Group". Los miembros del "T-Group" necesitan establecer un proceso de investigación, en el cual los datos acerca de su propio comportamiento sean recopilados y analizados, simultáneamente con su experiencia generadora. El aprendizaje así conseguido es probado y generalizado para uso continuo.

El laboratorio de sensibilidad presupone el retiro de la situación que normalmente el individuo ocupa en la organización y la existencia de relaciones previas entre los participantes. Los principales objetivos del laboratorio de sensibilidad son el desarrollo del autoconocimiento, el desarrollo del conocimiento del impacto que el individuo ejerce sobre las otras personas y el perfeccionamiento de la comunicación por la eliminación de sus barreras. El laboratorio de sensibilidad generalmente es aplicado de arriba hacia abajo, comenzando por el más alto nivel de la organización y descendiendo hasta los niveles más bajos de la administración.

Esta técnica, también llamada entrenamiento de la sensibilidad ha demostrado ser uno de los métodos más eficaces en el mejoramiento

de la competencia interpersonal, en la disminución de la ansiedad y en la reducción del conflicto intergrupal.

C. Modelos de desarrollo organizacional relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento.

Los modelos de desarrollo organizacional que introducen simultáneamente alteraciones estructurales y de comportamiento son modelos integrados y más complejos. Constituyen una variedad de enfoques, cada cual desarrollando conceptos, estrategias, secuencias, esquemas, que varían enormemente.

Los principales modelos son:

1. Managerial Grid o DO tipo Grid.

Blake y Mouton fueron los pioneros en la introducción de una tecnología integrada y preprogramada de D.O. Los autores parten del supuesto de que el cambio organizacional comienza con el cambio individual como un mecanismo de descongelamiento y que los problemas de procesos en los niveles interpersonales, grupales e intergrupales deben ocurrir antes de los cambios en la estrategia y en el ambiente interno de la organización. Es posible inducir

el cambio y alcanzar los resultados deseados de una manera ordenada, rigurosa y controlada en toda la organización. La tecnología de D.O. adoptada por Blake y Mouton reposa sobre tres premisas acerca de las organizaciones:

a) Los individuos y las organizaciones reducen discrepancias entre su auto-imagen y la realidad: esto tiende a aumentar la autoconciencia de parte del individuo y de la organización. Este proceso inicia el cambio en el ambiente interno de la organización (políticas, estructuras, sistemas, etc.)

b) Las organizaciones alcanzan satisfacciones abajo de su potencial: tanto su funcionamiento como su desempeño necesitan ser mejorados para que sean más competitivas y coherentes con el mundo actual que se caracteriza por transformaciones aceleradas e incesantes.

c) Una tremenda cantidad de energía de las organizaciones se gasta en comportamientos disfuncionales. Los autores proponen una tecnología de DO para analizar la cultura organizacional, cambiar el comportamiento y los valores, mejorar el clima organizacional y los estilos gerenciales y consolidar e institucionalizar tales cambios para aumentar la eficiencia de la organización como un todo, del equipo y del individuo.

El programa de D.O. del tipo Grid incluye seis fases:

Fase 1: entrenamiento a través de seminarios de laboratorio para todos los miembros de la organización, partiendo de la alta gerencia, hacia la base, con el fin de analizar la cultura organizacional a través del Grid.

Cada una de las funciones de la empresa es evaluada por su equipo a través del Grid, en tres alternativas:

- desempeño excelente;
- desempeño regular; y
- desempeño inaceptable.

El equipo utiliza la crítica para verificar lo que está bien y para evaluar las correcciones necesarias o no, completando el estudio de toda la organización.

Fase 2: desarrollo de equipos en todos los grupos de la organización, partiendo de la alta administración, para estudiar la dinámica comportamental de la organización. Cada miembro del equipo utiliza el Grid para evaluar la calidad y la naturaleza de la participación (acción del equipo y de los esfuerzos individuales) con el objetivo de localizar dificultades y verificar el rumbo del plan de mejoramiento.

En esta fase, el desarrollo de equipo ayuda a cada uno a aprender que sus compañeros observan su comportamiento en el trabajo de estilo Grid. Los compañeros de equipo preparan una descripción del mismo para cada miembro, visualizando el fortalecimiento del desempeño individual y proveyendo a cada uno informaciones y evaluación sobre el mismo en la situación que está viviendo. A continuación, se establecen objetivos para el desempeño del equipo y de los individuos, luego se critican las prácticas culturales inaceptables del equipo y los desempeños individuales también inadecuados. El equipo selecciona cada problema-clave, analiza las causas, explora posibilidades alternativas de la solución y delinea la mejor estrategia de acción, atribuyendo responsabilidad a cada miembro sobre su contribución para la solución y la secuencia de los pasos a ser dados. Esta fase encarece la participación y el comportamiento para aumentar la contribución y el autointerés de cada miembro.

Fase 3: reuniones de confrontación intergrupal para desarrollar el intercambio entre los grupos, o sea, para mejorar la coordinación entre los grupos.

Como no todos los problemas de dinámica de comportamiento de una empresa se restringen a equipos naturales de trabajo, esta fase cuida de las relaciones de trabajo entre unidades organizadas de la empresa, enfatizando la cooperación y la coordinación. Las

empresas son departamentalizadas y seccionadas, o sea, son segmentadas teniendo en cuenta el orden y la eficiencia. La segmentación crea fronteras entre las divisiones; segregan y separan, haciendo que la coordinación y cooperación sean esenciales para la realización empresarial. Esta fase busca aprender como alcanzar el máximo de cooperación y coordinación mientras que mantienen las eficiencias posibles, consecuentes de la segmentación de la empresa en sus componentes naturales. Las unidades que mantienen interrelación de trabajo se reúnen de dos en dos, para identificar, en términos operacionalmente exactos, lo que debería ser una óptima interrelación de trabajo entre ellas. Se verifican cuales son las barreras de la eficiencia y se analiza entre lo que es y lo que debería ser. En esas sesiones de intercambio de información entre los miembros clave de cada segmento de la empresa, predominan descripciones, interpretación de conclusiones y preguntas para aclarar intenciones, visualizando la consecución de un tipo de comunicación no obstruida que orientará los pasos para rectificar y que conduzca a una legítima comprensión.

Fase 4: establecimiento de los objetivos organizacionales por la alta dirección de la organización a través de la rúbrica de la excelencia empresarial.

Esta fase proporciona los conceptos y técnicas de lógica

empresarial para cambiarse de un enfoque evolutivo o revolucionario a un modelo de desarrollo sistemático. La lógica empresarial es la verificación de la historia y desarrollo de la empresa para la comprensión del presente y de su cultura empresarial actual: el modo como la empresa dirigió su rumbo para evitar obstáculos y para aprovechar oportunidades que le eran reconocidas. El análisis de esa lógica empresarial evidencia distorsiones, perturbaciones y omisiones, que no atienden a los criterios de excelencia empresarial. En esta fase, los miembros del equipo de la alta dirección definen un modelo estratégico ideal, o sea, al cual la empresa debería asemejarse si ella fuera verdaderamente excelente. Los otros miembros corrigen y reúnen datos, hacen sus análisis de revisión crítica. En esta fase los miembros deben "ir hacia afuera de la empresa para ver lo que pasa dentro de ella". Es la fase en la que la alta dirección define el delineamiento del modelo estratégico a ser seguido por la organización como un todo.

Fase 5: implementación a través de equipos. Se trata de la implementación del modelo organizacional ideal, a través del desarrollo planeado. La implementación exige que cada equipo de planeamiento elabore su plan operacional, como si su centro de utilidades fuese independiente de los demás, examinando exhaustivamente cada aspecto de sus actividades.

Fase 6: evaluación de los resultados, esto es, de los cambios ocurridos en el sentido de estabilizar los objetivos organizacionales y establecer nuevos objetivos para el futuro. Se debe utilizar la crítica sistemática, o sea, una manera organizada de evaluar y criticar el progreso, de identificar las barreras que están dificultando los resultados deseados y de entrever las oportunidades de mejores resultados. Es un trabajo de crítica y evaluación.

La utilización sistemática de la rúbrica de la excelencia empresarial sirve para evaluar el desempeño de las condiciones existentes en cada paso del desarrollo obtenido, confrontando con el grado de excelencia que se pretende alcanzar.

Teorías o estilos

- 9.1 No hay mucha oportunidad de participar. Las personas sienten que, aunque tengan contribuciones para hacer, éstas no son buscadas y probablemente serán rechazadas si se presentan voluntariamente.

1.9 Las personas buscan no criticar para no ser mal interpretadas o están recelosas de no recibir apoyo inmediato. Las soluciones son del mínimo denominador común y el comportamiento es superficial y efímero.

1.1 Hay poco compromiso y poco involucramiento. Las personas pueden estar físicamente presentes, pero mentalmente ausentes.

5.5 La toma de decisiones es del tipo acomodativo o de mediocamino, que deja a todos descontentos.

9.9 La participación se hace necesaria para alcanzar la mejor respuesta. La solución del problema se da por la participación y por el compromiso. Sin embargo, para ser efectiva, se debe fundamentar en personas que tengan conocimiento y competencia, de lo contrario se puede llegar a soluciones erróneas.

2. Modelo de Lawrence y Lorsch.

Los principales puntos de referencia de este modelo que evolucionó en base a la teoría sistemática son:

a) Concepto de sistema y organización: sistema es cualquier unidad que procesa ciertos insumos con el fin de obtener ciertos productos. La organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente. De esta manera, varios contribuyentes individuales que van a trabajar en una organización, tendrán forzosamente que dividir el trabajo. La división de trabajo provoca la diferenciación de los órganos y ésta conduce a la necesidad de integración.

b) Los autores proponen el modelo de diferenciación e integración, que parte de la concepción de las organizaciones como sistemas: en lugar de proveer una receta universal de la mejor manera de organizar, proveen una referencia, con base en las demandas del ambiente de la organización, para que se comprenda cuales son las características organizacionales exigidas con el fin de que una organización tenga un desempeño altamente eficiente en su ambiente particular. La diferenciación depende de cuales características internas debe desarrollar cada grupo para llevar a cabo transacciones planeadas con la parte del ambiente que le fue designada. Pero la diferenciación exige integración.

c) La integración trae dos problemas: cuáles son las unidades que son solicitadas a trabajar juntas y cuán apremiante es la

exigencia y la necesidad de interdependencia entre ellas. Igual que existe fuerte relación inversa entre diferenciación e integración, cuando las unidades son altamente diferenciadas (debido a sus tareas particulares), se hace más difícil alcanzar la integración entre ellas cuando los individuos en las unidades tienen maneras semejantes de pensar y comportarse. De ahí que, cuanto mayor sea la diferenciación, más necesaria es la integración. El modelo de diferenciación y de integración proporciona un conjunto de conceptos que permite capacitar y comprender cuales son las características que una organización debe tener para ser eficiente en un conjunto particular de circunstancias ambientales. Como las organizaciones comienzan con individuos que toman medidas colectivas y forman una organización para mejorar su capacidad de enfrentar su ambiente, la organización se convierte en un esquema de mediación entre el individuo y su ambiente más alto. Ella proporciona un ambiente que estructura y canaliza sus transacciones con el mismo.

3. Teoría 3-D de la eficiencia gerencial de Reddin.

Reddin presenta una teoría sobre el desarrollo de la eficacia gerencial, también denominado Teoría 3-D. El modelo conceptual propuesto por Reddin se basa en el hecho de que al administrador se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficiencia puede ser medida en la proporción en

que él es capaz de transformar su estilo de manera apropiada, a la situación de cambio. Para Reddin, la eficacia administrativa es el grado en el cual el administrador alcanza las exigencias de "producto" (resultados) de su posición en la organización. La única tarea del administrador es la de ser eficaz.

La eficacia es el resultado del producto, no del insumo. Un ejecutivo que identifique con precisión sus áreas de eficacia (resultados deseados) puede establecer y alcanzar objetivos claros. Reddin propone que el ejecutivo también haga lo mismo con relación a sus subordinados, verificando sus áreas de eficacia y concentrándose en el control del producto (resultados) de cada posición subordinada en lugar de buscar controlar las actividades.

Para Reddin la eficacia no es una cualidad administrativa, sino el resultado de aplicar la estrategia o el estilo gerencial más apropiado a la situación. La teoría 3-D pretende el desarrollo de tres habilidades gerenciales básicas a saber:

- a) sensibilidad situacional, que es la habilidad para diagnosticar situaciones;
- b) Flexibilidad de estilo, que es la habilidad para adecuarse a las fuerzas en juego, una vez analizadas y diagnosticadas, y
- c) destreza de gerencia situacional, que es la habilidad de gestión situacional, o sea, la capacidad de modificar una situación que necesita ser modificada.

Según el autor, ese enfoque permite volver a ver la situación real, con plena apertura y honestidad, en términos de eficacia gerencial y organizacional. 46

4.11. ETAPAS EN LA IMPLANTACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Los pasos más importantes en todo proceso de D.O. son:

1. **Entrada.** Por lo común, el contacto inicial con un consultor de D.O. lo inicia el cliente. Si bien, es importante para la sobrevivencia del consultor "tratar de vender sus servicios", ya sea interno o externo, a la organización, con frecuencia es el cliente quien solicita los servicios del consultor. Establecer una base para la confianza interpersonal es importante para cualquier relación entre consultor y cliente, pero es particularmente importante en la consultoría de D.O.

2. **Contrato.** Generalmente hay un contrato formal entre el consultor y el cliente y también uno informal. El formal puede consistir en una simple carta de acuerdo, en la que se establece brevemente y en términos generales lo que hará el consultor. En el contrato formal el consultor se compromete, entre otras cosas,

46. CHIAVENATO, Idalberto; "Introducción a la teoría general de la administración", págs. 479-504.

a no divulgar la información obtenida durante el proceso de D.O. En la consultoría del D.O. el contrato informal con el cliente es quizás el más importante. Teniendo en cuenta los valores en que se basa y, podrían agregarse, que sustentan al desarrollo organizacional, el consultor establece un acuerdo con el cliente en que se comprometen: a mantenerse informados entre sí; ser abiertos en sus comunicaciones, especialmente en los problemas que pueda tener cada parte; aclarar lo que cada uno espera de la relación y, en general, determinar las normas básicas sobre como actúan entre sí.

3. Recolección de datos y diagnóstico. Existen cuatro formas básicas de recoger información sobre una organización:

a) Observación, quizás la forma más obvia. El consultor no sólo debe registrar lo que ve y escucha, sino que debe tratar de "sentir" la organización desde una perspectiva de impresión. La impresión que causa la organización es, por ejemplo de un ambiente frío o cálido; distante o cercano.

b) Documentos. El consultor puede obtener valiosa información estudiando los registros típicos que conserva la organización, tales como datos sobre ausentismo, el informe anual, número de quejas (si la organización es sindicalizada) y también leyendo los informes recientes de comisiones o comités de trabajo.

c) Cuestionarios. Pueden realizarse encuestas sobre percepciones y actitudes de los miembros de la organización acerca de una serie de factores, empleando un cuestionario estandarizado o bien uno diseñado especialmente para el cliente. Los resultados de los cuestionarios son "perfilados" según las diferencias entre los estados percibidos -actuales- y los ideales y conforme al grado de administración participativa practicada por los gerentes de la organización. El grado de participación perfilada va desde la autocrática -no participación- al grupo consensual de toma de decisiones -participación considerable.

d) Entrevistas. Esta es la forma más popular de recolección de datos entre consultores de D.O. Las entrevistas pueden hacerse con una persona a la vez o en pequeños grupos. En la privacidad de la oficina de un gerente un consultor puede obtener más información que en una entrevista de grupo, al menos al inicio de un esfuerzo de D.O.; pero si el tiempo es limitado puede ser suficiente, entrevistar a las personas en grupos.

Para ayudar en el diagnóstico y particularmente para evitar en lo posible el sesgo del consultor sobre lo que debe "corregirse" en una organización o lo que es "propio" con relación a las prácticas administrativas debe elaborarse un modelo y/o patrón teórico para analizar o sacar conclusiones de la información recolectada.

4. Análisis y presentación de la información obtenida en la organización respectiva. El próximo paso en el proceso de D.O. consiste en la elaboración, por parte del consultor, de una versión resumida y analítica de los datos recogidos durante el paso anterior.

A pesar de que los consultores de D.O. difieren un poco, el paso consta de tres partes:

a) Se proporciona un resumen de las entrevistas, organizado según las preguntas formuladas. En lo posible se usan frases literales extraídas de las entrevistas, particularmente aquellas que tienden a resumir lo que otros también han dicho. Después de cada frase se coloca un número, indicando cuantos de los entrevistados se refirieron a este tema.

b) Los datos obtenidos en las entrevistas se clasifican y analizan conforme a algún modelo de funcionamiento organizacional. Esto se analiza luego en grupo con el cliente para llegar a un acuerdo y trabajar con mayor exactitud. Una forma optativa para esta parte del proceso de retroalimentación es presentar un modelo al grupo-cliente para que ellos mismos realicen la clasificación y el análisis.

c) Como parte de este paso del D.O. está el proporcionar al

cliente una síntesis de las observaciones, impresiones y reacciones emocionales.

5. Planeación de la aplicación del D.O. en la organización respectiva (intervención). En desarrollo organizacional, intervención significa "una respuesta planeada a un diagnóstico de cambio". Consecuentemente, entonces, la intervención sigue a la recolección de datos, al diagnóstico y a la retroalimentación al cliente. Sin embargo, necesita aclararse. Quizás sea obvio y lógico explicar el proceso de D.O. como una secuencia ordenada de hechos, aunque la intervención se lleva a cabo de una manera informal en el mismo momento en que la gerencia decide contratar a un consultor. Por lo tanto la intervención ocurre mucho antes del paso de la retroalimentación, claro todo esto desde un punto de vista informal, ya que es después de la retroalimentación a los clientes en que se da de manera formal la planeación de la aplicación del D.O. en la organización o lo que es lo mismo, se da una intervención clara, formal y precisa del D.O. en la organización.

Generalmente, las intervenciones o serie de actividades planeadas para el cambio, ocurren después y como respuesta a un minucioso diagnóstico. Podría agregarse que aún cuando se usa el adjetivo "minucioso" ningún diagnóstico puede ser completo, ya que las organizaciones nunca son las mismas de un día para otro. Y

mientras más tiempo espera un consultor entre la recolección de datos y la retroalimentación, más desactualizado será el diagnóstico. De manera que es imperativo que se tomen acciones tan pronto como sea posible. Un periodo de un mes entre la recolección de información y la retroalimentación es demasiado tiempo para las compañías de cambios rápidos, como las que tratan directamente con los consumidores.

Para que una intervención sea efectiva, según Argyris, debe satisfacer tres condiciones: generar información válida, proporcionar una opción libre e informada al cliente y crear un compromiso interno en el cliente con respecto a la selección realizada. Estas condiciones son consideradas por Argyris como partes integrantes de cualquier actividad de intervención, sin importar cuáles son los objetivos sustantivos; por ejemplo, elaborar un esquema de evaluación de la actuación administrativa, reducir las rivalidades entre grupos, elevar el grado de confianza entre los individuos. Otras condiciones que podemos agregar es que una intervención debe conducir al cambio cultural.

4.12. APLICACIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Hay ciertas condiciones organizacionales que exigen aplicaciones y esfuerzos del desarrollo organizacional. Sin embargo, la condición esencial de cualquier programa de cambio es que alguien, en una posición estratégica de la organización, sienta la necesidad de modificación.

Los programas de desarrollo organizacional pueden ser aplicados a los siguientes tipos de condiciones o necesidades sentidas de cambio:

1. Necesidades de modificar una estrategia administrativa (estándares de comunicación, sistemas de remuneración, localización de la toma de decisiones).
2. Necesidad de dar a la organización un clima más consciente de las necesidades individuales y de las necesidades constantemente mutables del ambiente.
3. Necesidad de cambiar normas culturales, o sea, la cultura organizacional.
4. Necesidad de cambiar estructuras y posiciones, o sea, los aspectos formales de la organización.

5. Necesidad de mejorar la colaboración intergrupai.
6. Necesidad de mejorar la planeación y establecimiento de metas, principalmente cuando hay la participación de varias personas.
7. Necesidad de cambio en la motivación del equipo de trabajo, tratando de cambiar la manera como el trabajo está organizado y cómo las funciones están definidas.
8. Necesidad de adaptación a nuevo ambiente, ya sea por cambio del producto o del mercado y frente a las alteraciones del nuevo ambiente. 48

CALIDAD TOTAL, PRODUCTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA
PERFECCIONAMIENTO INTEGRAL EMPRESARIAL

48 CHIAVENATO, Idalberto; "Introducción a la teoría general de la administración", págs. 476-477.

CAPITULO 5

**CALIDAD TOTAL, PRODUCTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA
PERFECCIONAMIENTO INTEGRAL EMPRESARIAL.**

El desarrollo organizacional es la base para la aplicación de un programa de calidad total en una empresa, ya que una vez que se ha logrado tener una adecuada coordinación e integración del ser humano que conforma la organización, el siguiente paso dentro de la misma es el buscar mejorar la calidad en todos los ámbitos que componen a la empresa.

Este mejoramiento no solo se lleva a cabo internamente en la estructura de la organización sino que trasciende externamente hacia los proveedores y clientes, ya que también los involucra.

No se puede concebir la implantación de un programa ambicioso de técnicas administrativas contemporáneas, por muy prometedores resultados que ofrezcan si no se cuenta antes con una estructura organizacional básica y bien fundamentada en el proceso administrativo (manuales de organización, manuales de procedimientos, descripción de puestos, etc.), siendo esto el punto de partida para que exista la conjunción e integración de toda la organización en todos sentidos, unificando la mentalidad de sus integrantes a través del Desarrollo Organizacional, para la implantación y desarrollo de otras técnicas más avanzadas que logren una proyección de las personas dentro de la organización y en la sociedad, como lo es la calidad total compartida.

Japón reconoció en 1950 que la causa profunda de su

dependencia era su falta de calidad: calidad de productos para exportar, calidad de servicios para competir, calidad de tecnología para innovar, calidad administrativa para la productividad, calidad de vida para los trabajadores, calidad de actitudes de superación personal.

Los aspectos más importantes de la cultura organizacional que es necesario introducir en la empresa que ha optado por el control total de calidad fueron expuestas por Deming en sus catorce puntos o acciones por tomar.

Deming ocupa un lugar preponderante en el movimiento hacia la calidad debido, sobre todo, a su planteamiento visionario de la responsabilidad de la administración y a la influencia que tuvo en el movimiento japonés hacia la calidad.

Su planteamiento es el siguiente: si mejora la calidad, disminuyen los costos. La reducción de costos juntamente con el mejoramiento de la calidad se traducen en mayor productividad. La empresa con mayor productividad es capaz de capturar un mercado cada vez mayor, lo cual le va a permitir permanecer en el mundo de los negocios conservando así las fuentes de trabajo para sus empleados. Hacer este cambio en el sistema es tarea de la alta gerencia.

Dado que la gerencia es responsable del sistema y puesto que gran parte de los productos defectuosos se derivan del sistema mismo, la alta gerencia, y no los trabajadores, es la responsable en mayor medida (el 85%) de los productos defectuosos. Si la alta gerencia quiere cumplir con su responsabilidad en esta época de gran competitividad, debe llevar a cabo determinadas acciones (los catorce puntos de Deming) que le van a permitir hacer el cambio del sistema. 49

Los catorce puntos de Deming. (filosofía de la calidad total), se mencionan a continuación:

1. Se debe ser perseverante en el propósito de mejorar el producto y el servicio. Esto se logra solo con un plan diseñado para ser competitivo y para que el negocio premanezca activo por tiempo indefinido, proporcionando empleos.

2. Estamos en una nueva era económica. La administración occidental debe darse cuenta, por tanto, del nuevo desafío; debe aprender a cumplir su responsabilidad y a ser líder en el cambio a efectuar. Por eso es necesario adoptar una nueva filosofía.

49 GUTIERREZ, Mario; "Administrar para la calidad", México, Ed. Limusa, 1989, págs. 33-34.

3. Hay que acabar con la inspección masiva. En su lugar debemos exigir evidencia estadística de que el producto o servicio, desde los primeros pasos, se hace con calidad. Esto elimina la necesidad de la inspección masiva.

4. El precio sólo tiene sentido cuando hay evidencia estadística de calidad. Se debe acabar con la práctica que usa como criterio de compra sólo el bajo precio. Lo importante es minimizar el costo total. Es preferible tratar con un número reducido de proveedores con los que se haya creado una relación duradera leal, y confiable.

5. Hay que estar mejorando constantemente el sistema de producción y de servicio, para mejorar la calidad y la productividad y para abatir así los costos.

6. Hay que poner en práctica métodos modernos de entrenamiento.

7. Se debe administrar con gran dosis de liderazgo.

8. Se debe eliminar el miedo en el trabajo.

9. Deben eliminarse las barreras interdepartamentales.

10. No se deben proponer a los trabajadores metas numéricas.

11. Hay que eliminar la administración por objetivos numéricos.
Se debe administrar con liderazgo.

12. Quitar los obstáculos que impiden que el operario se sienta orgulloso de su trabajo, de haber realizado un trabajo bien hecho.

13. Se debe impulsar la educación de todo el personal y el autodesarrollo.

14. Hay que emprender las acciones necesarias para lograr la transformación de la empresa. 50

Adoptar y poner en operación estos catorce puntos es señal de que la administración tiene el propósito de permanecer en el mercado y proteger tanto los intereses de los accionistas como la fuente misma de trabajo.

Estos catorce puntos tienen aplicación en cualquier tipo de organización, sea esta pequeña o grande, de producción o de servicio.

Cuando en una empresa todos sus integrantes, esto es, directivos y empleados, se han comprometido con la filosofía del mejoramiento continuo, se hace entonces necesario introducir un sistema que facilite y fomente la puesta en práctica de este compromiso.

Se designa control total de calidad al sistema administrativo en el que quedan coordinados los esfuerzos de todos, administradores y trabajadores, en favor de la calidad del producto o servicio que presta la empresa.

Cuando una empresa incorpora y hace realidad el concepto de cliente interno, los diferentes departamentos se van involucrando en el compromiso por la calidad, con lo que la calidad deja de ser tarea de un departamento específico o de un determinado grupo de personas y pasa a ser responsabilidad de todos. Es de esta manera como la calidad del producto viene a ser resultado de la actitud de toda la empresa, esto es, del sistema mismo. 51

La industria mexicana, está entrando en una nueva era donde la regla del juego es la competitividad mundial. Las compañías ganan o pierden basadas en la calidad que ofrecen. Aquellas

compañías que ganarán serán las que hagan de la calidad su valor primordial. Y eso significa cambio, y lo más difícil acerca del cambio es que no lo podemos crear de la misma manera que creamos un nuevo producto o una nueva línea de producción.

El cambio es un proceso personal. Se inicia con la actitud de protegernos a nosotros mismo. No es fácil cambiar las cosas que hemos estado haciendo, y haciendo bien, por años. Aún así, debemos cambiar. Una vez que empezamos a cambiar, y vemos los resultados, se encontrará estimulante, y gratificante desde el punto de vista personal.

Cada uno tiene una contribución para lograr el cambio, y hacer de un departamento, una planta o de una compañía entera, una organización entera con calidad total.

Durante varias décadas las empresas mexicanas vivieron bajo un sistema que se llamaba nivel aceptable de calidad. Esto significaba la idea de que un cierto porcentaje del producto/servicio será defectuoso. Se ha tolerado, y los clientes lo han tolerado.

El sistema nivel aceptable de calidad, nos conduce a tolerar cierta cantidad de errores en todo. No sólo en la hechura del

producto, sino en todas las áreas de la compañía. Esto establece la razón de que si aceptamos errores en el producto en sí mismo, lo tenemos que aceptar en otras partes.

La nueva regla es llamada trabajo sin errores. Las compañías japonesas viven bajo esta regla. La idea del trabajo sin errores es construir la calidad dentro del proceso, en cada paso. Esto significa tener una actitud de siempre querer ser mejor. La meta es cambiar las cosas y enviar al cliente productos/servicios que satisfacen los requisitos 100% del tiempo.

Es una idea que se originó en U.S.A. pero fue convertida en realidad por los japoneses. Ellos han demostrado fehacientemente que la idea de trabajo sin error es más económica que el nivel aceptable de calidad.

El entorno, la competencia, las necesidades de los clientes, la globalización de los mercados, así como la necesidad de optimizar los recursos de que se disponen, exigen desarrollar procesos integrales orientados a la calidad total que conduzcan hacia la efectividad organizacional. Esto se logra a través de la estrategia de calidad total compartida, que se apoya bajo los siguientes principios o valores fundamentales:

1. Las personas son el factor más importante en la organización.

Que desean hacer las cosas bien.

Que les gusta colaborar y cooperar en el logro de los objetivos.

2. Las buenas relaciones entre jefes y empleados son un valor fundamental para el logro de la calidad, lo cual implica comunicación efectiva y respeto mutuo.

3. Mentalidad de mejora continua de los servicios y productos que se ofrecen.

4. Enfoque de servicio al cliente. Significa que todas las acciones deben estar orientadas a satisfacer sus necesidades y expectativas, ya que el cliente es una parte vital de la empresa.

5. Optimización de los recursos con los que se cuenta, obteniendo con ellos cada vez más y mejores resultados.

6. Evaluación cuantitativa de aciertos, errores y costo de hacer mal las cosas, analizando problemas e identificando áreas de oportunidad.

7. Establecimiento de medidas preventivas que permitan eliminar los errores antes que ocurran.

8. El trabajo de equipo, orientado a resultados creando sinergia en los grupos de trabajo a través de la coordinación de esfuerzos.

El modelo de calidad total compartida es una guía que induce a la organización por el camino de la calidad, y está constituido por un conjunto de actividades complementarias entre sí y que conforman para directivos y empleados un entorno propicio para el mejoramiento de su desempeño.

Para lograr que la calidad total compartida se convierta en una realidad de éxito, es necesario que el ejecutivo desempeñe el papel de promotor dentro de su área de trabajo. Lo cual será fundamental y determinante para su aplicación.

El ejecutivo es el agente de cambio y modelo a seguir por el resto de los integrantes de su área de trabajo, y por lo tanto, es quien primeramente debe conocer la forma en que se administra el proceso de calidad compartida.

La calidad total compartida está conformada por cuatro principios fundamentales:

1.- Cumplir con los requisitos. Significa que antes de hacer

cualquier trabajo, se entiende y se está de acuerdo en las necesidades que se van a satisfacer. Por supuesto, los requisitos se generan con el cliente. Normalmente, se piensa que el cliente es aquel que compra productos o usa servicios. Como organización esto es una verdad contundente. Sin embargo, como individuos, cada uno tiene clientes. Están ahí las personas con las que se trabaja cada día, jefes, colegas, personas de otros departamentos. Cualquiera que depende del trabajo de la calidad de lo que realiza alguien.

Por otro lado, cada uno es también cliente. Para realizar el trabajo dependemos de que otras personas cumplan nuestros requisitos.

2. **Administración preventiva.** Que significa satisfacer los requisitos de los clientes la primera vez, y siempre, una manera de lograrlo al menos es administrar por prevención: evitar los errores antes que sucedan.

Para reducir la posibilidad de error de entrada, se debe examinar las necesidades del trabajo por realizar, en otras palabras: participar en los problemas potenciales que podrían crear errores y entonces usar la experiencia, imaginación y sentido común, dando pasos anticipados para prevenir tales problemas.

3. **Trabajo libre de error.** Es el nuevo estándar personal de desempeño. Es una actitud de que los errores no se aceptan. Un

trabajo sin error conduce a preguntarse (por qué?) suceden los errores. Y entonces tomar decisiones correctivas permanentes para evitar que vuelvan a suceder.

4. Medir a través del costo de calidad. No hacer bien las cosas a la primera es costoso. Cuáles son estos costos?. El costo de perder la imagen ante los clientes que podrían repetir su compra pero no lo hacen porque los productos o servicios no satisfacen sus estándares. El costo de perder materiales y tiempo. Y costo más sutil: el costo de pérdida de orgullo en la calidad del trabajo. Y este último puede ser el mayor costo, tanto para cada individuo, como para la institución, quien es en último análisis el cliente principal interno, a quien se da contribución como empleados. 52

Toda estrategia de Calidad Total, se inicia con educación y termina con educación y es por eso que se requiere capacitar continuamente al personal para que desempeñe con efectividad las funciones propias de su puesto, y complementar su educación en los aspectos administrativos y humano-social. Todo esfuerzo de Calidad Total Compartida quedaría inconcluso si no se invita a participar a los proveedores y clientes.

52 Manual de Modelo de Calidad Total Compartida, Centro de Servicios de Información Banamex, págs. 18-20.

En el control total de calidad se tiene el convencimiento de que la calidad de los productos es resultado de la calidad de las personas. Cuando se habla de la calidad en relación con las personas, calidad significa entonces desarrollo del ser humano, cultivo en sus aptitudes y cualidades y madurez de juicio.

El control total de calidad es, en el fondo, una filosofía humanista de la administración. Gira en torno a las personas. Es consciente de que éstas son el origen de la calidad y de que la actividad laboral debe ser también el apoyo de la propia realización personal. 53

La administración del cambio hacia la calidad total es extremadamente importante. No es tópicamente fácil porque implica el cambio, cambio en las actitudes y los hábitos de trabajo individuales, y cambio en la manera que una empresa defina sus valores y metas en la conducción de sus operaciones. Las prácticas que han llevado al éxito en el pasado, demandan un cambio no por gusto ni moda, sino para la creación de oportunidades de prosperidad presente, pero sobre todo futura.

53 GUTIERREZ, Mario; "Administrar para la calidad", pág. 117.

6.1 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

Cuando un investigador realiza en ciencias sociales una encuesta, trata de obtener conclusiones generales acerca de una población determinada. En ciencias sociales las muestras no se obtienen tan fácilmente, puesto que los eventos se relacionan siempre con personas, las cuales son mucho menos estables en cuanto a sus pautas de actividades, valores, actitudes y conductas.

El muestreo resulta muy útil en ciencias sociales, puesto que, además de las razones de ahorro de tiempo, dinero y esfuerzo, se pueden realizar estudios más concretos y completos. 54

La técnica de investigación empleada fue la encuesta por cuestionarios, aplicados a personal de nivel directivo, apoyo administrativo y operario, con el fin de conocer el perfil organizacional prevaleciente en las pequeñas y medianas empresas localizadas en la ciudad de Morelia a través de la opinión de su medio ambiente laboral; siendo la clasificación de las preguntas de la siguiente forma:

De pregunta núm. 1 a pregunta núm. 14 aspectos de organización (estructura).

54 PICK, Susan y Ana Luisa López; "Cómo investigar en ciencias sociales", México, Ed. Trillas, 1990, págs. 84-85.

De pregunta núm. 15 a pregunta núm. 22 aspectos relacionados con la comunicación.

De pregunta núm. 23 a pregunta núm. 29 aspectos de condiciones físicas, seguridad e higiene del trabajo.

De pregunta núm. 30 a pregunta núm. 38 aspectos relacionados con la satisfacción e identificación con el trabajo.

De pregunta núm. 39 a pregunta núm. 44 aspectos relacionados con capacitación del personal.

De pregunta núm. 45 a pregunta núm. 50 aspectos relacionados con la motivación del personal.

De pregunta núm. 51 a pregunta núm. 55 aspectos relacionados al Desarrollo Organizacional (enfocado sólo a nivel directivo).

Las respuestas de las preguntas son en su mayoría de doble opción para facilitar la respuesta de las mismas, así como para rápida tabulación, comprensión y análisis de resultados. Empleándose lenguaje sencillo, fácil de entender, con una secuencia lógica y elaborado de tal modo que se pueda ir guiando y controlando las respuestas.

6.2. HIPOTESIS

Aspectos generales.

La pequeña y mediana empresa instalada en la ciudad de

Morelia, ha frenado su crecimiento debido a la carencia o en su caso, inadecuada organización formal en éstas, originado principalmente por la apatía y desinterés en un alto porcentaje de empresarios y/o directivos en crear un ambiente laboral que contribuya a una renovación sistémica y continua de la propia organización; prevaleciendo en gran medida la manera de dirigir su actuación en forma empírica, manteniéndose al margen y desconocimiento de alternativas modernas de administración que pueden conllevar a una proyección de superación integral de la organización; remarcando que el aspecto humano se ha descuidado en gran proporción, haciendo los empresarios y/o directivos a un lado programas relacionados a aspectos de motivación, capacitación y desarrollo del personal, debido al inadecuado enfoque de considerar estos programas como un costo, no como inversión.

Hipótesis.

El 60% de las pequeñas y medianas empresas instaladas en la ciudad de Morelia carecen de una estructura formal de organización, realizando sus funciones de manera empírica; debido a que más del 50% de las personas que tienen a su cargo la dirección de las mismas desconocen las alternativas de administración existentes actualmente, manteniéndose al margen del desarrollo y menguando en el crecimiento integral de las organizaciones, siendo el recurso más afectado, el humano.

Variables a medir.

- a) Aspectos de organización (estructura).
- b) Aspectos de comunicación.
- c) Condiciones físicas, seguridad e higiene del trabajo.
- d) Aspectos de satisfacción e identificación en el trabajo.
- e) Capacitación.
- f) Motivación.
- g) D.O.

6.3. DETERMINACION DE LA MUESTRA.

La determinación de un tamaño de muestra es un importante problema a resolver en cualquier investigación. Si el tamaño de la muestra es demasiado grande más dinero y tiempo deberán emplearse, pero el resultado obtenido de la muestra grande puede no ser más exacto que el de una muestra más pequeña. Por otra parte si el tamaño de muestra es más pequeño (demasiado pequeño) quizá no pueda alcanzarse una conclusión válida del estudio. 55

No siendo posible determinar un universo finito de pequeñas y medianas empresas instaladas en la ciudad de Morelia, debido al problema que representa el elevado índice de economía subterránea

55 P. Shao, Stephen; "Estadística para economistas y administradores de empresas", México, Ed. Herrero Hermanos, 1985, pág. 366.

y por consiguiente a la no actualización de los directorios con que cuentan las instituciones a las que se recurrió solicitando información, como son el Centro de Investigaciones y Desarrollo del Estado de Michoacán; Cámara de Comercio, Servicios y Turismo de Morelia; Cámara Nacional de Industria de Transformación y Fondo para el Fomento Industrial de Michoacán; se obtuvo una media poblacional aproximada de cincuenta y ocho empresas, la cual se empleó para determinación del tamaño muestral.

El criterio empleado para la clasificación de las empresas, en pequeñas y medianas, es el señalado por Nacional Financiera en relación al número de trabajadores que laboran en una empresa, el cual se menciona en el capítulo número dos; debido a que hay una diversidad de criterios para la clasificación de este tipo de organizaciones, siendo el de Nacional Financiera el más acorde por su régimen a nivel nacional en la actualidad.

Para determinar la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{2 \cdot (Z \cdot \sigma)^2}{(E)^2}$$

DONDE:

n = Tamaño de la muestra.

E = Error muestral máximo. Un investigador debe especificar el máximo error muestral que está en condiciones de aceptar para su estudio muestral.

Z = Nivel de confianza requerido.

σ = Desviación estándar. El valor de la desviación estándar de la población puede ser real, o estimado de experiencias pasadas o estimado mediante s , el cual es la desviación estándar, ya sea de una muestra previa o un estudio piloto. ⁵⁶

DATOS.

1. Se requiere que el máximo error muestral no sea mayor de seis empresas por arriba o por abajo de la verdadera media.

2. El nivel de confianza deberá ser de 95% (para una $Z = 2$)

3. La desviación estándar de la población basada en un estudio piloto es de quince empresas.

⁵⁶ Ibid. pág. 367.

2

(2 (15))

$$n = \frac{2}{6} \times 15 = 5$$

(6)

TAMANO DE MUESTRA = 25 empresas.

El directorio del tamaño de muestra obtenido se estructuró a través del muestreo aleatorio al azar, quedando conformado por empresas de giro comercial, servicio y transformación; en las cuales se llevó a cabo la aplicación de los cuestionarios.

Una vez efectuada la investigación, se procedió a tabular e interpretar la información obtenida a través de los cuestionarios.

El tabulado de la información se presenta en forma secuencial de acuerdo al formato del cuestionario.

6.4. CUESTIONARIO.

DATOS GENERALES.

Nombre de la Empresa: _____

Giro de la Empresa: Comercial De servicio De transformación

Puesto que ocupa: _____

Número de personas que laboran en la empresa: _____

Objetivo: Conocer el perfil organizacional de la pequeña y mediana empresa instalada en la ciudad de Morelia, a través de la opinión acerca de su medio ambiente laboral.

Las preguntas que a continuación encontrará deberán ser contestadas tomando en cuenta las indicaciones siguientes:

1. El cuestionario es totalmente anónimo, para que usted pueda expresar libremente su opinión y la información será tratada confidencialmente.
2. Señale con una "X" la opción que este de acuerdo con su opinión y explique el motivo de su elección cuando se requiera.
3. Es importante que usted trate de dar respuesta a todas las preguntas sinceramente, a fin de lograr una mayor confiabilidad en la aplicación de este cuestionario.

ORGANIZACION

1.- Conoce los objetivos de su departamento u oficina?

SI () NO ()

2.- Se alcanzan de manera eficiente los objetivos?

SI () NO () Por qué? -----

3.- Existe algún medio de control para el alcance de los objetivos?

SI () Cuál? ----- NO ()

4.- Se encuentran claramente definidas, por escrito, las políticas de su departamento?

SI () NO ()

5.- Considera usted que las políticas establecidas son adecuadas para realizar eficientemente su trabajo?

SI () NO () Por qué? -----

6.- Se siguen en la práctica estas políticas?

SI () NO () Motivo: -----

7.- Existen reglamentos, instructivos o procedimientos en que se base para desarrollar sus actividades?

SI () NO ()

8.- Considera que sean adecuados estos reglamentos? NO (trabajo con SI () NO () Por qué? _____

9.- La empresa cuenta con manual de organización?

17. SI () NO () razón: _____

10.- Está actualizado y se aplica el manual de organización?

18. SI () NO () razón: _____

11.- Se adapta el manual de organización a las necesidades de funcionamiento de la empresa?

19. SI () NO () Por qué? _____

12.- El manual de organización es conocido por el personal?

SI () NO ()

13.- Las funciones que realiza en su trabajo, las considera adecuadas?

20. SI () NO () Por qué? _____

14.- Existe una adecuada delegación de autoridad?

SI () NO () Por qué? _____

COMUNICACION. ¿CÓMO DELEGAMOS LOS NIVELES DE AUTORIDAD EN LA

15.- Es clara la comunicación en todos los niveles de la empresa?

SI () NO () Razón: _____

16.- Las dudas que se presentan en la realización del trabajo son:

Ninguna() Pocas () Demasiadas()

17.- Las dudas sobre el trabajo se aclaran oportunamente?

SI() NO()

18.- Realizan los directivos reuniones con el personal para la toma de decisiones y resolución de conflictos?

Nunca() Algunas veces() Continuamente()

19.- Son tomadas en cuenta las sugerencias propuestas por el personal para realizar cambios y/o mejoras?

SI() NO()

20.- Existe en la empresa buzón de sugerencias?

SI() NO()

21.- Existe una adecuada supervisión de las principales actividades en todas las áreas de la empresa?

SI() NO()

22.- Están bien definidos los niveles de autoridad en la empresa?

SI() NO()

CONDICIONES DE TRABAJO.

23. El área física donde desempeña su trabajo se encuentra en buenas condiciones?

SI () NO () Por qué? _____

Por qué? _____

24. Es buena la iluminación?

SI () NO ()

25. Es apropiada la ventilación?

SI () NO ()

26. Se le asigna el material necesario para la realización de sus actividades?

SI () NO ()

27. Existe algún tipo de riesgo en la realización de su trabajo?

SI () Cuál (es)? _____

NO ()

28. Son frecuentes los accidentes en su área de trabajo?

SI () Causa principal: _____

NO ()

29. Existe equipo de protección y seguridad para la prevención de accidentes?

SI () NO ()

EL TRABAJO.

30. Le agrada su trabajo?
- SI () NO ()
- Por qué? _____
31. Las actividades que desempeña son realizadas generalmente en forma:
- Individual () Grupal ()
- si su contestación fue algunos o demasiados explique las causas principales: _____
32. Le gusta trabajar en equipo?
- SI () NO () Motivo: _____
33. Es responsable de la actuación desarrollada en sus labores?
- SI () NO () Por qué? _____
34. Tiene problemas para realizar su trabajo?
- Ninguno () Algunos () Demasiados ()
- si su contestación fue algunos o demasiados explique las causas principales: _____
35. La contratación del personal se hace con base en procesos de selección del individuo más adecuado al puesto?
- SI () NO ()

36. Son efectivos los métodos y procedimientos que utiliza en su trabajo? *En qué aspectos?*

SI () NO ()

37. El nivel de rotación del personal es:

Bajo () Medio () Alto ()

si su respuesta fue medio o alto mencione la(s) causa(s) principal(es): _____

SI () NO () *Por qué?*

38. Qué factores considera usted que podrían mejorar el desempeño de su trabajo? *capacitación del personal*

() Mejor organización y definición de objetivos.

() Mejor comunicación.

() Mejor distribución de cargas de trabajo.

() Mejor conocimiento de las funciones a realizar en el puesto.

() Más capacitación: en qué aspectos? _____

MOTIVACION.

CAPACITACION.

39. Se cuenta con planes de capacitación fundamentados en

adecuados diagnósticos de necesidades?

SI () NO ()

40. En el último año se ha dado capacitación a los trabajadores?

SI () En qué aspectos? _____

NO () Por qué? _____

41. La capacitación que ofrece la empresa es:

Esporádica () Continua ()

42. Los programas de capacitación son acordes con las necesidades de la empresa?

SI () NO () Por qué? _____

43. Es bueno el nivel de capacitación del personal?

SI () NO ()

44. Cómo considera los recursos destinados a la capacitación?

Gasto () Inversión ()

Explique: _____

MOTIVACION.

45. Se reconoce públicamente al personal cuando el trabajo ha sido bien realizado?

SI () NO ()

46. Existen planes de incentivos para el personal?

SI () Cuáles? _____

47. NO () Razón: _____

SI () En qué consiste? _____

47. Se cuenta con planes de calificación de méritos y promoción al personal?

SI () NO () Razón: _____

48. Los directivos se interesan por el bienestar de los trabajadores?

SI () NO () Razón: _____

49. Es adecuado el trato superior-subordinado para la realización de las labores?

SI () NO () Por qué? _____

50. El ambiente de trabajo es:

- () Muy amistoso.
- () Bueno, pero podría ser mejor.
- () De constante fricción.

51. Dirección: _____

52. Organización: _____

53. _____

54. _____

55. _____

56. _____

57. _____

58. _____

59. _____

PREGUNTAS DIRIGIDAS SOLO A NIVEL DIRECTIVO.

51. Considera necesaria una reeducación laboral en la empresa?

SI () En qué niveles? _____

NO ()

52. Estaría dispuesto a llevar a cabo programas destinados al mejoramiento continuo de la organización a mediano y largo plazo?

SI () NO ()

53. Estaría dispuesto a cambiar la forma de interacción formal e informal actual de la empresa en pos de un sistema de desarrollo más eficiente?

SI () NO () Motivo(s): _____

54. Tiene conocimiento sobre técnicas de Desarrollo Organizacional?

SI () NO ()

55. Opiniones acerca del Desarrollo Organizacional:

Nivel operativo: 27%

6.5. TABULACION DE LA INFORMACION.

1. Se encuentran claramente definidos, en todos los niveles de la ORGANIZACION. el Departamento?

1. Existen objetivos claramente definidos en todos los niveles de la empresa?
 Nivel operativo: 16%
 Nivel apoyo administrativo: 14%
 El 77% contestó que si. 10%
 Nivel directivo: 28%
 Nivel apoyo administrativo: 22%
 Nivel operativo: 27%

2. Se alcanzan de manera eficiente los objetivos?

Nivel directivo: 19%
 El 70% contestó que si. 25%
 Nivel directivo: 19%
 Nivel apoyo administrativo: 25%
 Nivel operativo: 26%

3. Existe algún medio de control para el alcance de los objetivos?

Nivel operativo: 23%
 Nivel apoyo administrativo: 20%
 El 80% contestó que si. 29%
 Nivel directivo: 29%
 Nivel apoyo administrativo: 24%

Nivel operario: 27%

4. Se encuentran claramente definidas, por escrito, las políticas de su departamento?

Nivel administrativo: 13%

El 41% contestó que sí.

Nivel directivo: 16%

Nivel apoyo administrativo: 14%

Nivel operario: 10%

El 31% contestó que sí.

5. Considera usted que las políticas establecidas son adecuadas para realizar eficientemente su trabajo?

El 83% contestó que sí.

Nivel directivo: 28%

Nivel apoyo administrativo: 25%

Nivel operario: 29%

6. Se siguen en la práctica estas políticas?

El 80% contestó que sí.

Nivel directivo: 23%

Nivel apoyo administrativo: 28%

Nivel operario: 29%

7. Existen reglamentos, instructivos o procedimientos en que se

base para desarrollar sus actividades?

El 42% contestó que sí.

Nivel directivo: 20%

Nivel apoyo administrativo: 12%

Nivel operario: 10%

Nivel operativo: 10%

8. Considera que sean adecuados estos reglamentos?

12. El manual de organización es suficiente para el personal?

El 94% contestó que sí.

El 81% contestó que sí.

9. La empresa cuenta con manual de organización?

Nivel apoyo administrativo: 30%

El 46% contestó que sí.

Nivel directivo: 16%

Nivel apoyo administrativo: 14%

Nivel operario: 16%

10. Está actualizado y se aplica el manual de organización?

Nivel directivo: 13%

El 78% contestó que sí.

Nivel directivo: 25%

Nivel apoyo administrativo: 22%

Nivel operario: 31%

11. Se adapta el manual de organización a la necesidades de

funcionamiento de la empresa?

Nivel apoyo administrativo: 22%

El 72% contestó que sí

Nivel directivo: 22%

Nivel apoyo administrativo: 22%

Nivel operario: 28%

12. El manual de organización es conocido por el personal?

El 72% contestó que sí.

El 81% contestó que sí.

Nivel directivo: 31%

Nivel apoyo administrativo: 28%

Nivel operario: 22%

13. Las funciones que se presentan en la realización del trabajo son:

13. Las funciones que realiza en su trabajo, las considera adecuadas?

Nivel directivo: 29%

El 93% contestó que sí.

Nivel directivo: 29%

Nivel apoyo administrativo: 31%

Nivel operario: 33%

14. Existe una adecuada delegación de autoridad?

Nivel directivo: 29%

El 87% contestó que sí.

Nivel directivo: 29%

Nivel apoyo administrativo: 28%

Nivel operario: 30%

COMUNICACION.

15. Es clara la comunicación en todos los niveles de la empresa?

El 72% contestó que sí.

Nivel directivo: 21%

Nivel apoyo administrativo: 25%

Nivel operario: 26%

16. Las dudas que se presentan en la realización del trabajo son:

El 87% contestó que se presentan algunas dudas.

Nivel directivo: 29%

Nivel apoyo administrativo: 28%

Nivel operario: 30%

17. Las dudas sobre el trabajo se aclaran oportunamente?

El 98% contestó que sí.

Nivel directivo: 32%

Nivel apoyo administrativo: 33%

Nivel operario: 33%

18. Realizan los directivos reuniones con el personal para la toma de decisiones y resolución de conflictos?

El 59% contestó que algunas veces.

Nivel directivo: 20%

Nivel apoyo administrativo: 18%

Nivel operario: 20%

El 15% contestó que nunca y el 26% continuamente.

19. Son tomadas en cuenta las sugerencias propuestas por el personal para realizar cambios y/o mejoras?

El 58% contestó que sí.

Nivel directivo: 27%

Nivel apoyo administrativo: 13%

Nivel operario: 18%

20. Existe en la empresa buzón de sugerencias?

El 9% contestó que sí.

Nivel directivo: 4%

Nivel apoyo administrativo: 3%

Nivel operario: 2%

21. Existe una adecuada supervisión de las principales actividades en todas las áreas de la empresa?

El 61% contestó que sí.

Nivel directivo: 31%

Nivel apoyo administrativo: 11%

Nivel operario: 19%

22. Están bien definidos los niveles de autoridad en la empresa?

El 90% contestó que sí.

Nivel directivo: 32%

Nivel apoyo administrativo: 28%

Nivel operario: 30%

CONDICIONES DE TRABAJO.

23. El área física donde desempeña su trabajo se encuentra en buenas condiciones?

El 91% contestó que sí.

Nivel directivo: 29%

Nivel apoyo administrativo: 26%

Nivel operario: 34%

24. Es buena la iluminación?

El 95% contestó que sí.

Nivel directivo: 31%

Nivel apoyo administrativo: 31%

Nivel operario: 33%

25. Es apropiada la ventilación?

El 96% contestó que sí.

Nivel directivo: 32%

Nivel apoyo administrativo: 31%

Nivel operario: 33%

26. Se le asigna el material necesario para la realización de sus labores?

El 100% contestó que sí.

El 100% contestó que sí.

27. Existe algún tipo de riesgo en la realización de su trabajo?

El 25% contestó que sí.

Nivel directivo: 4%

Nivel apoyo administrativo: 7%

Nivel operario: 14%

28. Son frecuentes los accidentes en su área de trabajo?

El 1% respondió que sí.

29. Existe equipo de protección y seguridad para la prevención de accidentes?

El 93% contestó que sí.

Nivel directivo:	32%
Nivel apoyo administrativo:	29%
Nivel operario:	32%

EL TRABAJO.

30. ¿Le agrada su trabajo?

El 99% contestó que sí.

31. Las actividades que desempeña son realizadas generalmente en forma:

El 61% contestó individual.

Nivel directivo:	17%
Nivel apoyo administrativo:	25%
Nivel operario:	19%

32. Le gusta trabajar en equipo?

El 97% contestó que sí.

33. Es responsable de la actuación desarrollada en sus labores?

El 98% contestó que sí.

Nivel directivo: 32%

Nivel apoyo administrativo: 33%

Nivel operario: 33%

34. Tiene problemas para realizar su trabajo?

El 73% contestó que ninguno.

35. La contratación del personal se hace con base en procesos de selección del individuo más adecuado al puesto?

El 84% contestó que sí.

Nivel directivo: 25%

Nivel apoyo administrativo: 31%

Nivel operario: 28%

36. Son efectivos los métodos y procedimientos que utiliza en su trabajo?

El 96% contestò que si.

Nivel directivo: 32%

Nivel apoyo administrativo: 31%

Nivel operario: 33%

El 3% contestò que no sabe.

37. El nivel de rotación del personal es:

El 61% contestò bajo.

El 61% contestò bajo.

Nivel directivo: 21%

Nivel apoyo administrativo: 17%

Nivel operario: 23%

El 32% contestò medio.

El 32% contestò medio.

Nivel directivo: 11%

Nivel apoyo administrativo: 13%

Nivel operario: 8%

El 7% contestò alto.

El 7% contestò alto.

Nivel directivo: 1%

Nivel apoyo administrativo: 3%

Nivel operario: 3%

Nivel apoyo administrativo: 4%

38. Qué factores considera usted que podrían mejorar el desempeño de su trabajo?

El 11% contestò que no sabe.

El 33% contestó mejor comunicación.

El 30% contestó mejor organización y definición de objetivos.

El 14% contestó más capacitación.

El 13% contestó mejor conocimiento de las funciones a realizar en el puesto.

El 10% contestó mejor distribución de cargas de trabajo.

CAPACITACION.

39. Se cuenta con planes de capacitación fundamentados en adecuados diagnósticos de necesidades?

El 44% contestó que sí.

Nivel directivo: 16%

Nivel apoyo administrativo: 15%

Nivel operario: 13%

40. En el último año se ha dado capacitación a los trabajadores?

El 67% contestó que sí.

Nivel directivo: 24%

Nivel apoyo administrativo: 23%

Nivel operario: 20%

41. La capacitación que ofrece la empresa es:

El 59% contestó que era esporádica.

Nivel directivo: 20%

Nivel apoyo administrativo: 19%

Nivel operario: 21%

42. Los programas de capacitación son acordes con las necesidades de la empresa?

Nivel operario: 24%

El 77% contestó que sí.

Nivel directivo: 27%

Nivel apoyo administrativo: 25%

Nivel operario: 25%

Nivel directivo: 27%

43. Es bueno el nivel de capacitación del personal?

Nivel operario: 25%

El 78% contestó que sí.

Nivel directivo: 31%

Nivel apoyo administrativo: 24%

Nivel operario: 23%

Nivel directivo: 27%

44. Cómo considera los recursos destinados a la capacitación?

El 97% contestó que sí.

El 97% contestó que eran una inversión.

Nivel directivo: 31%

Nivel apoyo administrativo: 33%

Nivel operario: 33%

45. Se reconoce públicamente al personal cuando el trabajo ha sido bien realizado?

El 65% contestó que sí.

Nivel directivo: 24%

Nivel apoyo administrativo: 17%

Nivel operario: 24%

46. Existen planes de incentivos para el personal?

El 66% contestó que sí.

Nivel directivo: 27%

Nivel apoyo administrativo: 21%

Nivel operario: 18%

(De este 66% el 92% manifestó que los incentivos eran sólo de carácter monetario)

47. Se cuenta con planes de calificación de méritos y promoción al personal?

El 26% contestó que sí.

Nivel directivo: 6%

Nivel apoyo administrativo: 8%

Nivel operario: 12%

48. Los directivos se interesan por el bienestar de los trabajadores?

El 86% contestó que sí.

Nivel directivo: 32%

Nivel apoyo administrativo: 25%

Nivel operario: 29%

49. Es adecuado el trato superior-subordinado para la realización de las labores?

El 97% contestó que sí.

Nivel directivo: 31%

Nivel apoyo administrativo: 33%

Nivel operario: 33%

50. El ambiente de trabajo es:

El 72% contestó que era bueno, pero podría ser mejor.

Nivel directivo: 23%

Nivel apoyo administrativo: 21%

Nivel operario: 28%

El 23% contestó que era muy amistoso y el 5% respondió que era de constante fricción.

PREGUNTAS DIRIGIDAS UNICAMENTE A EMPRESARIOS Y/O DIRECTIVOS.

51. Considera necesaria una reeducación laboral en la empresa?

El 64% contestó que sí.

52. Estaría dispuesto a llevar a cabo programas destinados al mejoramiento continuo de la organización a mediano y largo plazo?

El 100% contestó que sí.

53. Estaría dispuesto a cambiar la forma de interacción formal e informal actual de la empresa en pos de un sistema de desarrollo más eficiente?

El 100% contestó que sí.

54. Tiene conocimiento de técnicas de Desarrollo Organizacional?

El 40% contestó que sí.

6.6. COMENTARIOS.

Los siguientes comentarios son sólo observaciones realizadas durante la aplicación de los cuestionarios en las empresas donde se realizó la investigación.

La empresa mediana presenta estructura de organización más formal en relación a la pequeña empresa.

La participación del administrador en la pequeña y mediana empresa casi no existe, siendo reemplazada en parte por el contador público y/o el propio propietario de la negociación.

En pequeñas empresas, principalmente, la administración es eminentemente empírica, en la cual la toma de decisiones con o sin fundamento es privativa de los propietarios.

La supervisión es llevada a cabo como un acto de estricta vigilancia y no como una actividad de coordinación y apoyo enfocada a la adecuación de la participación y compromiso de los trabajadores en sus actividades.

En su mayoría, los directivos manejan los programas de capacitación como una imposición de la Ley Federal del Trabajo y

no como un instrumento fundamental para el desarrollo integral de la empresa.

CONCLUSIONES.

La existencia de riesgo en la realización del trabajo fue expresada principalmente por el nivel operario.

En reclutamiento, selección, contratación y capacitación se aplican soluciones informales (sin técnica).

Al no especificarse la descripción de puestos de manera formal, el grado de responsabilidad y actuación de cada individuo se proyecta vagamente sin la posibilidad de la autocorrección.

CONCLUSIONES.

Con la presente investigación no se logró demostrar con total certeza la hipótesis planteada, ya que la mayoría de personas encuestadas no contestaron con veracidad los cuestionarios, presentándose varias contradicciones en la contestación de las preguntas, deduciendo lo siguiente al hacer la correlación de las mismas con preguntas clave:

Los resultados de las preguntas número 1, 2, 3, 13, 14, 21 y 22 se invalidan en relación con el resultado de las preguntas 4, 7 y 9 obteniendo lo siguiente:

El 54% de las empresas analizadas no cuentan con estructura de organización formal, llevándose a cabo las políticas, reglamentos, funciones y procedimientos laborales así como los niveles de autoridad, de manera empírica y arbitraria; dándose a conocer lo anterior al personal en forma verbal, sin una base escrita que respalde y oriente el desarrollo de las actividades, influyendo que los objetivos institucionales y departamentales no se logren de manera eficiente; entendiéndose la no eficiencia en

términos de lo programado/realizado sea igual a uno, esto como consecuencia de que este tipo de empresas carecen de planes y programas.

En las empresas que manifestaron contar con manual de organización, el 22% de éstas no lo actualizan ni aplican y el 28% establece la inadaptabilidad del manual de organización a las necesidades de funcionamiento de la empresa, con lo que se muestra la falta de interés del nivel directivo en aspectos relacionados con la sustentación formal de la organización.

Aunque la mayoría de los encuestados afirman que la contratación del personal se hace en base en procesos de selección del individuo más adecuado al puesto, esto es ilógico, porque al no existir perfiles de puesto no es preciso determinar si esa persona es idónea al puesto, además de que se presentan dudas en la realización del trabajo en un alto porcentaje del personal.

Los directivos no están plenamente convencidos de los beneficios derivados de la capacitación, por lo que en la mayoría de las empresas, la capacitación que se ofrece es esporádica en

cuanto a los periodos de su realización y básico en cuanto a su contenido, considerando que los conocimientos laborales se aprenden a través de la práctica, invalidándose la respuesta dada a las preguntas número 42 y 43 en relación a la respuesta obtenida en las preguntas 39 y 41. Al igual, los directivos consideran la capacitación como una inversión siempre y cuando obtengan resultados inmediatos y es un gasto cuando lo antes mencionado no es obtenido.

Aunque en los tres niveles de organización (directivo, apoyo administrativo y operario) manifiestan tener un buen grado de comunicación entre las distintas áreas de la organización, sigue prevaleciendo la falta de interés por realizar reuniones continuas de directivos con el personal para la toma de decisiones y resolución de conflictos.

Casi en la totalidad de las empresas no existe buzón de sugerencias, manifestándose éstas de manera personalizada sin tomar en cuenta el consenso de los compañeros de trabajo, reduciendo el beneficio sólo en algunos individuos; debido lo anterior principalmente a que el trabajo en un alto porcentaje de las empresas se desarrolla individualmente.

La mayoría de los directivos tienen un enfoque dirigido hacia la obtención de resultados económicos, fijando para ello cuotas de producción y ventas, con lo cual prevalece la cantidad sobre la calidad; haciendo a un lado el enfoque mercadológico orientado al cliente, quien es al final de cuentas el principal generador de riqueza para la organización; descuidándose también el ambiente laboral en cuanto a capacitación y desarrollo del personal.

Existe un nivel de rotación de personal bastante considerable en este tipo de empresas, principalmente en las pequeñas, en el área de apoyo administrativo, ocasionado al descuido en aspectos de motivación en este nivel por el enfoque tan marcado que los directivos ponen a producción y ventas.

El interés de los directivos por el bienestar de los trabajadores generalmente se manifiesta expresado en el mantenimiento de buenas condiciones físicas del establecimiento y equipo de trabajo y en la otorgación de incentivos de índole monetaria, es decir, se pone mayor énfasis a aspectos materiales, quedando rezagados los aspectos de capacitación y desarrollo intrínseco del individuo, siendo estos últimos los que tienen una trascendencia perdurable.

Hay desinformación y/o falta de interés a nivel directivo por conocer y actualizarse en técnicas administrativas que conlleven a un mejor desarrollo integral de la organización.

Con la aplicación de este cuestionario se manifiesta que las personas que dirigen las pequeñas y medianas empresas instaladas en la ciudad de Morelia no comprenden lo que significa estructura formal de organización.

SUGERENCIAS.

Hacer hincapié en la necesidad de establecer una estructura de organización formal, ya que representa el principal factor con que carecen en gran porcentaje las empresas analizadas en la investigación.

Estructurar planes enfocados a la selección del personal más adecuados, debido a la tendencia considerable de rotación de personal, principalmente en las pequeñas, originando fugas de recursos y contratiempos a las mismas.

Sensibilizar a los directivos acerca de los beneficios que representa la capacitación a fin de que exista una continuidad en ésta.

Eliminar el sistema de cuotas y objetivos numéricos, debido a que estos ponen más énfasis en la cantidad que en la calidad, rompe con la armonía y sinergia de toda la organización e

incrementa las proyecciones individualistas; haciendo a un lado el entorno global de la empresa a través de la manifestación de una visión a corto plazo enfocada al cumplimiento de los estándares y reduciendo en detrimento del cliente interno y externo de la organización.

Fomentar el trabajo grupal, ya que el 97% de las personas encuestadas manifestó su agrado por el trabajo en equipo.

Implementar programas de motivación no sólo orientados a aspectos materiales sino principalmente a ámbitos internos del trabajador, para que surja el compromiso de realizar un desarrollo integral continuo y que lo involucre en una participación conjunta de perfeccionamiento.

Se hace necesaria la apertura de todos los integrantes de la organización, principalmente de los directivos, para llevar a cabo una disciplina orientada a la creación de un ambiente de trabajo de franco compañerismo a fin de lograr una administración compartida y participativa.

Las pequeñas y medianas empresas, tienen que mejorar la manera en que han llevado a cabo la ejecución de su trabajo, ante la exigencia cada vez más creciente de los mercados nacionales e internacionales y aunque los directivos manifiestan tener la disposición de llevar a cabo programas destinados al mejoramiento continuo de la organización a mediano y largo plazo, y cambiar la forma de interacción formal e informal en vista de un sistema de desarrollo más eficiente, es necesario que realmente lo lleven a la práctica y que no quede sólo en mera intención, ya que la gran mayoría considera imprescindible una reeducación laboral en todos los niveles de la organización, lo cual sólo puede realizarse efectivamente a través de la actualización y aprensión de nuevas técnicas administrativas.

DE LA TORRE Villar, Alberto. "La educación y el desarrollo". Enciclopedia de México, vol. 10, México: Carlos Cordero, 1977, pp. 170-171.

WESSLER, Gary. "Organización y desarrollo". Enciclopedia de México, vol. 10, México: Carlos Cordero, 1977, pp. 170-171.

Enciclopedia de México. "La educación y el desarrollo". vol. 10, México: Carlos Cordero, 1977, pp. 170-171.

BIBLIOGRAFIA.

- BRYANS, Croning;** "Teoría de la organización", primera edición, Colombia, Editorial Norma, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto;** "Administración de recursos humanos", primera edición, México, Editorial McGraw Hill, 1983.
- CHIAVENATO, Idalberto;** "Introducción a la teoría general de la administración", segunda edición, México, Editorial McGraw Hill, 1990.
- DE LA TORRE Villar, Ernesto;** "La economía y el porfiriato", Enc. Historia de México, vol. 10, México; Salvat Editores, S.A., 1979.
- DESSLER, Gary;** "Organización y administración, enfoque situacional", primera edición, Colombia, Editorial Prentice-Hall Internacional, 1979.
- Enciclopedia de México;** "La economía mexicana", vol. 15, México; Salvat Ediciones, S.A., 1986.

FERRER Pérez, Luis; "Guía práctica de desarrollo organizacional", México, Ed. Trillas, 1988.

GUTIERREZ, Mario; "Administrar para la calidad, conceptos administrativos del control total de la calidad", segunda edición, México, Ed. Limusa, 1989.

HERVADA, Javier; "Principios de doctrina social de la Iglesia", España, Ed. Herder, 1986.

JUAN PABLO II; "Encíclica Centesimus anno".

R.M. Hodgetts y S. Aitman; "Comportamiento en las organizaciones", primera edición, México, Ed. Interamericana, 1981.

J.M. Aubert; "Moral social para nuestro tiempo", España, Ed. Herder, 1982.

Manual de Modelo de Calidad Total Compartida; Centro de servicios de información Banamex.

ODIORNE, Burke; "Técnicas para el cambio organizacional", primera edición, México, Ed. McGraw Hill, 1983.

PICK, Susan y Ana Luisa López; "Cómo investigar en ciencias sociales", cuarta edición, México, Ed. Trillas, 1990.

PICKIE Royce, Abrahamson; "Administración de empresas pequeñas y medianas", México, Ed. Limusa, 1988.

REYES Ponce, Agustín; "Administración de empresas, teoría y práctica", México, Ed. Limusa, 1988.

RODRIGUEZ, Leonardo; "Planificación, organización y dirección de la pequeña empresa", primera edición, México, Grupo editorial Iberoamericana, 1990.

RODRIGUEZ Valencia; "Cómo administrar pequeñas y medianas empresas", primera edición, México, Ed. Ecasa, 1991.

P. Shao, Stephen; "Estadística para economistas y administradores de empresas", México, Herrero Hermanos, S.A., 1985.

WENDELL L. French y Cecil H. Bell Jr.; "Ciencia de la conducta para el desarrollo organizacional", primera edición, México, Ed. Diana, 1979.