AAU0504

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

POST GRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DIAGNÓSTICO REALIZADO EN ASCENSORES SCHINDLER DE VENEZUELA

Elaborado por: Alejandra Carreño Ramírez

Para Obtener el Título de Especialista

JUNIO 2004

INDICE

Indice 2
Introducción 4
Capítulo I Presentación de la Empresa 6
Capítulo II Antecedentes 9
2.1 Situación Expresada por el Cliente 9
2.2 Propósitos y Objetivos del Diagnóstico 10
2.3 Metodología a Implementar 11
2.4 Métodos e Instrumentos de Recolección de Información.. 17
Capítulo III Marco Conceptual 20
3.A Desarrollo Organizacional 20
A.1 Definiciones 20
A.2 Historia del DO 22
A.3 Campos, Metas, Valores, Hipótesis y Creencias del DO 25
A.4 Fundamentos..... 29
3.B Cambio Organizacional 33
B.1 Conceptos 33
B.2 Cambios Organizacionales y DO 35
B.3 Factores del Entorno que Afectan la Organización .. 36
3.C Intervenciones del DO 38
C.1 Tipos de Intervenciones 40
3.D Consultoría 41
D.1 Definición 41
D.2 Rasgos de la Consultoría 42
D.3 Beneficios de la Consultoría 43
D.4 Razones para Buscar una Consultoría 44
3.E Consultoría de Procesos 44
E.1 Definición 45
E.2 Etapas de la Consultoría de Procesos 46

3.F Comportamiento Organizacional 47
F.1 Conducta Individual 47
F.2 Conducta Grupal 49
F.3 Conducta Organizacional 50
3.G Motivación 51
G.1 Conceptos 51
G.2 Teoría de Maslow 53
G.3 Teoría de McClelland 55
G.4 Locus de Control 58
Capítulo IV Hallazgos de la Fase Diagnóstica 60
Capítulo V Recomendaciones 64
Capítulo VI Plan de Implementación 66
Capítulo VII Conclusiones 68
Bibliografía 71

INTRODUCCIÓN

El Desarrollo Organizacional es un proceso largo y complicado que necesita la colaboración de todas las partes interesadas para lograr sus objetivos, a lo largo de las siguientes páginas, se intentará exponer en términos formales el proceso de diagnóstico llevado a cabo en el Departamento de Técnica y Logística de la Organización "Ascensores Schindler de Venezuela".

Es importante tener en cuenta que en las organizaciones prestan sus servicios laborales seres humanos diversos, racionales, con distintos niveles culturales y por supuesto, con distintas aspiraciones y motivaciones; siendo éstas las que los impulsan a realizar las actividades de determinadas formas.

Toda empresa es susceptible de distinguir unas posibles áreas de mejora y el rediseño de sus estrategias, a fin de lograr una concordancia con el medio ambiente, pero, ¿Por qué resulta tan importante estar alineados con las necesidades del medio?, bien, sencillamente porque las Organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con otras empresas de igual área o no, lo que permite que se reciba y que se emita información, productos y servicios de cualquier índole; por lo tanto es menester contar con la ayuda de personas especializadas en un área determinada, que estén dispuestas a colaborar con el mejoramiento interno aupado hacia las necesidades del mundo competente.

El problema aquí presentado, que además resultó ser la necesidad sentida de la empresa, es la baja puntuación obtenida por el Departamento de Técnica y Logística en las encuestas realizadas por su Casa Matriz, Ascensores Schindler, que indican el poco nivel motivacional existente en él.

La interrogante a cubrir entonces será: ¿Cuáles pueden ser esos factores que están influyendo dentro de las bajas puntuaciones obtenidas en las encuestas realizadas? ¿Existe algo que pueda hacerse para incrementar el impulso individual, que a su vez les permita contar con una mayor motivación para la

realización de las actividades y así logren obtener unos mejores resultados y sean catalogados como un equipo emprendedor y de alta ejecución?

Lo que se intentará, es descubrir el problema real y sus causas subyacentes, aquellas que dan pié para poder realizar determinadas sugerencias y recomendaciones que les permitan incrementar las respuestas emitidas en el entorno.

Como es ampliamente sabido, si se intenta comprender una Organización, deberá comenzarse por estudiar los componentes que la integran; siendo su elemento principal el humano, por lo que toda empresa buscará motivar a sus trabajadores, con el simple objetivo de lograr que sus miembros se sientan agradados de estar prestando sus servicios en esa institución y de pertenecer a ella para de esta forma contribuir al logro de las metas organizacionales, pero ¿qué sucede si no se logra?, ¿qué pasa si se tergiversan las razones y se consigue exactamente lo opuesto a lo buscado?

Las diferencias más prominentes tenidas en el rendimiento que dan unas personas u otras, dependerá entonces de la aptitud y la actitud.

En este orden de ideas, el objetivo de la presente investigación es la de determinar qué factores están repercutiendo sobre el desempeño obtenido en el Departamento de Técnica y Logística de Ascensores Schinldler de Venezuela, a fin de detectar las carencias y áreas de mejora que conlleven a una posible intervención de cambio posterior, que le de cabida a una mejora continua en la productividad laboral de ese grupo de trabajo.

CAPÍTULO I

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Ascensores Schindler de Venezuela es una Compañía privada, de origen Suizo que inicia sus operaciones en Venezuela aproximadamente en el año 1.949; sus servicios son ofrecidos a escala nacional e internacional con reconocimiento mundial; en Venezuela son destacados como la empresa número uno en su área.

Esta Organización es de ámbito transnacional y su naturaleza es la instalación y el mantenimiento de ascensores y escaleras mecánicas. Su visión, es la de ser Líderes en el Servicio que prestan para de esta forma, obtener la satisfacción de sus clientes.

Su misión está descrita para mantenerse disponibles y prestando sus servicios las 24 horas del día, en cualquier parte del mundo y darle a sus clientes un valor agregado de confiabilidad, innovación y liderazgo.

Es una compañía que persigue el crecimiento de su rentabilidad y la manutención tanto de los empleados, como del medio ambiente natural donde ejecutan sus actividades y labores diarias.

Debido a que es un Organización mundial, líder en el mercado del mantenimiento e instalación de escaleras y ascensores, tienen como un valor primordial satisfacer, y en lo posible exceder, las necesidades y expectativas de sus usuarios; es por esto que su esfuerzo se centra en el desarrollo de las habilidades de sus empleados; en tener un amplio conocimiento del negocio donde prestan sus servicios, en proporcionar equipos seguros que optimicen su calidad, percepción, velocidad, innovación, conducta y visión para, de esta forma, lograr una ventaja competitiva en el mercado global.

Ascensores Schindler de Venezuela presenta cuatro *Objetivos Corporativos* básicos, a saber:

- La *Satisfacción del Cliente* que les permita mostrarse como una empresa de prestigio, lealtad y compromiso.
- La *Motivación al Empleado,* de forma tal de poder obtener el logro de las metas planteadas, una amplia participación en el mercado y un resultado financiero positivo.
- La alta *Participación en el Mercado* para poder maximizar su productividad, su efectividad y su eficiencia interna; lo que además les permita conseguir un mayor reconocimiento a nivel Nacional y Mundial.
- Los *Resultados Financieros* positivos que los impulsen; a través de la generación de una rentabilidad adecuada, a mantenerse independientes y competitivos en el mercado.

Ascensores Schindler de Venezuela cuenta con una nómina aproximada de más de 300 empleados, entre los que se cuenta el personal obrero y administrativo; tiene en su haber más de 50 años de experiencia, poseen certificados de calidad y mantienen una constante actualización técnica que los conserva líderes en su área.

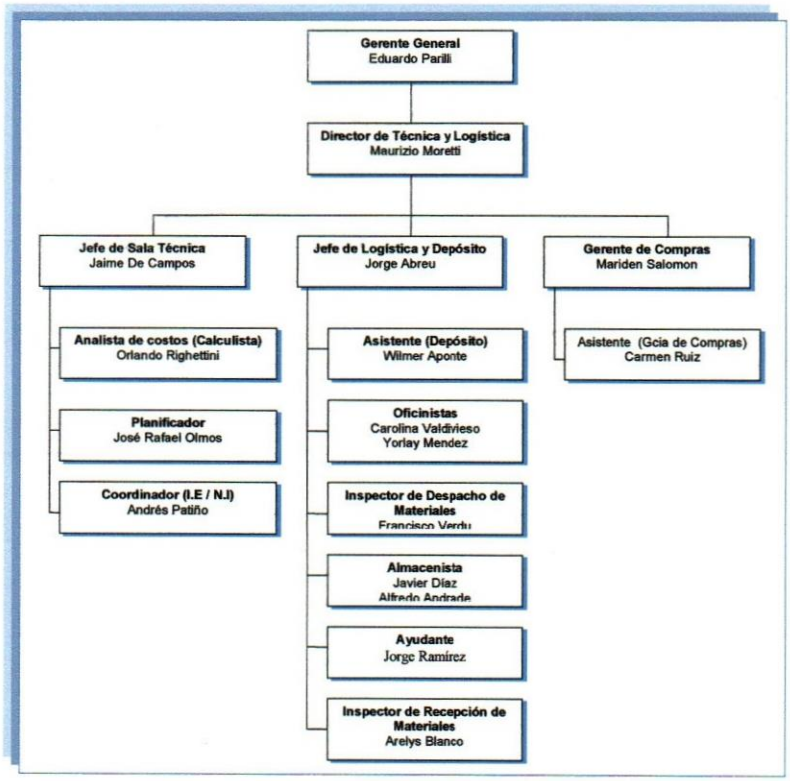
DEPARTAMENTO DE TÉCNICA Y LOGÍSTICA

El Departamento de Técnica y Logística es el encargado de recibir las órdenes de compra de todos los suministros, materiales y repuestos que necesiten las otras áreas para realizar la instalación, mantenimiento o reparación de los ascensores y escaleras mecánicas nuevas o existentes que se encuentran en el mercado y que mantienen sus clientes.

Dado que es el encargado de mantener en existencia los materiales necesarios, tiene un sub-departamento encargado de realizar las compras para que exista en el stock todo lo que se necesite y no se corra el riesgo de atrasos en el trabajo.

El Departamento de Técnica y Logística cuenta con un personal integrado por diecisiete (17) personas, entro los que se incluye la alta gerencia y todos los directivos; es un personal mixto que va desde gerentes, pasando por personal administrativo, hasta obreros; lo que lo hace un caso más interesante de estudio porque se pueden conocer la diversidad de pensamientos que hay dentro de una sola área de trabajo.

A continuación se encuentra el organigrama específico del área en estudio:



CAPÍTULO II ANTECEDENTES

2.1 SITUACIÓN EXPRESADA POR EL CLIENTE

Para poder determinar la posible área de mejora presentada en el Departamento de Técnica y Logística de Ascensores Schindler de Venezuela, se pautó una entrevista con el Gerente General; Ingeniero Eduardo Parilli; donde el tema principal a tratar fue el de obtener la mayor cantidad posible de información sobre la Compañía y sobre cuales, a su juicio, serían los factores donde dicho Departamento presentaba una mayor debilidad en su personal; mismos que no han permitido que la Organización pueda destacarse de forma más considerable.

De igual forma, se realizó una entrevista con el Gerente del Departamento de Técnica y Logística de la Organización, Ingeniero Mauricio Moretti, a fin de poder constatar con certeza el verdadero motivo, considerado por él, como un problema en el funcionamiento de dicho equipo de trabajo.

En reunión con ambos Gerente Directivos se pudo constatar que la Motivación es el tema de mayor preocupación, tanto para la Gerencia como para el Departamento en sí. Razón por la cual se procedió a interrogar a los Gerentes involucrados sobre cuáles serían, a sus juicios, esos posibles factores que estarían afectando de forma tan notoria la motivación del grupo y sus resultados. Una vez obtenidos dichos factores, se les solicitó que realizaran algunas sugerencias en base a como creían ellos que pudiera solucionarse este bajo nivel motivacional al que hicieron mención.

Dado el escaso tiempo con el que la Gerencia General cuenta para concretar reuniones, se aprovechó la oportunidad para indagar y tratar de obtener toda la posible información requerida; extrayendo de ésta, la estructura y funcionamiento del Departamento de Técnica y Logística, los resultados de las evaluaciones practicadas anteriormente en este Departamento, los análisis de la última

encuesta realizada por la casa Matriz en el año 2003 y la fijación de una próxima cita de trabajo.

Por consiguiente; se pudo destacar que de la reunión con el Grupo Gerencial de Ascensores Schindler de Venezuela se extrajo lo que para ellos representa un factor de riesgo a largo plazo y que es una clara área de mejora; a saber: Conocer los factores que están afectando los niveles de motivación presentados por el Departamento y, de forma subsecuente los resultados laborales tan bajos que han influido de forma considerable con el funcionamiento de la organización.

2.2 PROPÓSITO DE LA FASE DIAGNÓSTICA

El propósito de realizar un estudio diagnóstico exhaustivo en el Departamento de Técnica y Logística de Ascensores Schindler de Venezuela; dada la preocupación presentada por la Gerencia, expuesta en el punto 2.1 del Capítulo II del presente Trabajo de Grado fue, analizar los factores que repercuten directamente sobre la MOTIVACION de los empleados que conforman dicho departamento, a fin de determinar las carencias y posibles áreas de mejora en sus labores cotidianas.

Sin duda alguna, se analizaron los factores que estaban incidiendo dentro de las actividades diarias de los empleados del Departamento, lo que abrió la posibilidad de una posterior intervención que los impulsara a modificar los puntos incidentes de dichos problemas y les permitiera, al mismo tiempo, alcanzar un nivel más elevado en la motivación de su personal.

OBJETIVOS DE LA FASE DIAGNÓSTICA

Como objetivo principal de la Fase Diagnóstica se tuvo el de investigar los antecedentes y factores que repercutían directa e indirectamente sobre la MOTIVACION de los empleados que conforman el Departamento de Técnica y Logística de Ascensores Schindler de Venezuela.

Para lograr alcanzar exitosamente el propósito de la Fase Diagnóstica y su Objetivo principal se contó con dos objetivos específicos previos en la secuencia, los cuales están expuestos de la siguiente manera:

- Realizar un registro de la opinión de cada uno de los miembros que conforman el personal del Departamento de Técnica y Logística de la Organización, para que de esta forma se puedan identificar cuáles son aquellos factores imperantes que pudieran estar incidiendo en los bajos niveles de motivación de este Departamento.

- Identificar como una Agente de Consultoría cuáles realmente, son esos factores interventores en la conducta de baja escala motivacional, y verificar en la medida de lo posible los procedimientos a seguir en caso de ser necesaria la aplicación de una intervención de consultoría que proponga la implantación de un cambio o mejora que favorezca los resultados de todas las áreas involucradas.

2.3 METODOLOGÍA A IMPLEMENTAR

Para la consecución de la Fase Diagnóstica del Departamento de Técnica y Logística en Ascensores Schindler de Venezuela, se ha decidido considerar un proceso metodológico básico, aplicado a todos los miembros integrantes del equipo, que permita mantener una ilación en el desarrollo de dicha Fase en estudio; el cual es la Investigación-Acción.

Entendiendo en este punto metodológico a la Investigación-Acción como la describe Julieta Morales Zúñiga en su artículo "Investigación-Acción y Desarrollo Organizacional", donde la señala como el proceso de recopilar en forma sistémica, datos de la investigación acerca de un sistema actual en relación con algún objetivo, meta o necesidad de ese sistema, (....) con el propósito de saber guiar las

acciones presentes y futuras; debido a esto, se decidió dividir el proceso en dos fases básicas, a saber:

- Fase Exploratoria
- Fase Descriptiva

FASE EXPLORATORIA

Esta primera fase ha de ser considerada como la etapa inicial dentro del proceso diagnóstico de investigación y a su vez, como la proveedora de las herramientas esenciales de la subsiguiente etapa descriptiva.

La fundamentación básica de la etapa inicial exploratoria está basada en la revisión de diversos materiales bibliográficos e informativos acerca de los antecedentes históricos de la Compañía, sus Valores, su Visión y su Misión, la revisión de su Página Web y las conversaciones formales e informales con el personal directivo, obrero y administrativo de los entes involucrados dentro del proceso diagnóstico.

Como es ampliamente sabido, toda investigación requiere soportarse de un basamento teórico, en este caso, no solamente realizando un exhaustivo estudio de la Organización; si no estudiando los factores que afectan dicho desempeño diario en el personal del Departamento de Técnica y Logística; de esta manera, se pudo obtener la fundamentación acorde al momento y se extrajeron las posibles acciones a seguir, a parte de obtener futuras acciones a realizar y recomendaciones a sugerir. Basados en estos requerimientos, se procedió a la revisión de todo el material bibliográfico necesario para complementar y entender los problemas elementales del Departamento y su forma de resolverlos, se realizó una serie de entrevistas al personal activo, lo que a su vez permitió alcanzar una data importante acerca de los pensamientos y sentimientos involucrados dentro de los empleados del departamento en referencia, facilitando de esta forma, la obtención de información de gran valor donde se pudieron descifrar todos aquellos

factores y aspectos a ser evaluados en la fase descriptiva; permitiendo también conocer y entender el por qué de los resultados recaudados en las evaluaciones aplicadas por Schindler de Venezuela de acuerdo a los parámetros empleados por su Casa Matriz.

Se puede inferir entonces, que la Fase Exploratoria del Diagnóstico estuvo basada principalmente en lograr un conocimiento profundo sobre la Organización, Ascensores Schindler de Venezuela, su Departamento de Técnica y Logística y sobre los factores que influyen directamente en los bajos niveles motivacionales que presenta el personal que labora en dicho Departamento, según las evaluaciones anteriormente mencionadas.

FASE DESCRIPTIVA

Tan pronto y como fueron recaudados todos los ítems informativos que se buscaban y que permitirían conocer y entender las razones principales de las áreas problemas o susceptibles a ser mejoradas; se procedió al comienzo de la Fase Descriptiva, la cual se fundamentó en determinar los factores que estaban repercutiendo sobre el eje principal de la investigación; es decir, sobre los bajos niveles motivacionales presentados por los empleados que conforman el equipo de trabajo del Departamento de Técnica y Logística de Ascensores Schindler.

La Fase Descriptiva; como su nombre bien lo indica, tuvo como propósito describir con el mayor nivel de exactitud posible la situación problema, o la situación de mejora, o incluso la asociación entre dichas variables involucradas. Es por esto, que en esta fase se hizo hincapié en la acumulación de una base de datos meramente descriptiva; es decir, en la recolección de datos que no se propusieran en sí mismos la búsqueda o explicación de las relaciones causales, o de la veracidad de las hipótesis planteadas, y que no predijeran o infirieran ni significados ni implicaciones.

En el transcurso de esta fase, fue que se hizo la presentación a la Gerencia y a la Dirección de los resultados obtenidos según los datos recolectados en la Entrevista realizada de los factores que están influyendo en la motivación del personal del Departamento, pudiendo entonces proceder a presentar también aquellas conclusiones que habían sido extraídas a lo largo de dicho proceso y a sugerir una serie de recomendaciones a seguir.

Para ilustrar el proceso seguido en la Fase Diagnóstica y en sus sub-fases se trae a colación un cuadro explicativo donde se detallan los pasos que fueron ejecutados para la consecución de esta etapa:

1.- <u>Levantamiento de la Información Contextual y detallada de la Organización y el Departamento de Técnica y Logística</u>: Se realizó una reunión con la Gerencia General de Ascensores Schindler de Venezuela; donde el tema principal era obtener la mayor cantidad de información posible sobre la compañía y sobre los puntos más débiles que presentaba su personal. Se entrevistó al Gerente de Técnica y Logística para constatar, que la Motivación era el tema de mayor gravedad en dicho departamento. De igual forma, se aprovechó la oportunidad para averiguar sobre la estructura del Departamento y solicitar los resultados de la última encuesta realizada por la Casa Matriz.
2.- <u>Formulación del Propósito y de los Objetivos de la Fase Diagnóstica:</u> De acuerdo a los resultados obtenidos en las reuniones preliminares se procedió a la formulación del propósito y de los objetivos de la Consultoría ; puntos que se encuentran especificados en Capítulo II del presente Trabajo de Grado.
3.- <u>Designación y Diseño del Método de Recolección de Datos:</u> Se llevó a cabo un estudio para fundamentar el tipo de evaluación escogida empleada para proceder a la indagación de los posibles factores que pudieran estar afectando el desenvolvimiento de los empleados del Departamento en cuestión. Se decidió aplicar a la totalidad de los empleados del Departamento y a la Gerencia Directiva una entrevista, gracias a los beneficios que pueden ser obtenidos de este tipo de evaluación. Se hizo la redacción de los ítems de la Entrevista Estructurada; con la

cual se conocería cuan motivados o no se sienten los empleados en sus respectivos trabajos, así, como cuales son los factores que repercuten sobre dicha motivación

Se realizó un análisis con los datos provistos de las evaluaciones previamente realizadas por la empresa en distintas áreas; a fin de poder ampliar el conocimiento tenido sobre las fuentes que estarían explicando los niveles tan bajos de motivación (tanto en los estudios realizados en el año 2000 como en los realizados en el año 2003, por la empresa consultora ISR).

Efectuado el diseño del instrumento a aplicar, se procedió a realizar una reunión con los Gerentes Directivos de Ascensores Schindler de Venezuela involucrados en el proceso, para que estos lo revisaran, a fin de obtener su aprobación definitiva y proceder a su aplicación.

Se acordó con el Gerente del Departamento de Técnica y Logística un cronograma de actividades para llevar a cabo las entrevistas.

4.- <u>Selección de la Muestra</u>:

A fin de poder realizar la recolección de los datos necesarios para la realización de las actividades a ejecutar; a fin de conocer cuales son los factores causantes de la baja motivación en el grupo de trabajo involucrado y de indagar sobre las posibles ventajas competitivas que podían ser utilizadas para obtener mejores resultados, se entrevistó a **toda la población laboral** del Departamento en estudio, es decir, se entrevistó a los diecisiete (17) integrantes del equipo, a fin de obtener una data más cierta y precisa. Lo que indica que para tener la mayor veracidad posible, no se realizó ninguna selección de muestra.

Una vez decidido que se evaluaría a todo el grupo inmerso en la situación de estudio, se hizo una revisión de la nómina de los empleados adscritos a esta unidad laboral, incluyendo al personal Supervisorio, Administrativo y Obrero.

5.- <u>Recolección de datos:</u>

Una vez estructurado y aprobado el Formato de la Entrevista se procedió a su administración. Cabe destacar que este Departamento se encuentra ubicado físicamente en dos zonas geográficas distintas; un grupo se encuentra en la Torre Humbolt (Prados del Este) y el otro grupo en el Depósito y Almacén ubicado en Boleita.

La metodología a emplear para la aplicación de la entrevista fue de una simple conversación directa, personal, individual y privada, donde se pudieran recabar los datos requeridos.

6.- <u>Procesamiento de Datos</u>;

Se establecieron diversas categorías de respuestas o áreas de evaluación, a través de las cuales se realizó un **análisis de contenido** de la información recaudada en la Entrevista Estructurada; chequeando el número de respuestas más frecuentes emitida

por los empleados en cuestión, y elaborando un cuadro más detallado y preciso con los resultados (material de trabajo).

7.- <u>Análisis de resultados</u>:

Una vez culminado el paso seis, se procedió a revisar los resultados arrojados por cada una de las entrevistas, comparándolas entre sí y acordando ciertos criterios de similitud entre los patrones de respuesta que correspondieran a algunas categorías concretas, en base a la mayor frecuencia de descontentos.

A partir del análisis de las respuestas y de la elaboración de una tabla de respuestas comparativas, mas no excluyentes, se procedió al estudio de la situación problema y a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones que fueron finalmente presentadas a la Gerencia.

8.- <u>Elaboración del Informe General:</u>

A fin de lograr que todas las áreas incluidas dentro del proceso de Consultoría, se involucraran dentro de la Fase Diagnóstica, se diseñó y elaboró un informe completo, elcual fue presentado –en primer lugar a la Gerencia- donde se incluyeron los antecedentes, estudios, análisis de los puntos tomados para la comparación de las respuestas obtenidas de los empleados, teorías utilizadas para el alcance del proceso, formato de la investigación, problemas presentados a lo largo de la investigación, organigrama, resultados, hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

9.- <u>Presentación de Resultados, Conclusiones y Recomendaciones:</u>

Se le realizó una presentación a la Alta Gerencia y al grupo de trabajo en estudio con diseños gráficos y basamentos teóricos, de todos los resultados obtenidos dentro del proceso de investigación; mencionados anteriormente en el punto número 8 de este proceso.

Esta presentación fue realizada en Power Point de Microsoft Office, se expusieron las preguntas de la entrevista, las respuestas de mayor frecuencia, unos gráficos indicativos de las tendencias, ciertas explicaciones teóricas y teórico-prácticas y se discutió con la Gerencias las Conclusiones obtenidas y las recomendaciones sugeridas, para de esta manera lograr un consenso general.

Se hizo entrega a la Gerencia del Departamento de Técnica y Logística y al de Gerencia General del Informe explicativo escrito contentivo de las conclusiones y recomendaciones del Diagnóstico Organizacional para luego proceder a la implantación de la SEGUNDA FASE de este proceso; en caso de ser solicitada y aprobada por los entes contratantes.

2.4 MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para poder llevar a cabo la profunda investigación que es requerida ante un caso como este, se empleó como método esencial de recolección de información, la Entrevista; debido a que ella permite profundizar de forma más abierta y espontánea el verdadero motivo por el cual no existe un alto nivel de motivación dentro del grupo de trabajo del Departamento de Técnica y Logística; a parte de permitir recaudar información organizacional necesaria y de encontrar los factores que están incidiendo dentro de las respuestas organizacionales.

Con el propósito de estimular a cada uno de los miembros del equipo de trabajo a emitir sus puntos de vista personales, en relación a todos aquellos factores que ellos internamente consideraban que pudieran estar afectando la motivación del equipo de trabajo, se redactó un Formato de Entrevista Estructurada con 12 preguntas mixtas que le dieron la posibilidad al entrevistado de manifestar sus sentimientos y actitudes frente al entorno donde prestan sus servicios.

Cada entrevista se llevó a cabo de manera privada, con una duración aproximada de 30 minutos, y se giraron las instrucciones de forma verbal por parte del entrevistador, dejándoles en claro que la entrevista era completamente anónima, procurando de esta manera, garantizar la objetividad en las respuestas emitidas por ellos; se realizaron las preguntas pertinentes y se tomó nota de la forma más fidedigna posible de todas las respuestas, registrandolas de la manera más exacta y fiel posible a las palabras del entrevistado; para lo cual se usaron también preguntas de feed-back.

A continuación se encuentra el formato de dicha entrevista aplicada al personal adscrito:

ENTREVISTA ESTRUCTURADA PARA MIEMBROS DEL DEPARTAMENTO DE TÉCNICA Y LOGÍSTICA DE ASCENSORES SCHINDLER DE VENEZUELA
CARACAS, NOVIEMBRE 2003

1. ¿Cuáles cree Ud. Que son las principales **fortalezas** del equipo de trabajo al cual Ud. Pertenece?	
2. ¿Cuáles considera que son las principales **oportunidades de mejora** del Dpto. de Técnica y Logística?	
3. ¿Cómo calificaría Ud. **el servicio prestado** por el Dpto. de Técnica y Logística?	
4. ¿Cómo calificaría Ud. el nivel de motivación de los miembros que conforman su equipo de trabajo? **Bajo – Medio - Alto**	
5. Según los dos últimos estudios que se han llevado a cabo en la empresa, este Dpto. registra loa más bajos niveles de motivación; de acuerdo a su punto de vista, ¿**A qué se debe el bajo nivel de motivación** de las personas que conforman este equipo de trabajo?	
6. ¿Podría por **favor jerarquizar en orden de importancia** los factores que Ud. señala?	
7. Si tuviese poder como para mejorar esos factores, ¿Cuál sería **la manera más idónea** para optimizarlos?	
8. ¿Cuáles son **sus principales expectativas laborales o profesionales** en Ascensores Schindler de Vzla?	
9. ¿De qué manera se ven **influenciadas** el cumplimiento de esas **expectativas**?	
10. ¿Cuáles son **las estrategias empleadas** por Ud. hasta ahora para manejar esas expectativas?	

Una vez realizadas todas las entrevistas se procedió a organizar y a clasificar la información obtenida; se ejecutó una tabulación de los datos, donde se ordenaron

los resultados según la frecuencia obtenida y el porcentaje de cada alternativa de respuesta en los diferentes items, para proceder entonces a procesar los datos y analizarlos.

Una vez superado este paso, se buscó un criterio de igualdad entre los patrones de respuesta que permitieron extraer los hallazgos más significativos en cuanto a la Motivación del personal adscrito al Departamento de Técnica y Logística de Ascensores Schindler de Venezuela.

CAPÍTULO III MARCO CONCEPTUAL

3.A DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El trabajo de Diagnóstico realizado en la Organización Schindler de Venezuela, tiene como soporte teórico ciertos antecedentes conceptuales, los cuales van a ser descritos de inmediato.

A.1 DEFINICIONES

El Desarrollo Organizacional es un proceso enfocado en las Organizaciones; más detalladamente sobre la cultura que tienen, los procesos que manejan y la estructura por medio de la cual se desenvuelven; para ello se emplea una perspectiva general del sistema.

En la adaptación elaborada por Julieta Morales Zúñiga, lo hace ver como una serie de acontecimientos que se van desplegando y van evolucionando; no lo ve como un simple procedimiento mecánico; más concretamente lo define como un "proceso interactivo de diagnosticar, emprender una acción, hacer seguimiento de dicha acción y emprender nuevas acciones en caso de ser necesario".

Para la correcta elaboración del desarrollo organizacional están involucrados la cultura, debido a que afecta directamente sobre los valores y creencias comunes de los miembros de una organización que modelan las conductas de los integrantes y formulan un mismo camino de pensamiento y de actuación. Involucra además la metodología empleada para obtener un resultado concreto; ya que esto permite entender el procedimiento implantado desde el inicio hasta el fin.

Concretamente se realiza un estudio de la organización como un sistema abierto, debido a que esta se encuentra inmersa en un medio económico-social que

interactúa con el ambiente, debido a que es un sistema social complejo y que procura el mejoramiento de la organización total o de gran parte de ella.

El D.O. es un campo muy amplio que ha sido estudiado por innumerables investigadores, cuyos esfuerzos han proporcionado en el campo de la Gerencia muchas otras definiciones; entre ellas resaltan las siguientes:

- El DO es un esfuerzo planificado, de toda la organización, controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar de dicha organización mediante intervenciones planificadas en los procesos, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta. (Beckhard, 1969)
- El DO es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores e incluso, la estructura organizacional de manera que se pueda adaptar mejor a los nuevos mercados y al vertiginoso ritmo de cambio. (Bennis, 1969)
- El DO es un esfuerzo planificado y continuo que aplica las ciencias de la conducta en busca del mejoramiento de los sistemas, haciendo la aplicación de métodos reflexivos y auto-analíticos. (Schmuck y Miles, 1971)
- El DO es un cambio planificado, basado en los valores de los proceso de la auto-evaluación, involucrando tecnología y estrategias especificas, con el objetivo de mejorar la eficacia total de un sistema organizacional. (Marguiles y Raia, 1978)
- El DO es un proceso de la amplitud del sistema donde se hace recolección de datos, diagnóstico, planificación activa, intervención y evaluación con el objetivo de: (1) Mejorar la congruencia entre estructura organizacional, proceso, estrategia, gente y cultura; (2) Desarrollar soluciones organizacionales nuevas y creativas y (3) Desarrollar la capacidad organizacional de auto-renovarse. Esto ocurre mediante la colaboración de los miembros organiz

de cambio que usa la teoría, investigación y tecnología de la ciencia del comportamiento. (Burke 1982)

- El DO es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría. (Burke, 1982)

- El DO es un proceso organizacional elaborado para comprender y mejorar cualquier proceso que se desarrolle dentro de una organización a fin de obtener el desempeño de cualquier tarea y el logro de cualquier objetivo. Es básicamente un proceso para mejorar los procesos. (Vaill, 1989)

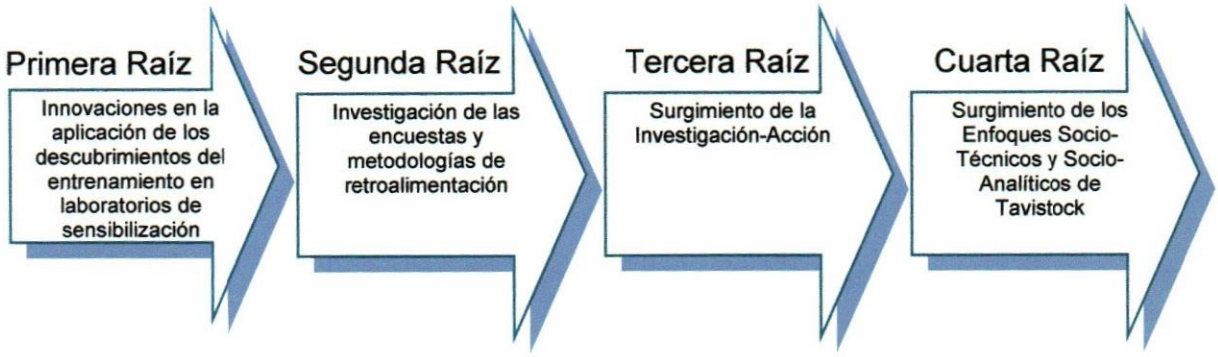
- El DO es un conjunto de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias del comportamiento que se enfoca en el cambio planificado del trabajo organizacional con el propósito de mejorar el desarrollo individual e incrementar el desempeño organizacional, mediante la alteración de los comportamientos de los miembros de la organización en el trabajo. (Porras y Robertson, 1992)

- Finalmente, French y Bell (1995) definen el DO como un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización; utilizando el papel de consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción; definición que será la empleada a lo largo del presente trabajo de grado, debido a su amplitud de criterio y a su actualidad cronológica.

A.2 HISTORIA DEL D.O.

Es importante tener al menos nociones básicas sobre la evolución histórica del Desarrollo Organizacional, ya que es el eje principal del presente estudio; a continuación se presenta un breve resumen indicativo de las actualizaciones sufridas a lo largo de los años en el proceso del DO:

Se puede decir que el DO tiene cuatro raíces básicas, que han permitido incrementar y perfeccionar este proceso analítico; estas son:



Los **Grupos T** forman parte de la primera raíz y se trata de la formación de grupos reducidos y no estructurados en los cuales los participantes aprenden de sus propias interacciones y de la dinámica evolutiva del grupo, cuya finalidad es la de lograr cambios en la conducta de diversas situaciones en sus respectivos hogares. Cada grupo cuenta con diversos participantes, con un líder y con un observador, quien hace los registros de lo que se plantea en cada sesión. Con esto lo que se extrae es la importancia de ayudar a los grupos y a los líderes a concentrarse en los procesos de grupo y de liderazgo.

Gracias a estos grupos especiales, se inicia la implementación de grupos de consultoría interna que aplicaban los conocimientos de las ciencias de la conducta para generar una ayuda a los gerentes y para que todos aprendieran la forma de ser más eficientes en sus labores grupales.

La **investigación y retroalimentación de encuestas**, pertenecientes a la segunda raíz, gira entorno a las técnicas y enfoques que vinculan el entrenamiento con la mejora observable de resultados, tanto en la administración de los procesos, como en el desempeño individual y grupal. Lo más importante de esta raíz, es el hecho de que dentro de los grupos de trabajo, se puede compartir información y se puede llevar a cabo un feed-back constructivo que beneficie los resultados de un individuo, de un departamento y en fin, de una organización.

La intención de elaborar encuestas y entrevistas es conocer los puntos débiles o las posibles áreas de mejora en un grupo de trabajo, y de esta forma llevar a cabo las modificaciones necesaria por cada campo de trabajo

Entre tanto, la **investigación-acción**, perteneciente a la tercera raíz de la historia, consta de un proceso basado en la indagación de colaboración cliente-consultor, que va desde un diagnóstico preliminar, a la recopilación de datos del grupo-cliente, la retroalimentación de dichos datos, la planificación de la acción por el grupo y finalmente la acción correctiva, innovadora o interventora.

Para concluir con la escala sucesora de las raíces históricas, se plantean dos enfoques básicos, el **socio-técnico y el socio-clínico** cuyo foco está establecido en los trabajos de Tavistock en el contexto de la terapia familiar, en la cual el niño y sus padres reciben tratamientos en forma simultánea; razón por la cual se intenta brindar una ayuda práctica a las familias, organizaciones y comunidades bajo la influencia de innovaciones como las aplicaciones de psicología social a la psiquiatría, permitiéndoles la discusión de sus sentimientos, sus relaciones interpersonales y sus problemas administrativos y directivos. El enfoque sociotécnico se concentra en los niveles no ejecutivos de la organización, y en especial del rediseño del trabajo.

Una vez suscitados los cambios evolutivos en el desarrollo del DO, surge una nueva generación, cuyos intereses se enfocan en cinco puntos focales que se mencionan a continuación:

- Interés en la Transformación Organizacional: Cuyo cambio es multidimensional, de múltiples niveles, cualitativo, discontinuo y radical de la organización, que implica a su vez un cambio paradigmático.
- Interés en la Cultura Organizacional: Cuyos esfuerzos se basan en la medición y cambio de la cultura mediante una exploración conjunta para

identificar en secuencia, los valores que les sirven de fundamento y las hipótesis que hay detrás de esos valores.

- Interés en el Aprendizaje Organizacional: Su sentido es crear conciencia del enfoque global del grupo de trabajo; de asentir la responsabilidad propia de los trabajos realizados, sean cuales sean los resultados; a fin de poder desarrollar diferentes formas de pensamiento acerca de diversos problemas y la forma de resolverlos.

- Interés en la Administración de la Calidad Total: Con lo cual se intenta un mejoramiento continuo en la habilidad de proporcionar productos y servicios de forma tal de que los clientes encuentren un valor particular; haciendo el proceso más efectivo y más importante.

- Interés en la Visión de la Organización: Lo que ayuda a ver la organización en un futuro, en crear un interés renovado, en proyectar tendencias y estrategias; en fin, de integrar todas las áreas y los diversos intereses mencionados para crear un campo global interrelacionado.

A.3 CAMPOS, METAS, VALORES, HIPÓTESIS Y CREENCIAS DEL DO

El Desarrollo Organizacional, como proceso que es, tiene ciertos campos de acción y ciertas metas estratégicas que cumplir; por supuesto, también tiene ciertos valores conductuales, hipótesis y creencias que han venido surgiendo a lo largo de los años y de su proceso evolutivo. Todas proporcionan un nivel de estabilidad a las personas a medida que intentan comprender el mundo donde se desenvuelven; razón por la cual se intenta indicar de forma detallada cuáles son esas creencias, valores e hipótesis que ha manejado el DO y como éstas han afectado el comportamiento del individuo dentro de su núcleo laboral.

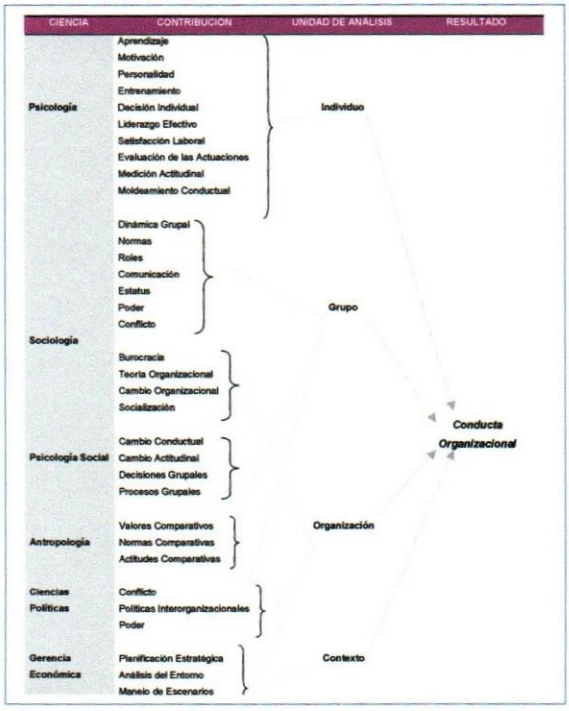
Todos estos items han sido desarrollados gracias a las investigaciones y teorías llevadas a cabo por los diversos científicos e investigadores, basados en las conductas, los comportamientos, las experiencias, las observaciones y la importancia que representa para cada individuo desenvolverse en sentido

equilibrado y acorde con el ambiente que les rodea; razón por la cual, también las creencias colectivas tienen tan alto significado para cada individuo.

El **Campo** puede definirse como el lugar donde se puede presentar o ejecutar el proceso del Desarrollo Organizacional o aquel de donde puede extraer sus bases científico-estratégicas-metodológicas, de forma tal que se le permita actuar de forma adecuada e hilada y se pueda realizar un aporte sustentado y comprobable.

En el Desarrollo Organizacional se abarcan los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento, las teorías y las prácticas de las dinámicas de grupo y toda teoría o práctica relacionada con el cambio, con la capacidad de resolver y manejar problemas y situaciones de cualquier tipo que se presenten en el día a día; comprende a las personas, a los grupos y a la organización en general; puede ejecutarse en cualquier grupo u organización y se fundamenta tanto en la psicología, como en la sociología, filosofía y toda ciencia que estudie a los individuos, las relaciones entre ellos y los procesos surgidos de dichas relaciones.

En el cuadro establecido en la siguiente página se ofrece un esquema resumen de los campos de donde se obtienen los fundamentos para el proceso del Desarrollo Organizacional y, a su vez, de los campos donde se desenvuelve y presta sus servicios.



Las **Metas**, son todos los propósitos planteados por las personas, los grupos de trabajo o por la organización en general con la finalidad de lograr ciertos objetivos; pretenden llevar a cabo un programa fijado, un determinado plan estratégico, cumplir una serie de pasos que lleven al éxito del programa planteado.

En el DO las metas establecidas son básicamente siete:

1. Incrementar la congruencia entre la estructura, los procesos, las estrategias, las personas y la cultura de la organización.
2. Desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización y,
3. Desarrollar la capacidad de la organización en renovarse a sí misma (Beer, 1980)
4. Mejorar la competencia interpersonal.
5. Ocasionar un cambio de valores de forma tal de que los factores y sentimientos sean considerados como legítimos
6. Desarrollar un "equipo gerencial" más efectivo y competente.
7. Crear mejores métodos de trabajo para la resolución de conflictos.

Las **Creencias del DO**: Una creencia es una suposición acerca de cómo funciona el mundo; que el individuo acepta como verdadera y la adhiere como un hecho cognoscitivo propio. Debido a esto, el DO, que es un proceso que procura un cambio, es visto más como una amenaza que como una ventaja, ya venga del entorno externo o del interno porque intenta modificar algo que ya las personas han adherido como ciertas; creencia que impide ejecutar de forma más rápida y sana los cambios necesarios para tener una mejora oportuna y confiable.

Existe la creencia no comprobada de que una consultoría puede permitir que se llegue a la comprensión de los diversos grupos de trabajo, e incluso entre ellos

mismos a fin de poder reducir tensiones entre los mismos, de que se desarrollaran métodos que intervengan en la resolución de conflictos y de que también se podrá hacer ver a la organización como un sistema orgánico y vivo, más que mecánico, manipulado por fuerzas individuales muy preparadas, seguros y con una relación basada en la confianza. Hay muchas otras creencias sobre el Desarrollo Organizacional que se tiene en el tapete gerencial, como que al realizar una intervención todas las cosas van a cambiar, todo va a ser mejor, se obtendrá el éxito en el mercado, etc; innumerables son las creencias relacionadas, pero es básico decir que toda intervención será tan exitosa como los miembros participantes quieran que sea, sin su colaboración, no será posible.

Los **Valores**, por su parte, están definidos según French y Bell como creencias acerca de lo que es algo deseable o algo "bueno", y de lo que es algo indeseable o algo "malo".

En el Desarrollo Organizacional, los valores tienden a *ser humanistas, optimistas y democráticos*; humanistas debido al hecho de que proclaman la importancia de los individuos, respetan a la persona como una totalidad, tratándolas con respeto y dignidad; asumen que todas poseen una valía intrínseca y que todas tienen el mismo potencial para el crecimiento y el desarrollo; los valores son optimistas ya que postulan la creencia básica de que todas las personas son básicamente buenas, que el progreso es posible y deseable y que la racionalidad, la razón y la buena voluntad son fuentes de progreso; finalmente, y no menos importante, se considera que los valores son democráticos ya que aseveran la sanidad de los individuos, el derecho de la personas a estar libres de un abuso arbitrario de poder, que se desenvuelven con un trato justo y equitativo y que la justicia es un proceso que se lleva a acabo de forma adecuada mediante la ley y la justicia.

Las **Hipótesis**, al igual que los valores, son creencias que se consideran como algo tan valioso y obviamente correcto que se dan por sentado, y muy rara vez se

examinan o se ponen en duda; son creencias sustentadas con firmeza y que se aceptan como verdaderas.

En el DO la hipótesis clave para el desempeño del proceso es que las necesidades y las aspiraciones en los seres humanos son las razones que inspiran un esfuerzo organizado en la sociedad; la creencia de que todas las personas pueden crecer y desarrollarse en términos de competencia personal y de la organización produciendo resultados eficaces y esperados; que casi todos los individuos experimentan impulsos de crecimiento siempre y cuando se les proporcione un ambiente adecuado, que los apoye y que les ofrezca un reto que conseguir; la mayor parte de las personas desea contribuir con la organización de forma tal que sus contribuciones sean calificadas como excelentes y partícipes de un mayor logro en los resultados organizacionales.

A.4 FUNDAMENTOS

En este punto se hace un sondeo de cuáles son algunas de las teorías, prácticas o investigaciones que sustentan el proceso del Desarrollo Organizacional; a su vez, explican cuál ha sido la base sobre la cual se ha construido este proceso en DO. Con ello se intenta explicar la planificación y puesta en marcha de los programas diagnósticos y de implantación de estrategias previamente estudiadas para el alcance de las metas propuestas.

Debido a que es una teoría muy estudiada, el DO presenta innumerables basamentos, y como también se trata del estudio de individuos, quienes a su vez son complicados, se presentan una serie sucesiva de estudios que analizan brevemente ítems como los siguientes:

- Cambio Planificado
- Participación y Delegación de Autoridad
- Equipos y Trabajo en Equipo

- Ciencias de la Conducta Aplicadas
- Investigación-Acción

Cambio Planificado: El famoso investigador Lewin lo describe como un proceso de tres etapas, a saber: *descongelar* las antiguas conductas o situaciones, *moverla* a nuevos niveles de conducta, y *volver a congelar* las conductas en este nuevo nivel. Lo que realmente se intenta explicar es que todo cambio implica un movimiento, una modificación; se parte de un lugar y se pretende llegar a otro.
Por su parte, Lippitt, Watson y Westley proponen lo que se llamó "cambio del sistema total", compuesto por cinco etapas que consisten en: Iniciar el programa, diagnosticar los problemas, programar las trayectorias, ponerlas en práctica y evaluar los resultados.
En cambio, Burke-Litwin identifica dos cambios para la creación de un cambio transaccional, el de *primer orden*, que es evolutivo, se van cambiando las características de la organización, pero su naturaleza fundamental continúa siendo la misma; y el cambio de *segundo orden*, que es revolucionario y fundamental, ya que altera de forma significativa la naturaleza de la organización.

Participación y Delegación de Autoridad: Su intención es vencer la resistencia al cambio, incrementar el compromiso con la organización, reducir los niveles de tensión y en general, hacer que las personas se sientan mejor sobre sí mismas; lo más importante de realizar una intervención de DO es que la gente participe dentro del proceso, que se incremente el interés y el deseo de mejorar de todos los miembros activos de la organización.

Equipos y Trabajo en Equipo: Los equipos de trabajo son bloques de construcción de las organizaciones; estos deberán administrar su cultura, sus procesos y sus sistemas y relaciones para lograr la efectividad de los trabajos llevados a cabo. En el campo del Desarrollo Organizacional, los equipos de trabajo son importantes por varias razones; entre ellas, que gran parte de la conducta individual tiene sus orígenes en las normas y en los valores

socioculturales del grupo de trabajo; que muchas tareas son tan complejas que los empleados deben trabajar juntos para llevarlas a cabo; que los grupos compenetrados crean una sinergia que suma cada esfuerzo individual convirtiéndolo en una gran fuerza; y que finalmente, los equipos de trabajo satisfacen las necesidades de las personas de mantener una interacción social, de reconocimiento y hasta de respeto.

Ciencias de las Conductas Aplicadas: En el estudio del DO, se utilizan como fundamentos las ciencias de las conductas aplicadas debido a que intervienen en procesos humanos y sociales dentro de las organizaciones; es decir, el DO es una aplicación del conocimiento, de prácticas y de habilidades de las ciencias conductuales reales. El objetivo principal de esto es que se obtenga el conocimiento en sí como objetivo y que se conozca para resolver problemas prácticos y apremiantes. En este caso, el consultor examina la situación problema, y en base a ella, prescribe una solución cuya finalidad es restablecer el equilibrio y solucionar dicha situación.

Durante el proceso de aplicación de las ciencias conductuales, lo que se busca es observar una situación, y sobre la base de variables seleccionadas, colocarlas en un diagrama de clasificación o tipología, para permitirle al consultor, la categorización de lo previamente examinado y la preparación de los pasos a seguir para la solución del problema.

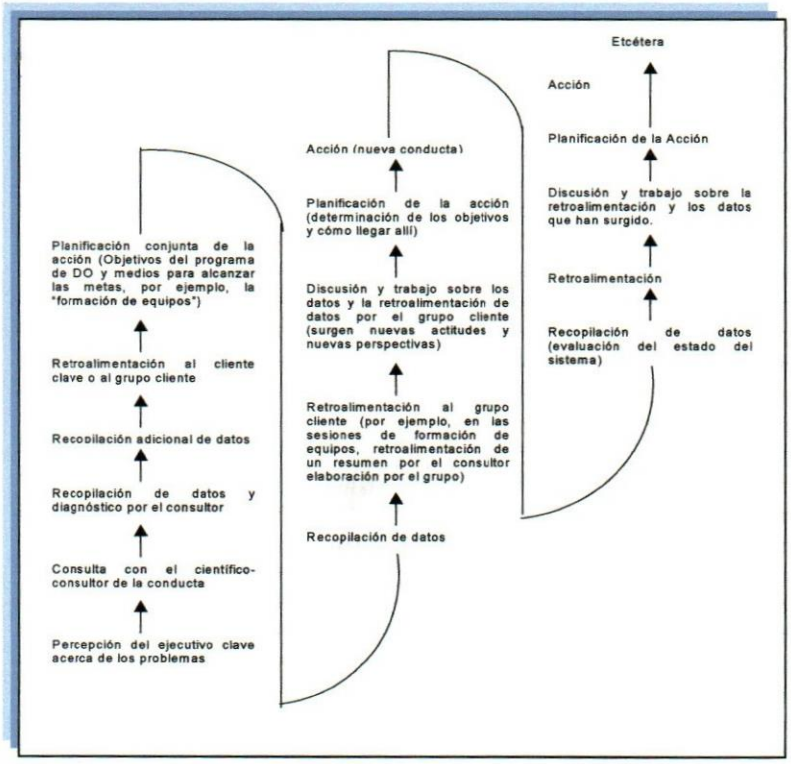
Investigación-Acción: Julieta Morales Zúñiga describe la investigación-acción como un método para aprender y hacer aprender acerca de la dinámica del cambio organizacional, y hacer o poner en práctica los esfuerzos para dicho cambio.

French y Bell la definen como una investigación en acción, con las metas de hacer que ésta sea más efectiva, creando simultáneamente un conjunto de conocimientos científicos. Como proceso está definido como una secuencia de

acontecimientos y acciones; su proceso de describe como una recopilación sistemática de datos de la investigación acerca de un sistema actual en relación con algún objetivo, meta o necesidad de ese sistema; de alimentar a ese sistema con nuevos datos, de emprender acciones por medio de variables alternativas seleccionadas dentro del sistema, basándose tanto en los datos como en las hipótesis, y de evaluar dichos resultados recopilando datos nuevos adicionales.

Los aspectos claves del modelo son: diagnóstico, recopilación de datos, retroalimentación al grupo cliente, discusión de los datos y trabajo en ellos por el grupo cliente y acción. La secuencia, dice French, tiene que ser cíclica, con el enfoque en problemas nuevos o anticipados, a medida que el grupo cliente aprende a trabajar unido en una forma más efectiva.

La investigación-acción es la más útil para desarrollar la fase diagnóstica en Ascensores Schindler de Venezuela; y por esta razón fue empleada, a continuación se presenta un esquema cuya fuente es de California Management Review, Tomo XII, número 2, que indica un bosquejo del proceso llevado a cabo para realizar la investigación-acción:



Existen otros fundamentos que dan origen al análisis profundo del DO, como la famosa "Teoría de los Sistemas", donde se considera a la Organización como un sistema abierto; las "Estructuras Paralelas de Aprendizaje", cuya intención es desarrollar, planificar y guiar los programas de cambio en una organización colateral; las "Estrategias Normativas-Reeducativas del Cambio", basadas en la suposición de que las personas son racionales y cambiarán siempre y cuando entiendan que el cambio es ventajoso para ellos y que podrá ocurrir gracias a una reeducación donde se descarten antiguas normas por otras nuevas; la "Psicología", como ciencia que estudia a profundidad la razón principal de determinadas conductas y comportamientos de los individuos; la "Sociología" como ciencia que estudia el comportamiento de los individuos en sociedad, su desenvolvimiento en grupos, por qué lo hacen y cómo lo hacen, entre otras. Estas son algunas de las fundamentaciones del DO, ciertamente existen una gran variedad de ciencias, estudios, teorías y prácticas que las fundamentan con amplio criterio de soporte.

3.B CAMBIO ORGANIZACIONAL

En el siguiente punto se estudia la importancia que tiene para la Organización un cambio, ya que en esto se enfoca el DO, en producir cambios dentro de la Organización, bien sean estructurales, conductuales o de cualquier índole, siempre y cuando consigan una mejora en los procesos y en los resultados de dicha empresa; razón por la cual se traerán a colación tanto la teoría del proceso de cambio como la teoría de la implementación del cambio.

B.1 CONCEPTOS

Existen básicamente cuarto tipos predefinidos de cambio organizacional, basados en las categorías del *cambio*, donde se entiende si es planificado o no; y en sus *órdenes* donde se verifican si es de primer o de segundo orden.

Cambio Planificado: Es el que se origina a causa de una decisión tomada deliberadamente por el sistema para mejorar su funcionamiento y para

comprometer un recurso externo en ayuda de los procesos que logran esas mejoras (Levy, 1986).

Este cambio se enfoca, frecuentemente en desarrollar las capacidades generales de la organización para tratar con las demandas ambientales que afectan de forma frecuente y casi siempre imprevista a la organización.

Cambio No Planificado: Es aquel cuyo ímpetu se origina fuera del sistema organizacional; siendo este una respuesta adaptativa al entorno, comúnmente enfocada en la alteración de pequeños segmentos. Lippitt, Watson y Westley (1958) lo describen como un cambio espontáneo, evolutivo, fortuito o accidental.

Por consiguiente, el cambio variará de acuerdo al modo en que comienza, lo que a su vez indicará las estrategias a seguir y será llevado de forma más radical o de forma más evolutiva, dependiendo de la conciencia y la dinámica del sistema y de los individuos que participen dentro del proceso.

Cambio de Primer Orden: Este tipo de cambio es continuo, involucra alteraciones sobre las características de los sistemas, sin cambio alguno dentro de las suposiciones fundamentales o creencias sobre las relaciones causa-efecto, y sin tampoco sufrir cambios dentro de los paradigmas básicos empleados por la empresa para el desarrollo constante de sus actividades u operaciones.

Cambio de Segundo Orden: Según Levy y Merry (1986) el cambio de segundo orden es un cambio multidimensional, de múltiples niveles, cualitativo y discontinuo, que involucra un cambio paradigmático radical.

Como se puede observar, el cambio también podrá variar de acuerdo a la alteración que sufran las condiciones organizacionales, de si utilizan este cambio para crear diferentes conceptualizaciones usándolas a su vez como fundamento para crear características organizacionales nuevas. Todo dependerá de si se

logran mantener los marcos de referencia empleados hasta el momento o si por el contrario estos marcos son reemplazados por unos nuevos que implique que las personas los reconozcan como una organización conceptualmente nueva y distinta a la que estaban acostumbrados.

B.2 CAMBIOS ORGANIZACIONALES Y D.O.

Dado que el Desarrollo Organizacional es el proceso que emplea estrategias de intervención planificadas, basadas en las ciencias del comportamiento, con el objetivo principal de ajustar, cambiar o modificar el trabajo realizado en una organización, a fin de mejorar su funcionamiento; las intervenciones a realizar implican un cambio, que podrá ser el resultado de una combinación de cualquiera de las dos dimensiones mencionadas en el punto B.1 del presente capítulo.

Debido a que existen dos tipos de cambio, cualquiera puede resultar de primer o de segundo orden, de acuerdo a los objetivos alcanzados, razón por la cual existen como mínimo cuatro tipos diferentes de procesos que pueden ocurrirse en el proceso del DO, a saber:

ORDEN DE CAMBIO	CATEGORÍAS DE CAMBIO	
	PLANIFICADO	NO PLANIFICADO
Primero	De Desarrollo	Evolutivo
Segundo	Transformacional	Revolucionario

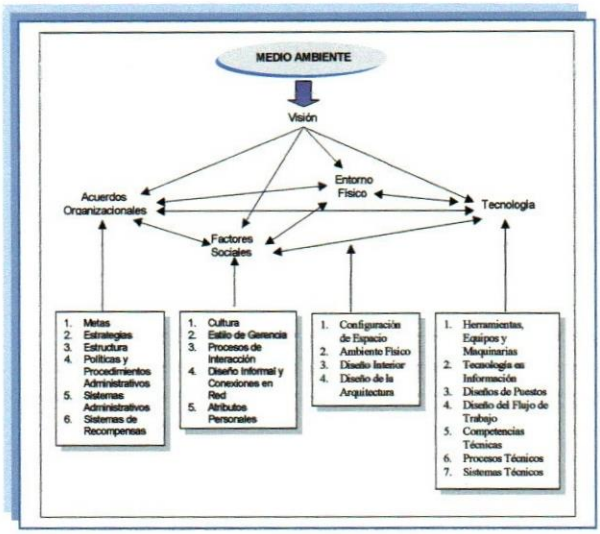
Vale la pena resaltar que antes que nada el DO es un proceso planificado que trata sobre el desarrollo y el cambio transformacional; de forma tal que sus intervenciones pueden derrumbar tanto el cambio organizacional de primer orden como el de segundo orden, dependiendo del carácter, alcance, y magnitud de las intervenciones de cambio utilizadas y de la intensidad y duración del proceso de cambio; tal y como lo afirman Porras y Robertson en su Libro Organizational Development.

B.3 FACTORES DEL ENTORNO QUE AFECTAN A LA ORGANIZACIÓN

Es de menester importancia tener un conocimiento claro sobre la organización en la que se pretende trabajar, a fin de tener en claro los criterios de visión y los objetivos que tendría la implementación de un cambio; aún así son pocas las veces que se tiene en claro estos objetivos ya que se carece de una guía estructurada, integrada y comprensiva; lo que pasa a ser una debilidad ya que no existe un modelo organizacional ampliamente aceptado y útil.

Dada esta debilidad, el siguiente punto intenta indicar cuáles son los factores que afectan el desempeño correcto de una organización y cuáles son sus efectos sobre esta; para ello se tomará un supuesto básico establecido por Porras (1986, 1987) que indica que el cambio en el comportamiento individual de los miembros de una organización, es el núcleo básico del cambio organizacional, y por lo tanto, cualquier cambio exitoso persistirá a largo plazo, solo si en respuesta a los cambios, los miembros alteran sus comportamientos laborales de forma adecuada. Se tienen la creencia de que el comportamiento está influenciado significativamente por el ambiente en el cual ocurre, lo que conduce a inferir que dicho comportamiento tendrá un mejor cambio si se modifican también los aspectos de su escenario de trabajo.

El entorno organizacional de todo trabajo está enmarcado por acuerdos organizacionales, factores sociales, entornos físicos y avances tecnológicos, a continuación se presenta un esquema indicativo donde se detalla a mayor nivel cada uno de estos entornos y; para ser consecuentes con el punto anterior, donde se infiere que para lograr un cambio individual se deben cambiar uno o más factores de estos componentes, se intentará especificar cuál es, o cuáles son los puntos claves que incitan dicho cambio:



Es ampliamente conocido que si se desean cambiar o mejorar los resultados obtenidos por una organización, lo primero que deberá hacerse es modificar el comportamiento individual de cada miembro participante, de forma tal de dirigirlo hacia la conducta deseada, razón por la cual el estudio de los componentes del entorno resulta tan importante; a continuación se encontrará una breve definición de cada uno de ellos:

Acuerdos Organizacionales: Estos vienen siendo los aspectos formales del sistema que impulsan la conducta de las personas; indican lo que los individuos deberían hacer y describe la forma que está establecida para hacerlo; son factores que se asumen de forma racional y consciente, aunque en muchas ocasiones las conductas no respondan consistentemente con lo que la organización diga o haga. Unos aspectos influencian más directamente a las personas que otros, por ejemplo el sistema de recompensas que se utilice en la empresa, ya que afecta de forma directa a sus intereses.

En concreto, los acuerdos organizacionales son los elementos formales desarrollados para coordinar el comportamiento de los individuos y su funcionamiento en varias partes de l organización; usualmente se presentan de

forma escrita y representan una descripción de la forma en la cual se pretende trabajar; sin ser necesariamente la misma forma en como se hace.

Factores Sociales: Estos abarcan características de las personas en pequeños grupos, de forma individual, con sus patrones e incluso, en sus procesos de interacción dentro de la organización. En líneas generales son los que describen el lado humano e informal de la organización; son la parte intangible de las empresas, los más difíciles de caracterizar con precisión y, por consiguiente los más difíciles de cambiar.

Tecnología: Este aspecto abarca todos aquellos factores que ingresan directamente dentro de la transformación, de los insumos y de los productos organizacionales; siempre ha sido un elemento dominante en el diseño de los procesos y de las estrategias; razón por la cual, es un pre-requisito necesario para el éxito en el cambio.

Entorno Físico: Esta categoría describe las estructuras y los objetos concretos de la parte del medio ambiente, ni social, ni técnico, que tiene influencia en los puestos de trabajo; es decir, permite que la gente pueda trabajar mucho, bloqueando o facilitando su conducta organizacional efectiva, pero no tiene un impacto motivacional y sustancial sobre la gente; de esta manera, la eficacia de las personas puede ser incrementada o reducida.

3.C INTERVENCIONES DEL DO

Las intervenciones del DO pueden ser definidas como una serie de actividades estructuradas en las cuales ciertos departamentos de la organización se dedican a una tarea que esté relacionada directa o indirectamente con el mejoramiento organizacional. Constituyen un impulso para la acción del desarrollo organizacional.

El objetivo fundamental de las intervenciones de DO es planificar una serie de actividades entre los clientes y los consultores, para luego diseñar un proceso que ayude a administrar de mejor y más eficiente forma el funcionamiento de la organización.

La mejor forma de estructurar una intervención exitosa que promueva el aprendizaje y el cambio, es incluyendo todos los factores que integran tanto al entorno como a la organización; a continuación se presenta una serie de items que pueden tenerse en consideración a la hora de diseñar una estrategia:

- Procurar que todas las personas interesadas se encuentren dentro de la actividad.
- Que las actividades sean generadas enfocadas en algún problema concreto o en alguna oportunidad de mejora o de solución.
- Procurar estructurar las actividades a realizar de forma tal que queden clarificadas las dudas sobre las metas, sobre sus formas de alcanzarlas y con la probabilidad de sean realmente alcanzadas.
- Se deberán diseñar actividades que incluyan aprendizajes, bien sea basados en la experiencia o con bases cognoscitivas, conceptuales o teóricas.
- Es importante hacer que los participantes se sientan libres de actuar y que no consideren estas actividades a realizar riesgosas.
- Lo más importante de realizar un diseño previo, es que los individuos aprendan la forma de resolver un problema en particular, que se ingenien diversas vías de crear soluciones y que entiendan las tareas, los procesos y sobre todo, que controlen los resultados y hagan las modificaciones pertinentes, en caso de ser necesario.

C.1 TIPOS DE INTERVENCIONES

Una vez vistos los puntos más importantes que debe poseer toda intervención para que sea exitosa, se estudiarán algunas de las diversas clases de intervenciones que existen. Robert Blake y Jane Mouton basados en los mecanismos casuales fundamentales involucrados dentro de los procesos identifican 7 tipos de intervención, a saber:

Intervención de Discrepancia: Cuya finalidad es atraer la atención a una acción o conducta contradictoria a la que se pretende lograr, para que luego, conduciendo al grupo intervenido por una etapa exploratoria, estos sean capaces de explicar las conductas actuales y la divergencia existente con las deseadas.

Para este proceso se utilizarán los conocimientos de las ciencias de la conducta para explicar el sentido de la autocrítica, comparando lo que se hace con lo que se quiere, a fin de poder observar si se están empleando los mejores recursos para lograrlo.

Intervención de Relación: Su enfoque está dirigido a las relaciones interpersonales; procura hacer que emerjan los sentimientos y problemas existentes, para que de esta forma logren explorarlos, encararlos y buscar las posibles soluciones existentes.

Intervención de Experimentación: En este tipo de intervención, se someten a prueba dos planes diferentes de acción, a fin de saber el impacto que tendrán antes de que se tome una decisión final.

Intervención de Perspectiva: Su finalidad es la de desviar la atención de las acciones inmediatas a tomar, de estudiar primero los antecedentes, la historia, la base y los fundamentos de dichas acciones a fin de poder trazar los objetivos

futuros y ver si estas están dirigidas a la consecución de dichas metas, o si por el contrario deben modificarse en algún sentido.

Intervención de la Estructura de la Organización: Para tocar este tipo de intervención, deberá realizarse antes que nada un estudio que indique cuales son las causas estructurales que hacen que la organización sea ineficiente; luego de ello, poder tomar las acciones correctivas.

Intervención Cultural: Cuyo objetivo básico es examinar las tradiciones precedentes y practicadas para enfocar la cultura de la organización de forma directa y cónsona con las metas propuestas.

Intervenciones Generales para las Formaciones de Equipos: El interés de esta intervención es obtener el mejoramiento y la efectividad de los diversos equipos formados dentro de la organización; para ello, las actividades se centran en un proceso básico de cuatro fases: el diagnóstico, el logro de las tareas, las relaciones de equipo y, los procesos llevados a cabo dentro de esos equipos y de la organización.

3.D CONSULTORÍA

El siguiente apartado tiene por finalidad mostrar la importancia de la Consultoría dentro de las organizaciones, saber para qué se usa y cuál es el motivo de su importancia.

D.1 DEFINICIÓN

La Consultoría Gerencial, como es conocida en el ambiente de negocios, es aquella que asesora, apoya y soporta a la gerencia en el manejo de la empresa, puede abarcar la estrategia, diseño e implantación (tomándolas a todas o a cada una de ellas por separado)

Según el Instituto de Consultores del Reino Unido, la Consultoría es un servicio prestado por una persona calificada, o grupo de ellas de forma independiente para la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas empresariales, con la organización en general, con los procedimientos seguidos y con los métodos estructurados para el alcance de sus metas; a fin de hacer recomendaciones apropiadas y prestar un servicio de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.

Por lo tanto, el objetivo básico de la consultoría es inducir un cambio o mejorar una situación insatisfactoria luego de que la parte interesada exponga su preocupación por alguna situación juzgada como discrepante o como susceptible de mejora.

D.2 RASGOS DE LA CONSULTORÍA

La consultoría cumple con cuatro rasgos básicos que la alimentan y la enrumban por una senda segura y transitable y son: su independencia, la prestación de su servicio, los conocimientos y capacidades que presenta y la veracidad de sus soluciones.

El primer rasgo importante de la consultoría es que esta es ***independiente***, por lo tanto es imparcial; el consultor no tendrá la potestad de tomar decisiones y ejecutarlas ya que normalmente no es miembro de la organización y no cuenta con tal autoridad y, su visión es dedicarse a su función de promover un cambio, asegurándose de que exista la máxima participación del cliente en todo lo que planifica, de forma tal de que el éxito del resultado final sea conseguido gracias a un esfuerzo conjunto.

Los consultores tienen el papel principal de actuar como asesores, con las responsabilidades de ejecutar un ***servicio consultivo*** íntegro y de calidad, dando los consejos más pertinentes e idóneos en el momento adecuado; por ello, intentan ***proporcionar conocimientos y capacidades profesionales*** que

resuelvan problemas prácticos, manteniéndose actualizado, identificando el problema en sí, buscando suficiente información que permita derivar la causa de la situación, analizando y sintetizando los hallazgos y eligiendo entre varias posibles soluciones la que a su juicio sea la más adecuada.

Es importante dejar en claro que la ***consultoría no proporciona soluciones milagrosas***, por el contrario, es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles.

D.3 BENEFICIOS DE LA CONSULTORÍA

Algunos de los beneficios obtenidos en las Organizaciones por contar con una buena consultoría son:

- La incorporación de pensamientos nuevos y frescos y de recomendaciones proporcionadas por gente con experiencia.
- La capacidad encontrada para modelar y estructurar situaciones de incertidumbre o de opciones múltiples.
- La objetividad e independencia que se tiene al contratar a un ente externo a la empresa.
- Contar con métodos y estructuras diferentes para enfrentarse a situaciones excepcionales / no recurrentes.
- Incorporar una solución y un conjunto de habilidades focalizadas en la empresa con un período definido de tiempo; que de ser hechas internamente, serían costosas, interminables y poco concretas.
- La energía positiva y de ayuda que se genera dentro de la organización para la elaboración de un proyecto correctivo o de incremento.
- La capacidad para transferir conocimientos y tecnologías entre todos los participantes del proceso.

Cabe la pena resaltar que son muchos más los beneficios que pueden obtener las organizaciones, de un proceso de consultoría, siendo el principal, el mejorar y el poder obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores; incluso sobre sí misma, todo dependerá del nivel de empeño y de madurez que tenga la empresa en lograr subsanar esa piedra de tranca que impide que se destaque dentro del complicado mundo empresarial.

D.4 RAZONES PARA BUSCAR UNA CONSULTORÍA

Generalmente, los consultores son **contratados para que aporten conocimientos y capacidades especiales**, ya que dentro de la organización no cuentan con los conocimientos ni con las personas capaces de enfrentarse con determinados problemas en una proporción igual de éxito que si es una persona ajena a la empresa; por lo tanto la persona a buscar requerirá tener ciertas técnicas y métodos para superar los problemas que puedan presentarse durante el proceso tales como la política empresarial, la planificación, coordinación o liderazgo.

Dado que la consultoría es un proceso largo y complicado, se requerirá de alguien que **preste una ayuda intensiva de forma transitoria**, de forma tal que se tenga la ayuda de una persona que esté interviniendo sólo por el tiempo que sea necesario, que **de un punto de vista imparcial** que permitan aclarar el verdadero carácter del problema y que proporcione soluciones factibles de ser conseguidas, dándole a la gerencia los **argumentos** necesarios para que las decisiones predeterminadas de acción sean **justificadas** como una recomendación del consultor.

3.E CONSULTORÍA DE PROCESOS

La consultoría de procesos cuenta con una serie de premisas comprobables que generan, gracias a su estudio, unas definiciones básicas. Todo argumento está enfocado en las necesidades de la gerencia en tener un *apoyo para detectar*

aprendidos son generalmente acciones humanas que ocurren en un flujo normal de trabajo. Básicamente se puede inferir que el elemento más importante sometido a estudio es el proceso humano, lo que deja en claro la importancia de realizar un buen y correcto diagnóstico que valla más allá del simple análisis del proceso.

Revisando detalladamente la definición dada de Consultoría de Procesos, se puede decir que el consultor es fundamentalmente un conocedor de procesos en los ámbitos individuales, intergrupales, organizacionales y contextuales.

Otra definición proporcionada por Edgar Schein es que la Consultoría de Procesos es el estudio de las situaciones en las cuales las personas están

necesita o que es lo que debe hacer el consultor; ya que el propio proceso de consultoría es el que va a orientar al cliente a definir la situación diagnóstica que lo llevará a manejar la situación-problema, obteniendo además la habilidad, perspectiva y enfoque general del consultor.

E.2 ETAPAS DE LA CONSULTORÍA DE PROCESOS

Edgar Schein señala diez etapas a seguir para la culminación del proceso de consultoría en Desarrollo Organizacional, estas etapas interactúan entre sí y son mutuamente excluyentes las unas con las otras; la importancia de estudiarlas es que se puede ver el proceso en el que están involucradas y la necesidad existente de culminar previamente una fase para poder iniciar la otra y así conseguir una solución acertada para la implantación de las acciones a seguir:

1. Realizar un contacto inicial con la organización-cliente.
2. Definir la relación de trabajo, y realizar tanto un contrato formal como uno psicológico.
3. Seleccionar el ambiente y el método de trabajo.
4. Observar a la organización, ver sus movimientos, entender sus estrategias y sus procesos, conocer sus metas y objetivos; en fin, conocerla.
5. Recolectar datos y realizar el diagnóstico.
6. Presentar a la gerencia o parte contratante los hallazgos encontrados, las conclusiones a las que se ha llegado y las recomendaciones a tomar para realizar la implantación de las acciones o cambios.
7. Diseñar la estrategia de la opción seleccionada para trabajar.
8. Implantar la alternativa de la acción elegida y previamente diseñada.
9. Disminuir el involucramiento o dependencia para la transferencia de las competencias entre la organización y el consultor.
10. Y finalmente, la culminación de la consultoría.

3.F COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

En los trabajos realizados por María Hoffmann se establece que el comportamiento organizacional constituye el estudio sistemático de toda acción y actitud que las personas exhiben dentro de sus organizaciones y lugares de trabajo; su finalidad es reemplazar toda aquella explicación intuitiva por un estudio sistemático a través de evidencias científicas obtenidas bajo condiciones controladas, medidas e interpretadas de forma razonable y rigurosa a fin de poder atribuirle ciertas causas y efectos.

El enfoque del comportamiento organizacional está basado en la conducta individual y en la conducta grupal, quienes a su vez enfatizan sus labores en las organizaciones que interactúan con el entorno. Lo que se puede hacer notar es que las bases fundamentales de toda organización son los individuos que allí prestan sus servicios, ya que de ellos dependerá su buen funcionamiento y el alcance de las metas propuestas.

Los propósitos por los cuales se considera importante el estudio del Comportamiento Organizacional son básicamente tres:

1. Explicar y Predecir Conductas.
2. Describir Conductas.
3. Prescribir Acciones.

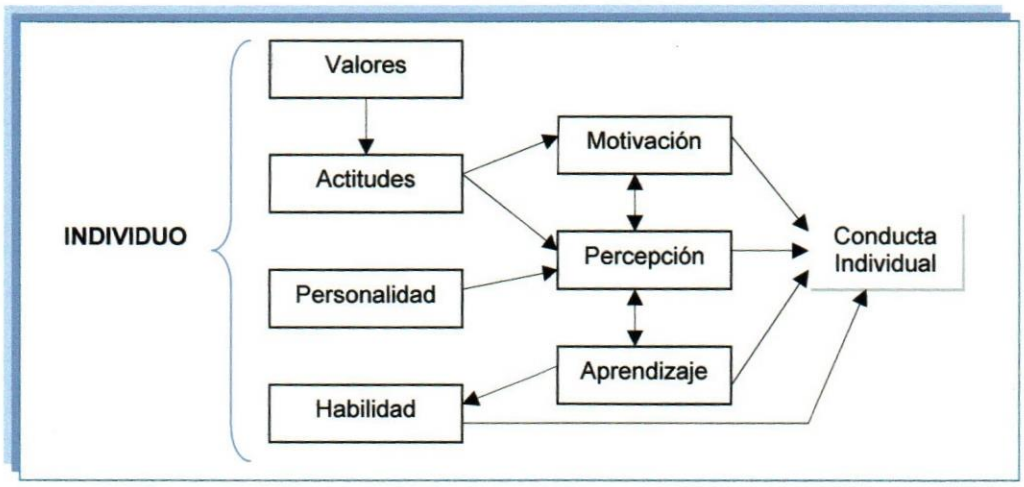
F.1 CONDUCTA INDIVIDUAL

Toda empresa procurará moldear en la medida de sus posibilidades las conductas de sus empleados, mediante un proceso de socialización ya que estos entran dentro de la organización con una personalidad establecida y con un conjunto de valores y actitudes generales.

Es importante que todos los integrantes del lugar de trabajo estén cónsonos con unos lineamientos específicos, razón por la cual la forma en que los empleados

interpreten el ambiente laboral y su entorno, causará gran impacto en sus percepciones, sus niveles motivacionales, en lo que aprendan y hasta en sus comportamientos, incluyendo dentro de este proceso las habilidades con las que cuentan, sus destrezas y talentos.

En los estudios de Hoffmann se establecen ciertas características individuales que sustentan los valores, fortalezas del ego y locus de control, que son tan importantes para el desarrollo de este trabajo de grado; a continuación se muestra un gráfico estructural y la importancia que estos tienen:



Según el esquema precedente, las actitudes provienen de los valores que cada individuo tenga, siendo estos las convicciones básicas acerca de lo que es correcto y de lo que no lo es, se desarrolla gracias a lo que se recibe de los padres, en los colegios y de las amistades fundamentalmente.

Estos valores individuales fortalecen el ego proporcionándoles una personalidad definida sobre la fuerza interna con la que cuentan y sobre la lucha por sus propias convicciones; siendo estos un ejemplo de la facilidad o dificultad impuesta en un proceso de cambio, aunado a los atributos de personalidad indicativos de un locus de control que mide el grado en el cual una persona maneja su propia vida y destino.

El locus de control podrá ser interno o externo, dependiendo de las actitudes que posean las personas que integran el grupo de trabajo; lo que modificará el resultado obtenido por la organización.

F.2 CONDUCTA GRUPAL

El propósito general del estudio de la conducta grupal es impulsar la productividad de la organización e incrementar la participación de los individuos en la resolución de problemas ya que cada grupo es la conformación de varias personas que aportan a este fin según sus tendencias y su manera de ser.

La comprensión de la dinámica grupal es vital dentro del marco organizacional ya que gracias a la interacción de las personas que lo integran se podrá obtener el logro de los objetivos planeados; su fundamento se basa en las normas individuales y compartidas, en los roles que cada participante desempeñe dentro del contexto y su estatus social.

Una conducta grupal será más eficiente siempre y cuando la gerencia facilite las siguientes condiciones:

- El deseo de que sus funciones sean mejoradas y que el mismo grupo sienta la necesidad de ser más eficiente en sus relaciones de trabajo.
- La expresión unánime de verse a sí mismos como una gerencia de éxito y de verlo reflejado en sus obras.
- Que los individuos participantes comprometan su tiempo en el proceso.
- Que exista una apertura y un criterio de amplitud dentro de los participantes a aceptar datos nuevos que reciban y una buena voluntad para hacer algo productivo con esa información.

F.3 CONDUCTA ORGANIZACIONAL

El estudio de la conducta organizacional es menester, ya que de ella depende que existan los factores y conductas mencionadas en los puntos anteriores.

Las organizaciones son sistemas abiertos que tienen por finalidad alcanzar ciertos objetivos o propósitos prediseñados mediante el aporte de los individuos o grupos que la conforman; de la misma forma, estas interactúan con sus ambientes y responden a los cambios que se les presentan.

El estudio de esta conducta es primordial debido a que es la que va a elaborar las respuestas emitidas al entorno, lo que a su vez le permitirá mantenerse, cambiar o claudicar. Lo que realmente demuestra que tipo de conducta asume la organización es su cultura corporativa, siendo esta un conjunto de valores, creencias, símbolos, prácticas y suposiciones compartidas que modelan el comportamiento de quien la integra, y así, el de la organización en general.

La conducta demostrada por las organizaciones dependerá de los individuos que trabajan en ella, de los equipos que estos conformen y de las decisiones que tomen; básicamente pueden ser cuatro las demostraciones de ellas y varían de acuerdo a lo que se espere del entorno y a las planificaciones que internamente realicen; el siguiente cuadro muestra cuatro respuestas conductuales según las proyecciones ejecutadas por la empresa:

	Incremental	Estratégico
Anticipatorio	Anticipación	Reorientación
Reactivo	Adaptación	Reacción

3.G MOTIVACIÓN

En los puntos sucesivos se encontrarán los basamentos teóricos según los cuales se versa este trabajo investigativo y las razones por las cuales fueron escogidos como fundamentos.

La intervención diagnóstica realizada en el Departamento de Técnica y Logística de Ascensores Schindler de Venezuela, permitió, gracias a la metodología implementada para recabar información, la realización de una entrevista estructurada a cada miembro integrante del equipo, lo que arrojó resultados interesantes indicativos de los bajos niveles de motivación existentes y de la distorsión propia imperceptible del uso y funcionamiento de un locus de control.

Dada esta premisa y gracias a la necesidad sentida mostrada por la organización, se realizó un estudio donde se buscó entender a los individuos dentro de un contexto empresarial, donde además, quedó claramente demostrado que el comportamiento enseñado por ellos proviene por un cierto numero de factores que los reflejan como productos de su ambiente físico, social y psicológico, con metas, deseos y experiencias sociales claras. Lo que auspicia el inicio del estudio profundo de la motivación y del locus de control en el personal del Departamento anteriormente mencionado.

G.1 CONCEPTOS

Existen infinidad de conceptos de motivación, ya que es un campo ampliamente estudiado y ha sido objeto de múltiples trabajos investigativos y de desarrollo; a continuación se traen a colación una serie de características y adjetivos indicativos de la importancia que tiene para los individuos estar motivados.

La motivación es considerada como uno de los factores más dinámicos y cambiantes de la conducta y también, como el motor que impulsa las acciones a realizar. La forma más extendida para definir motivación es la que engloba los procesos implicados en la iniciación, energización, dirección y mantenimiento de la

conducta orientada al logro de un objetivo. Siendo los componentes más relevantes para aceptar o rechazar alguna situación determinada, los siguientes:

1) Presencia de un componente energético que mueve la conducta hacia la acción.
2) Un estado de necesidad, carencia o deseo de logro.
3) La dirección de la conducta hacia el logro de una meta; relacionada con un estímulo adecuado o con el rechazo de un obstáculo para el alcance de una meta.
4) La persistencia de la conducta en dirección a una meta planteada, por el período de tiempo necesario.

Conceptualiza Luis Arturo Quesada Oviedo a la motivación, como impulsos que hacen actuar a los individuos; como mecanismos que parten desde el fuero interno y que guían hacia el exterior determinadas acciones, haciéndolas parte del temperamento o carácter personal.

En los trabajos realizados por Oswaldo Romero García, se indica que la palabra motivación significa, lo que pone en movimiento; es decir, lo que impulsa la acción. La motivación se refiere a aquellas condiciones o estados internos que activan o dan energía al organismo y conducen hacia una conducta dirigida a determinadas finalidades.

El motivo no es un estímulo, ambos poseen el poder de incitar una conducta. El estímulo produce una respuesta determinada en relación con una situación momentánea.

En líneas generales, el motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma, o por lo menos, da origen a la propensión de un comportamiento específico. Este motivo podrá ser provocado por un estímulo

externo que proviene del ambiente y puede también ser generado internamente por los procesos cognoscitivos del individuo, de tal forma que los actos de una persona puedan se guiados por lo que piensa, cree, prevé, etc.

Otras definiciones como las descritas por Levy, Morrison, Liard o Smith indican que la motivación se asocia a la idea de fuerza activa, impulsora, traducida como deseo; siendo ella una expresión de las necesidades. Las motivaciones hacen diferentes a las personas, las necesidades varían de un individuo a otro, produciendo distintos patrones de comportamientos, valores sociales y capacidades para alcanzar los objetivos.

G.2 TEORÍA DE MASLOW

La Teoría de Motivación de Maslow, está basada en la jerarquización de las necesidades humanas, se caracteriza por ser un modelo sencillo y de fácil uso que muestra al individuo como una persona con una serie de necesidades indicativas de lo que uno hace; es decir, esta teoría motivacional mantiene que las personas hacen lo que hacen porque todas sus acciones están dirigidas a la satisfacción de sus necesidades, siendo la más importante la que determine las acciones a tomar.

La motivación humana es cíclica y está orientada a las diferentes condiciones fisiológicas, sociales o psicológicas, cada una de ellas tendrá un orden preponderante, en la cual las necesidades sucesivas surgirán una vez que hayan sido satisfechas suficientemente las necesidades básicas.

Teóricamente, las necesidades no tienen que estar cubiertas del todo para el surgimiento de una nueva necesidad, que inspire y anime el recogimiento de nuevas acciones a ser, de igual forma, satisfechas; ni siquiera deberán cubrir las expectativas tal cual como Maslow estableció los niveles jerárquicos, ya que uno de ellos pudiera estar cubierto, mas no así el nivel inmediatamente inferior.

Maslow estableció en su esquema piramidal, cinco necesidades básicas, que en su criterio tienen todos los individuos estas son:

Según los trabajos realizados por Oswaldo Romero García, la cualidad dinámica de la jerarquía de las necesidades tiene importantes consecuencias en la motivación de las personas en sus lugares de trabajo. Él indica que a medida que las necesidades de los niveles inferiores se encuentran relativamente satisfechas, se vuelven menos motivadoras del comportamiento, lo que indica que las personas estarán directamente más motivadas por el siguiente nivel de necesidades insatisfechas y, puesto que en las organizaciones se intenta influir sobre la conducta de los individuos, se deberán considerar aquellas necesidades que estén relativamente insatisfechas y que pueden ser usadas como una palanca de motivación; dado esto, es que el presente trabajo de grado realizó un análisis exhaustivo de las probables causas que repercuten sobre la motivación en el Departamento de Técnica y Logística.

La teoría de Maslow entonces, proporciona una clasificación sistemática de necesidades, las cuales se han usado ampliamente para probar diversos conceptos de motivación. Éste realiza una taxonomía de los motivos [necesidades] humanos e indica que el ser humano privado de todo estará únicamente motivado por sobrevivir (obtener comida y bebida); satisfechas estas necesidades, serán sustituidas por la seguridad (obtener abrigo, refugio y protección contra el peligro);

ser estimado y querido por las demás personas y así hasta llegar a las necesidades más elevadas [auto-realización]: hacer realidad todo el potencial y la capacidad de la persona, que llegaría entonces al máximo desarrollo posible de sus facultades.

Siendo así, y realizados los análisis de la data obtenida en las entrevistas estructuradas, quedo manifiesta la evidencia de que los trabajadores del Departamento en cuestión sienten la necesidad de satisfacer los diferentes factores definidos por Maslow en su Teoría Motivacional.

G.3 TEORÍA DE MCCLELLAND

El autor David McClelland, expone en sus trabajos la naturaleza humana de hacer las cosas motivados al logro de un objetivo o tarea específica y a la autorrealización como tal; su fundamentación está basada en: **El Estado del Arte en la Motivación Laboral**, lo que a su vez constituye un paradigma; según la cual, siguiendo las raíces de la Ley del Efecto elaborada por Thorndike, según la cual todos los seres humanos buscan obtener premios y evitar castigos.

El motivo de logro, que es la teoría de McClelland, está relacionado con la autoestima, con la confianza en uno mismo y con la esperanza de conseguir el éxito o por lo menos, experiencias positivas en relación con el futuro (optimismo). Las personas con alto motivo de logro creen en sí mismas y no dudan en exponerse a situaciones de resultado incierto, ya que confían en salir airosas de ellas.

David McClelland ha elaborado investigaciones sobre las motivaciones adquiridas socialmente, indicando que existen tres motivaciones esenciales, a saber: la motivación o necesidad de logro, poder y afiliación; cada una de las cuales predisponen a la persona a comportarse de cierta forma, afectando de manera critica el desempeño de muchos trabajos y tareas.

MOTIVACIÓN AL LOGRO

La motivación al logro no es más que el impulso de sobresalir, de tener éxito; induce a las personas al establecimiento de metas elevadas, por lo que sienten una gran necesidad de desarrollar actividades, pero demuestran una baja necesidad de afiliarse con otras personas y ser sociables. Por esto, los individuos sienten un gran deseo de alcanzar la excelencia, los satisface un trabajo bien elaborado, se hacen cargo de sus responsabilidades y necesitan tener constantemente un feedback sobre su actuación.

MOTIVACIÓN AL PODER

La personas con este tipo de inclinación, sienten la necesidad de influir y controlar a otras personas y/o grupos, necesitan obtener el reconocimiento por parte de estos para poder sentirse importantes y pioneros, desean adquirir tanto prestigio como status y reconocimiento. Su conducta es a luchar para que predominen sus ideas y demuestran claramente una mentalidad "*política*".

MOTIVACIÓN A LA AFILIACIÓN

Para las personas motivadas por la afiliación, lo más importante tener buenas relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, y ser necesitadas en sociedad, les gusta ser populares y continuamente buscan el contacto de las personas, se destacan más en los trabajos grupales que en los individuales y sienten deseos de ayudar a la mayor cantidad de gente posible.

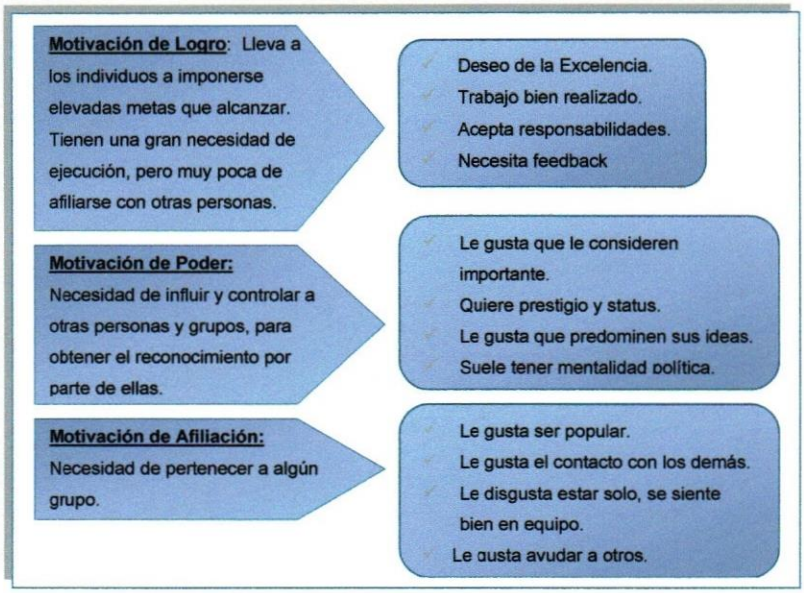
A continuación se presenta un cuadro comparativo donde se evidencia la diferencia de las personalidades registradas por las personas bajo la influencia de las diversas motivaciones:

Personas con Motivación AL LOGRO	Personas con Motivación AL PODER	Personas con Motivación A LA AFILIACIÓN
✓ Les gusta buscar situaciones que los lleven a asumir responsabilidades y la solución de los problemas. ✓ Luchan por el logro personal mas que por la obtención de premios. ✓ No les gusta recibir tareas fáciles y por ello las evitan. ✓ Sienten deseos de lograr con excelencia las cosas. ✓ Tienen la necesidad de recibir información inmediata sobre su rendimiento. ✓ Procuran establecerse metas con dificultad moderada o alta. ✓ Desean hacer cada vez mejor las actividades que ejecutan.	✓ Tienden a controlar a otras personas. ✓ Prefieren situaciones competitivas y orientadas al Status. ✓ Con frecuencia, manipulan a otras personas para lograr sus propios fines. ✓ Influencian sobre los demás hasta tener lo que quieren. ✓ Se preocupan por tener prestigio y ser reconocidos, aunque esto signifique no tener un rendimiento apropiado. ✓ Piensan en como pueden hacer para obtener y ejercer el poder y la autoridad. ✓ En la mayoría de los casos, pueden ayudar a su grupo a fijarse metas y de asistirlos en su capacidad para cumplir dichas metas.	✓ Se manejan bajo un elevado grado de comprensión. ✓ Luchan por conquistar la amistad. ✓ Prefieren situaciones de cooperación que las de competencia. ✓ Dan y buscan recibir afecto. ✓ Con frecuencia piensan acerca de la calidad de sus relaciones personales. ✓ Se preocupan por las deficiencias de sus relaciones con otros. ✓ Buscan ser requeridos. ✓ Aprecian momentos agradables que pasen con diversas personas.

Como puede observarse, las personas expresan su conducta mediante diversos comportamientos, lo que indica que cuando una necesidad o motivación es fuerte en alguna persona, su efecto es predisponerse al comportamiento que se ha asociado con la satisfacción de dicha necesidad.

"Dentro de las motivaciones del hombre adulto hay una que esta esencialmente ligada al trabajo productivo, y esa motivación explica en buena parte la tendencia del hombre a utilizar el trabajo como medio para su crecimiento personal y social. Esta motivación esta, en verdad asociada al progreso de los individuos y de las naciones. Esta motivación es la necesidad de logro" (Oswaldo Romero García).

A continuación se encuentra un cuadro con un breve resumen tanto conceptual como de las características más resaltantes de la dirección de las tres motivaciones propuestas por McClelland:



G.4 LOCUS DE CONTROL

Para entender un concepto básico en esta investigación se debe tener en cuenta que uno de los componentes elementales involucrados en el proceso motivacional es la **internalidad**, descrita como un impulso asociado a la idea de ejercer un control fiable sobre nuestra propia conducta; es la indicativa de la distinción existente entre el control interno o el control externo, de acuerdo a la localización de este control.

El ***LOCUS DE CONTROL*** es la existencia de una percepción interna o externa indicativa del control conductual presentado ante los demás; lo que significa responsabilizarse por la propia conducta. Esta percepción, energiza los comportamientos emitidos ante la sociedad sometiéndolos a la necesidad intrínseca de controlar los resultados y los esfuerzos contingentes que giran entorno a esto.

Existen personas con locus de control interno o externo, dicha diferencia está fundamentada en el reconocimiento, o falta de él, de verse a sí mismos como causantes y responsables de su propia conducta; de ello dependerá el funcionamiento motivacional de los seres humanos.

En el siguiente cuadro están reflejadas las diferencias de conducta presentadas por una persona cuya motivación está influenciada por un locus de control interno o externo:

LOCUS DE CONTROL INTERNO	LOCUS DE CONTROL EXTERNO
✓ Atribuyen las causas de los resultados obtenidos a fuentes interiores; sean estos resultados buenos o malos, será la conclusión del el esfuerzo propio. ✓ La energía impuesta en las conductas mostradas hacia la consecución de las tareas será percibida como controlable y ejecutable gracias a las capacidades propias. ✓ Se realiza una planificación estratégica. ✓ La persistencia en alcanzar una meta implica un uso productivo del feed-back lo que demuestra un control sobre el esfuerzo y sobre los resultados.	✓ Los resultados obtenidos son la consecuencia de atribuciones de causalidad o agentes exteriores como la suerte o el azar. ✓ La energía impuesta en las conductas mostradas hacia la consecución de un objetivo ya controlado por ser muy fácil o muy difícil, está determinada por el azar y no por la capacidad de la persona. ✓ Los objetivos se van trazando en el camino, ya que como se cree en el azar, la meta se obtiene gracias a una improvisación. ✓ La persistencia para alcanzar una meta implica terquedad, lo que significa repetición irreflexiva de la misma conducta

Algunos juicios indican que la persistencia está guiada por la internalidad ya que determina también el valor que los individuos le dan a los incentivos por obtener resultados satisfactorios; al igual que la externalidad es percibida como una tendencia que invade el pensamiento de la persona en todas sus actividades; conduciendo generalmente a una baja motivación al logro que se traduce en una pobre ejecución de actividades.

CAPÍTULO IV HALLAZGOS DE LA FASE DIAGNÓSTICA

Gracias a la intervención diagnóstica realizada en el Departamento de Técnica y Logística de Ascensores Schindler de Venezuela, a las evaluaciones practicadas y a las investigaciones realizadas, todas ellas enfocadas en obtener información acerca de cuáles son los factores que están afectando el nivel motivacional de dicho departamento, dejándolos como el de más baja motivación en las encuestas realizadas por su Casa Matriz, se pudieron obtener nueve factores específicos directamente involucrados en dicho comportamiento presentado; aunque existen otros factores que los apoyan.

Los principales hallazgos encontrados como fallas organizacionales son:

- La falta de ***Reconocimiento*** por parte del personal supervisorio, ya que los trabajadores sienten que la relación entre supervisor – supervisado es única y exclusivamente laboral; es decir, los directivos no se toman tiempo para desarrollar dentro de las actividades diarias la parte afectiva y personal del trabajador, en este sentido, el personal expreso la necesidad de un contacto más directo y más informal entre los miembros del departamento, la necesidad de reconocimientos verbales y del apoyo al trabajador.

- La deficiencia en los ***Equipos*** proporcionados para la realización de las actividades diarias; al igual que el estado poco agradable y discorde de la ***Infraestructura*** donde prestan sus servicios el personal del almacén en Boleíta, en relación con la importancia del departamento.

- La poca ***Estructura*** y ***Planificación*** del trabajo (específicamente de los pedidos) existente en el ámbito organizacional, ya que sienten que en la mayoría de los casos los empleados deben trabajar bajo

momentos de emergencia e improvisar los resultados, no se le da importancia al impacto que esto ocasiona en las tareas. Muchas veces debido a este factor se produce un retrabajo, ya que hubo un flujo inadecuado dentro de los procesos de ***Comunicación***, lo cual genera la perdida de tiempo, en vez de su aprovechamiento en otras actividades más productivas y rentables para la empresa, lo cual hace alusión, nuevamente, a una escasa efectividad en los procesos de trabajo.

- La Organización no proporciona de forma adecuada **los *Equipos y Herramientas*** de trabajo que les permitan sentirse seguros dentro de las instalaciones, aumentando así el riesgo y la falta de motivación de los trabajadores. La organización requiere tener de los empleados una participación activa dentro de sus procesos laborales, razón por la cual necesitan que el suministro de los instrumentos de trabajo sea bueno y oportuno, para permitirles a ellos lograr una buena ejecución individual y el alcance de los objetivos empresariales.

- Existen deseos insatisfechos entre los empleados de poder ser ***Adiestrados*** y de esta manera desarrollarse personal y profesionalmente, en este sentido, los integrantes del Departamento manifestaron la importancia de contar con una buena formación, desarrollo y capacitación del personal adscrito, que por ser un área eminentemente técnica, requiere de la actualización constante de conocimientos en cuanto a herramientas y equipos de trabajo, que permitan una adecuada adquisición del material facilitándose el flujo de trabajo tanto en áreas administrativas como operativas.

- La misma falta de adiestramiento influye sobre manera en la percepción de una ***Carencia en la Planificación de Carrera*** que los incentive, que los inspire a ser promovidos y/o ascendidos a cargos

superiores dentro de la organización una vez que estos culminen sus estudios particulares. En este sentido entre los principales objetivos y metas establecidos por los empleados se menciona el de hacer carrera en la empresa, estudiar y profesionalizarse, aunque, paradójicamente el personal indicó que esas aspiraciones planteadas de forma personal al ingresar en la organización hoy en día se ven truncadas y difíciles de cumplir, mientras que en muchos otros casos, sencillamente sus metas organizacionales son nulas e incumplidas.

- Finalmente, y no menos importante hay una impresión generalizada de tener una ***Remuneración*** discorde y deficiente de acuerdo a la importancia de las actividades realizadas por ellos, ya que el nivel de responsabilidad y riesgo al que en muchas oportunidades están expuestos es elevado, sienten además que no se valora la antigüedad, ni se otorgan beneficios económicos por productividad, ni tampoco ayudas económicas para efectuar estudios superiores; aunque están conscientes de que la situación económica actual del país no es la mejor.

Se puede hacer notar que existen ciertos factores organizacionales que afectan directamente al individuo como ser humano, en tanto otros lo hacen directamente sobre las actividades que ejecutan; esto incide de forma causal sobre la desmotivación de los empleados en el Departamento de Técnica y Logística. A través de las entrevistas estructuradas se pudo entender la importancia que representa para los trabajadores el mantener un lugar de trabajo en buenas condiciones, la necesidad de encontrarse en un ambiente seguro, responsable y poco riesgoso, el problema que implicaba tener un flujo ineficiente e inadecuado en el proceso comunicacional diario para la realización de las actividades y el atraso que se generaba en las mismas.

De igual forma, gracias a las entrevistas realizadas al personal directivo de Ascensores Schindler de Venezuela, se encontró que la filosofía de los líderes es la de reconocer aquellos esfuerzos extras que realicen sus empleados, y no aquellas actuaciones que estén dentro de lo que se espera recibir de ellos, y para lo que además, fue contratado el empleado. Se pudo conocer que el común de los líderes de la empresa se inclinan más a la realización de evaluaciones en relación a la deficiencia, al error y a la carencia que al acierto, a la iniciativa y al cumplimiento de los estándares esperados; es decir, hay mayor propensión a proporcionar refuerzos negativos que refuerzo positivos.

CAPÍTULO V RECOMENDACIONES

Una vez obtenidos los hallazgos resultantes de la investigación realizada durante el proceso diagnóstico llevado a cabo en Ascensores Schindler de Venezuela, donde se han puesto de manifiesto las necesidades más latentes que existen entre los individuos que conforman el Departamento de Técnica y Logística y por las cuales sus niveles motivacionales son tan bajos, se procedió a realizar una serie de recomendaciones que podrían ayudar al aumento paulatino y progresivo de la motivación del personal; estas recomendaciones están compuestas de ocho ítems y se enumeran enseguida:

1) La primera recomendación se basa en que el nivel gerencial, diseñe estrategias de trabajo grupal que fomenten un incremento en la motivación, haciéndolos partícipes sobre los procesos que deben emplearse para conseguir los objetivos trazados, y a la vez que estén fundamentados sobre todo en satisfacer aquellas necesidades básicas definidas por Maslow en su teoría; todo con la finalidad de ver una conducta dirigida hacia el aumento motivacional entre ellos mismos y de mejorar el desempeño laboral y la participación activa de los empleados.

2) La segunda recomendación se basa en proponer un conjunto de acciones que logren recompensar al trabajador en la realización de sus actividades diarias y que a su vez les permitan obtener un reconocimiento que los estimulen al logro de otras metas o de actividades pre-programadas.

3) Una tercera recomendación es que la organización dote a sus trabajadores de los equipos y herramientas básicos para que se sientan protegidos y satisfechos en sus necesidades de Seguridad Industrial; logrando además de esta manera que, se ejecuten las labores de riesgo de forma más segura y eficaz.

4) Diseñar propuestas para el reacondicionamiento de la Infraestructura del almacén ubicado en Boleíta, a fin de que el personal logre sentirse más confortable, cómodo, seguro y participativos.

5) Proveer al personal de un conjunto de estrategias comunicacionales que los lleven a establecer un sistema fluido, asertivo y correcto de comunicación tanto con los niveles superiores, como inferiores y horizontales; logrando de esta forma que puedan acelerarse los procesos y que se disminuya la pérdida de tiempo y/o material.

6) De igual forma, es recomendable que la gerencia implemente planes de acción orientados a la consecución de las recomendaciones anteriores para que de esta forma puedan observar en poco tiempo una mejora significativa en los factores asociados a la motivación de los trabajadores; razón por la cual deberán hacer un seguimiento de los avances del grupo.

7) Gracias a que el Departamento de Técnica y Logística se encuentra físicamente dividido en dos lugares, se recomienda la elaboración de reuniones donde se puedan discutir y proponer nuevas ideas, a fin de contar con la participación y la aprobación del grupo en general.

8) Crear estrategias de fortalecimiento al logro mediante el reconocimiento público de ideas y actividades que conlleven a la consecución productiva de la realización de las metas propuestas.

CAPÍTULO VI PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Una vez obtenidos los hallazgos y diseñadas las recomendaciones se procedió a realizar una reunión con los miembros directivos de Ascensores Schindler de Venezuela y del Departamento de Técnica y Logística, a fin de hacerles conocer a ellos los resultados del proceso realizado en la Fase Diagnóstica; la finalidad de esta reunión fue la de informarles cuáles son los factores que han estado afectando tan directamente la motivación de los empleados de dicho Departamento y permitirles, escoger cuáles de esos factores mencionados desearían tratar en un futuro proceso de implantación de cambio o de mejora, según sus intereses y proyectos inmediatos; en este sentido, se les ofreció un plan estratégico diseñado según los datos recolectados durante el proceso.

Dicho plan estuvo enfocado en ejecutar acciones que les permitieran realizar una modificación observable de conducta, donde estuviera activamente involucrado todo el personal del Departamento adscrito en la organización, con el fin de promover una modificación en la tendencia a actuar de una manera pasiva y reactiva de los miembros que conforman este equipo, por una serie de actitudes laborales más tendientes a las acción y a la proactividad; es decir conductas dominadas por un locus de control interno donde se permitan a sí mismos satisfacer sus necesidades y expectativas personales, de forma individual y de forma grupal, con altos niveles de asertividad y de responsabilidad propia.

El propósito de dicha implantación será la de promover un incremento entre los empleados del Departamento de Técnica y Logística de Ascensores Schindler de Venezuela hacia la orientación al logro, y a la vez, estimularlos a la consecución de un mayor rendimiento laboral y una prominente identificación con la Organización y con los otros miembros de su grupo

Lo que se buscaba en realidad era que los participantes del proceso de implementación, se sientieran en la capacidad de, identificar su tendencia hacia la

interiorización o exteriorización de actividades como factores que influyen de manera directa en su desempeño laboral diario; de incrementar su nivel de identificación personal en relación con las actividades que realizan, así, como con la organización donde desempeñan dichas funciones; y que se sintieran capaces de reconocer la importancia que tienen ellos para su organización, que prestaran sus servicios como un grupo unificado de trabajo, que participaran de una manera más activa, que pudieran identificar sus propias fortalezas y que fueran capaces de identificar sus áreas problemas.

Por otra parte, la proposición que se les hizo a los directivos de Ascensores Schindler de Venezuela era la de procurar que sus empleados fueran capaces de diseñar un Plan Personal que les permitiera incrementar su orientación al logro, y a la vez, que establecieran un listado de aportes individuales efectivos que los condujeran a cubrir las exigencias del trabajo, el logro de las metas organizacionales y la superación personal. Todo este plan se podría ser llevado a cabo siempre y cuando se utilizaran métodos cuyos principios fueran los de Aprendizaje para Adultos donde las premisas básicas son "Aprender-Haciendo" y bajo los principios de Aprendizaje Vivencial; es decir aprender a partir del disfrute de la experiencia; tal y como se logró.

CAPÍTULO VII CONCLUSIONES

Los factores mencionados en el Capítulo IV de esta fase diagnóstica y que están presentados como los hallazgos encontrados en el proceso de investigación, son los puntos clave que han influido sobre los miembros del Departamento de Técnica y Logística hacia un deterioro paulatino de la iniciativa individual y grupal en cuanto a buscar y llevar a acabo las mejores prácticas.

En el proceso se pudo percibir la poca tendencia de los individuos para asumir comportamientos proactivos tanto en su vida diaria como en diversas áreas que estén bajo su responsabilidad. Existe la tendencia a actuar con un mínimo esfuerzo propio, bien sea por la creencia de que no se va a recibir una recompensa o que no merece la pena hacer el esfuerzo, o incluso que otros pueden hacerlo mejor y aún así pueden llevarse algún mérito.

Existe en Venezuela una fuerte tendencia a fundamentar las actividades realizadas bajo un locus de control externo en lugar de un locus de control interno; en el departamento de Técnica y Logística se clarividencia un mayor énfasis y focalización en los obstáculos diarios que en las oportunidades de mejoras que podrían estar bajo su alcance.

El primer paso dado para mejorar era reconocer que existía un problema latente en el grupo relacionado con la motivación de su personal, y más que eso, estar interesados en resolverlo. Se realizó un extenso proceso, el cual se inicia con un contacto con la alta gerencia y se plantea un problema; luego se ejecuta una primera fase exploratoria basada en entrevistas con el personal ejecutivo y supervisorio del equipo de trabajo, obteniendo de estas entrevistas una serie de datos que permitieron establecer una primera aproximación a la situación real.

Posteriormente se realiza una segunda etapa que consistió en una nueva recopilación de datos, esta vez mucho más estructurada, basada en la elaboración

de una entrevista que permitiera conocer los factores más importantes que influían sobre la motivación del personal, el cual fue aplicado a la totalidad del personal involucrado.

En el mundo actual, las organizaciones deben estar constantemente mejorándose a sí mismas, tanto internamente como la visión que dan en el ambiente competitivo de trabajo debido a que los negocios cambian constantemente y como las organizaciones giran entorno a estos cambios, se ven obligadas a redefinir sus estrategias, sus estructuras, a crear nuevos productos, sistemas y procedimientos de trabajo y a generar una serie de políticas y normativas que involucren directamente a sus trabajadores al alcance de los objetivos fijados.

No sólo el diagnóstico permitió ver que existen diversos factores que inciden sobre la motivación del personal de una organización o un departamento en especifico, también el día a día indican que se debe mantener un buen sentido de dirección basado en resultados, ya que esto fundamentará el mantener una alta productividad. Como es bien sabido una organización no existiría sin un grupo de individuos que trabajaran en ella, por lo que se requiere de proveer un buen clima laboral que incite la relevancia de los valores humanos y faciliten actitudes y estilos de interacción que reflejen un compromiso verdadero.

A través de la investigación realizada se encontraron otros puntos adicionales al problema básico presentado por la organización, que apuntan directamente al trato con individuos racionales e independientes; cuya comprensión es complicada; toda organización necesita gente orientada, comprometida y alineada con su cultura; gente que se integre y que inculque dentro de sus actividades acciones eficientes y competitivas.

Es de resaltar que la motivación es un poder de infinita importancia, que en muchas oportunidades se sobre estima; y siendo esta la que guía nuestras acciones, debe ser tratada con sumo cuidado; es un factor dinámico que guía las

respuestas emitidas al entorno, razón por la cual contar con ella permitirá direccionar de forma adecuada y conveniente los pasos a seguir.

Indiscutiblemente, por ser las organizaciones sistemas abiertos, todas las actividades y las personas deben ir hilvanadas y cónsonas hacia una misma dirección, aún y cuando sus motivos sean diferentes. Lo que se puede concluir a lo largo de la intervención realizada en el Departamento de Técnica y Logística de Ascensores Schindler de Venezuela, es que la gente es importante y les gusta trabajar bajo unas buenas condiciones laborales; que es importante para cualquier ser humano ser reconocidos, estimados y necesitados; que todos, de una forma u otra interactuamos y aprendemos de nuestro entorno, pero que lo más importante es la fuerza interior y las ganas que se le imponen a cada una de las cosas hechas y de las cosas que falten por hacer; que se siente un deseo inexplicable de lograr que todo salga bien y de conseguir que las personas se sientan bien consigo mismas.

Es importante dejar en claro que un proceso diagnóstico no puede ser llevado a cabo sin el completo apoyo de la gerencia y de cada persona participante dentro del proceso, no todo lo que se necesita está al alcance de las manos, ni todo lo que se requiere se puede conseguir; lo más necesario es que exista un involucramiento y que se desean conseguir los objetivos propuestos, que haya un deseo implícito de mejorar, de saber que se necesita de una ayuda especializada y que no todo puede estar bajo la supervisión propia, que hay más de una cosa que deberá estar bajo la tutela de gente experta para que puedan ser cubiertos todos los detalles y para que casi con seguridad se consiga el tan esperado éxito.

"El primer paso indispensable para conseguir lo qué queremos en la vida es decidir lo qué queremos". (Ben Stein)

BIBLIOGRAFÍA

.- Álvarez, Guillermo. "La Percepción de la Organización: Clave para la comprensión del comportamiento del Individuo en la Organización. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Volumen 11. Números 1 y 2, 1992

.- Audirac C., Carlos A; De León, Verónica; Domínguez, Alberto. "ABC del D.O.". Editorial Trillas.

.- Barnett, William y Corroll, Glenn. "Modeling Internal Organitazional Change". Annual Reviews of Sociology, 1995.

.- Chris, Argyris. "Como vencer las barreras organizativas". Edición Diaz de Santos, S.A. 1991.

.- Diccionario "Sinónimos y Antónimos". Lexis/22. 1980.

.- Eubanks, James; Marshall Julie & O'Driscoll, Michael. "A competency Model for OD Practioners". Training & Development Journal, November 1990.

.- French W. y Bell C. "Desarrollo Organizacional". Prentice Hall 1996.

.- Hoffmann, María E. "Comportamiento Organizacional".

.- Morales Zúñiga, Julieta. "Trabajo Especial Sobre Desarrollo Organizacional". Universidad Abierta.

.- Nogueira, Liliana. "La Consultoría"

.- Pascale, Richard; Millemann, Mark; Gioja, Linda. "Changing the way we change (organizational change). Harvard Business Review. November - December 1997 v75 n6 p126 (14).

.- Piderit, Sandy Kristin. "Rethinking Resístanse and Recognizing ambivalence: a Multidimensional view of attitudes toward an organizational". October 2000.

.- Quesada O, Luis A. "El Poder de la Motivación".

.- Robertson, Peter y Porras, Jerry. "Desarrollo Organizacional - Teoría, Práctica e Investigación". Capítulo 12

.- Rodríguez M., Dario. "Diagnóstico Organizacional". Editorial Alpha-Omega.

.- Romero García, Oswaldo. "La Motivación".

.- Schein, Edgar. "Consultoría de Procesos".

.- Tripier, Benjamin. "Hablemos de Consultoría". El Nacional. 26 de Mayo de 2003.

.- Van de Ven, Andrew y Poole, Marshall. "Explicando el Desarrollo y el Cambio en Organizaciones.

.- www.accel-team.com

.- www.arearh.com

:- www.gestiopolis.com

.- www.liderazgoymercado.com

.- www.monografia.com

.- www.rrhh.net

.- www.schindler.com

.- Yulk, Cary. "Leadership in Organizations". Prentice Hall. Fourth Edition, 1998.