



229
2 es.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES IZTACALA

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA DE TRABAJO EN UNA
EMPRESA EDUCATIVA

T E S I N A

SINODALES:

LIC. MARCO VINICIO VELASCO DEL VALLE

LIC. FRANCISCO JAVIER RODRIGUEZ GARCIA

LIC. ANGEL ENRIQUE ROJAS SERVIN

**TRABAJO QUE PRESENTA IRIS EUGENIA SOULE MENDIZABAL PARA
OBTENER EL TITULO DE .LICENCIADO EN PSICOLOGÍA.**

Marzo de 1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

264816



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A DIOS:

**POR ESTAR SIEMPRE CONMIGO,
POR SER MI DIOS, POR SER LA
LUZ DE MIS OJOS, MI FORTALEZA.**

A MI PADRE.

**POR DARME EL AMOR, LA FUERZA Y
EL APOYO PARA LOGRAR SIEMPRE
MIS METAS.**

A MI MADRE.

**POR DARME LA CONFIANZA
Y LA FE EN MI MISMA.**

A TI.

**PORQUE TU AMOR ES COMO EL SOL
QUE ME INSPIRA A SER MEJOR CADA
DÍA.**

**A MIS HERMANOS: MONICA, LUIS CINTHYA
Y MIGUEL ANGEL POR MOTIVARME SER MEJOR.**

**A MIS ABUELITOS LUIS Y PINA
POR SU EJEMPLO DE FE Y AMOR.**

**A MIS ABUELITOS LUIS Y MARIA
POR ESE GRAN AMOR QUE
FUE TAN GRANDE.**

**A MIS ABUELOS BALTAZAR, EVA
Y AMPARO
POR DARME EL EJEMPLO A
SEGUIR : AMOR Y FE**

**A MIS AMIGAS HAYDEE, IVONNE
Y ALICIA POR SER PARTE DE MI
FORMACION PROFESIONAL**

**A MI UNIVERSIDAD Y A
TODOS MIS PROFESORES
PORQUE ME ENSEÑARON
AMAR A MI PAIS.**

INDICE

	Pág.
INTRODUCCION	
CAPITULO 1.	
INDIVIDUO, GRUPO Y ORGANIZACION.	
A)Historia de la Psicología Industrial	9
B)Surgimiento de la Psicología Organizacional.	11
CAPITULO II.	
EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO AGENTE DE CAMBIO EN LA ORGANIZACION.	
A) Diferentes concepciones de Desarrollo Organizacional	17
B) <i>Fundamentos Teóricos</i>	29
C) Estrategias de Intervención	37
CAPITULO III.	
ELDESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA EDUCATIVA.	
A) La escuela Como Organización	44
B) La Organización Educativa	47
C) El DO en las Empresas educativas	49
IV.DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL ELABORADO EN UNA EMPRESA EDUCATIVA.	
A) <i>Estructura Formal</i>	69
B) <i>Diagnóstico</i>	73
V.CONCLUSIONES	99
BIBLIOGRAFIA	109

El campo actual de la Psicología, ha crecido a pasos agigantados, actual mente un psicólogo está habilitado para intervenir en casi todos los campos del que hacer humano, la conducta objeto de estudio de nuestra ciencia, puede estudiarse ahora, en todos los ámbitos en los que se establece. Uno de esos ámbitos es el laboral.

En esta parte de la actividad humana, la Psicología ha dado grandes aportes, desde los estudios realizados en la primera y segunda guerra mundial en donde se derivaron procedimientos para la selección y capacitación de los reclutas del ejercito que fueron aplicados más adelante a la industria.. Posteriormente el análisis de las necesidades humanas (Teoría de Maslow) y el estudio de la percepción (Teoría de la Gestalt) se incorporan al campo de la publicidad..

Sin embargo, la inquietud por el estudio conductual no se quedó ahí la Psicología empezó a invadir el terreno de las Organizaciones, es decir, no se limitó al procedimiento selectivo y de capacitación del trabajador en la industrial sino que ahora, la preocupación se dirigió hacia el análisis de la conducta del trabajador y su desempeño laboral hasta llegar al estudio del comportamiento de las organizaciones.

Gracias al interés de las ciencias del comportamiento en este campo de las organizaciones es que es posible realizar actividades de diagnóstico para obtener análisis de la organización y proponer soluciones a los problemas detectados, así como los planes de seguimiento dentro de cualquier organización. A partir de las necesidades de crecimiento y mejoramiento que se han generado en las mismas organizaciones después de ver los resultados obtenidos en empresas donde se ha implantado el Desarrollo Organizacional (DO) entendiendo este como una estrategia de intervención, producto del estudio del comportamiento organizacional sea a corto,

mediano o largo plazo, con el fin de mejorar el sistema de la organización para lograr su óptimo funcionamiento.

Lo anterior no ha sido fácil sino por el contrario, es el resultado de muchas investigaciones hechas por la Psicología Aplicada así como los avances de la Psicología Teórica actual, sin dejar de mencionar el interés por la parte humana en las organizaciones, de las disciplinas administrativas y sociales.

Los programas elaborados para el óptimo desarrollo de las organizaciones se han identificado bajo el término de Desarrollo Organizacional (DO) y han sido elaborados tanto por Psicólogos como administradores logrando intervenir no sólo en una organización de carácter industrial, sino también en Organizaciones Federales, Bancarias, Aseguradoras e incluso Educativas.

De todas estas investigaciones las hechas en las organizaciones educativas son las más recientes.

En el presente trabajo se realiza una investigación teórico-práctica sobre el papel del Psicólogo Organizacional dentro de un sistema educativo.

El avance de los estudios en las organizaciones se ha desarrollado en gran medida en la década de los 80's. Los cambios en los sistemas donde se ha implementado un plan de Desarrollo Organizacional (DO) han sido positivos y así lo plantean algunos autores que lo han puesto en práctica, tal es el caso de Bell & Rosenzweig (1978), quienes trabajaron en un programa de DO en la Organización de un gobierno municipal (French and Bell, 1984), donde lograron importantes descubrimientos en tal organización en cuanto a:

- *El cumplimiento de la tarea.*
- *La resolución inmediata y conjunta de problemas específicos.*
- *El mejoramiento de las relaciones interpersonales a partir de resolver problemas en cuanto a la tarea, sin enfocarse a las personas que la realizan, etc.*

Como ya se menciona, las intervenciones hechas en las organizaciones educativas, han sido escasas hasta ahora, esto es debido a que es un campo de reciente interés por los especialistas de DO, pues en un principio se pensó que DO era sólo aplicable a las empresas que cuentan con un gran número de empleados, dejando fuera a las organizaciones educativas. Entre los autores más representativos en cuanto a sus intervenciones hechas en escuelas se encuentran los realizados por Ends y Mullen (1982), Schmuck y Runkel (1988) y Luthans (1985).

Como se verá más adelante, las intervenciones de estos autores son similares a los hechos en otro tipo de organización, debido a que cualquiera que sea la actividad de una organización, se trabaja con el factor humano y su actividad organizada en equipo para un fin común.

Sin embargo, la característica fundamental de las organizaciones educativas es que el "producto" o fin último es comprobado no en objetos materiales como en otro tipo de organizaciones sino en seres humanos; ya que el proceso enseñanza-aprendizaje es evaluado en éstos.

El objetivo del presente trabajo es identificar los elementos que fundamentan el plan de Desarrollo Organizacional sus elementos constitutivos, sus aplicaciones y las ventajas de su implementación; poniendo particular interés en las organizaciones educativas como parte cada vez más importante en el mundo contemporáneo de las grandes organizaciones..

Con el fin de cubrir el objetivo de este trabajo se consideraron los siguientes aspectos:

En el primer capítulo se describe brevemente la Historia de la Psicología Industrial como base de la Psicología Organizacional. La revisión histórica contempla los sucesos más sobresalientes para ubicar el desarrollo de la Psicología en las organizaciones a través del tiempo.

Como primera instancia, se menciona cómo la Psicología se vinculó en el campo de la Industria para algunos autores (Blumm, 1985 y Glimmer 1976) la Psicología Industrial se inició en 1901; Blumm es más exacto al mencionar que esto ocurrió el 20 de diciembre, debido a que en esta fecha el Dr. Walter Dill Scott psicólogo de la North West University, publicó un discurso, analizando las posibilidades de aplicar los principios psicológicos al campo de la publicidad.

Más tarde en Inglaterra durante la primera Guerra Mundial, los psicólogos participaron activamente en los esfuerzos bélicos, administrando pruebas colectivas para los reclutas del ejército.

Posteriormente en 1917, hizo su aparición el Journal of Applied Psychology y se comenzaron a impartir cursos de Psicología Aplicada en la Universidad. a partir de esta situación se introdujeron en las empresas los estudios de Psicología Industrial. En 1927 se llevaron a cabo experimentos en una fábrica localizada en Hawthorne, los cuales se consideran los estudios más importantes que se hayan realizado en la industria.

La Psicología fue incrementando sus investigaciones a la par de las necesidades de crecimiento de la industria (Glimmer, 1976).

Así los estudios se intensificaron en cuanto a la selección del personal, adiestramiento y asesoría, además de investigar la motivación, comunicación y comportamiento colectivo.

Sin embargo no hay que dejar de mencionar que los usos que se le dieron a los descubrimientos de la Psicología durante las Guerras, fueron usados para destruir la vida humana y aunque éstas hayan sido sus bases, actualmente, sus objetivos se enfocan positivamente en su mayoría, hacia el buen funcionamiento de la sociedad y el bienestar de los que la conforman.

No es entonces sino hasta los 60's, que la Psicología Industrial, centra sus esfuerzos en las personas y en las organizaciones. Para Leavitt (1961) "La Psicología de la Organización se ocupa del estudio de las Organizaciones y de los procesos de las mismas. Es tanto descriptiva, como normativa". (cit. en Blumm, 1985 p. 17).

Por lo tanto, se puede afirmar que la Psicología Organizacional está interesada, tanto en desarrollar teorías de la Conducta en las Organizaciones como métodos para mejorar las prácticas de éstas.

Quinn (1967), plantea que la Psicología Organizacional es una síntesis de la Psicología Diferencial Industrial clásica y de las más recientes aportaciones de la Psicología Socio organizacional en la que las variables individuales concurren con variables ambientales para formar un esquema integral.

El segundo capítulo, “ El Desarrollo Organizacional como agente de cambio en la organización” conceptualiza los términos Psicología Organizacional y Desarrollo Organizacional con el fin de delimitar con mayor énfasis su campo de acción como agente de cambio en la Cultura Organizacional.

El Desarrollo Organizacional es entendido como un agente de cambio en la organización, con el fin de que este aproveche al máximo sus recursos y por lo tanto, se obtenga un producto de calidad competitivo.

El DO se ajusta a las particularidades de cada empresa; sin embargo, los investigadores que se han encargado de difundirlo plantean pasos estratégicos que debe contener todo programa de DO.

En el presente trabajo, se enfoca la aplicabilidad del plan de DO en las empresas educativas por ser actualmente la vanguardia en las intervenciones de DO demostrando de esta manera que la estrategia es aplicable a cualquier tipo de organización.

Delimitando las características particulares de DO en una empresa Educativa, en el siguiente capítulo se procede al planteamiento específico de un análisis hecho a una institución educativa particular en donde los directivos de dicha empresa, interesados en mejorar las condiciones de la organización, solicitan los servicios especializados de una consultoría especializada en la estrategia de DO.

La investigación se inició después de una junta con los directivos en la que se acuerda partir de la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación existente entre la diada enseñanza aprendizaje y el factor académico; es decir, que factores intervienen para obtener un mejoramiento en las habilidades del alumno durante el bachillerato con el fin de mejorar su desempeño a nivel universitario.

El objetivo de la institución es que una vez detectados, la influencia de los elementos que intervienen en la diada enseñanza-aprendizaje, donde la organización juega un papel fundamental, modificar los que no contribuyan a la adquisición de tales habilidades, ya que ofreciendo un mejor servicio como empresa, la calidad del producto terminado, el nivel académico del alumno, se ve favorecido, como se ejemplifica en el siguiente esquema:

ENSEÑANZA APRENDIZAJE-----NIVEL ACADEMICO



A partir del análisis hecho, se encontraron varios aspectos relacionados con el problema planteado en el diagnóstico, los cuales se describen en este trabajo y dan pauta para que se reelaboren en la institución, procedimientos para mejorar el funcionamiento de la misma, logrando con esto desahuciar el problema planteado por la escuela, optimizando los recursos con los que cuenta la organización, objetivo principal de DO, ya que ofreciendo un mejor servicio como empresa, la calidad del producto terminado, el nivel académico se vera realmente favorecido.

Con todo esto se pretende demostrar el papel del profesional de la conducta en los ámbitos laborales, ya que puede intervenir en el campo de las organizaciones como un especialista que resuelve problemas concretos, con base a sus conocimientos y en coordinación con otras áreas del conocimiento, trabajando en forma interdisciplinaria.

I. INDIVIDUO, GRUPO Y ORGANIZACIÓN

A) Historia de la Psicología Industrial

El estudio de los seres humanos en el trabajo organizado, parte por lo general desde la época de la Revolución Industrial a fines del siglo -XVIII y principios del siglo XIX .

A partir de la Revolución Industrial, suceden cambios rápidos en la sociedad. La introducción gradual de los métodos de producción en masa, produjo, por un lado, excedentes de los bienes de producción y al mismo tiempo, una división compleja de trabajo, debido a la fragmentación del proceso del mismo, por lo tanto, se desplazaba al artesano en pequeña escala.

Para diferentes teóricos sociales, estas condiciones nuevas, contribuían a destruir cualquier valor estimulante que pudiera tener el trabajo, consideraban que el trabajador individual era un mero apéndice pasivo de la máquina (Davis y Shackleton, 1982).

Marx, filósofo y sociólogo de su tiempo, manifestaba que si el trabajador no era el propietario de los bienes de producción y de los bienes producidos, provocaba la enajenación del mismo, además de que sus condiciones de vida eran desfavorables. Para Marx (Castaño A., 1984), esto debía ser diferente, el trabajo como parte natural del ser humano debía ser más digno y debía proporcionar todas las potencialidades humanas.

Como puede verse, toda esta serie de cambio en la sociedad, el invento de la máquina y el uso del hombre para la producción en gran escala, provocó serias reacciones por los científicos y teóricos sociales en diferentes direcciones y unos más opuestos que otros.

Marx se oponía a la forma en que se estructuraba la distribución del trabajo. Tiempo después, Acheve Yuri, 1835 (cit. en Davis y Newstorm, 1989), se interesaba por los factores humanos en su obra "The Philosophy of Manufactures", reconocía los aspectos mecánicos y comerciales de la manufactura pero destacaba el factor humano, proporcionando tratamiento médico a sus trabajadores; cosas que eran innovadoras en este tiempo, en las industrias.

Más tarde, Frederick W. Taylor, considerado como el padre de la Administración científica, en su teoría clásica, denuncia la burocratización de las empresas industriales. El taylorismo surge con la creación de los métodos para el estudio de tiempos y movimientos, la implantación de los sistemas de pago y control de producción. Todo esto surge a principios del siglo XX. El trabajo de Taylor como lo exponen Davis y Shackleton, (1982), suponía que debía estudiarse a los trabajadores como unidades aisladas. Argumentando que los principales factores que afectan su eficiencia, eran la fatiga o bien, las condiciones ambientales pobres o los métodos incorrectos para ejecutar el trabajo, lo cual podría remediarse con el estudio de tiempos y movimientos.

Taylor reduce el problema del trabajo en: a) Descomponer la tarea en sus elementos más pequeños para que sea simple y sencillo; b) seleccionar y ubicar a cada trabajador en su puesto; c) establecer sistemas de salarios incentivos para estimular al trabajador (Davis y Newstorm, 1984).

Con todas estas aportaciones dadas hasta este momento histórico, por sociólogos o administradores, se inicia el interés por la parte humana de las organizaciones.

Sin embargo, como ya se dijo antes, esto sólo marcaba el principio de lo que ahora las ciencias involucradas en el estudio actual del comportamiento humano en las organizaciones, pueden aportar de una manera más definida y con una postura que beneficiaría ambas partes, de la organización trabajador e institución.

Posteriormente, surgió Elton Mayo, quien resaltó el interés en los recursos humanos. Con esto es posible argumentar que el interés de la Psicología en la industria, fue inclinándose hacia el factor humano ya que éste es el grueso de ésta, y es con Mayo que se comienza a plantear ahora el surgimiento de la Psicología Organizacional.

B. Surgimiento de la Psicología Organizacional.

Elton Mayo en 1924, comenzó a analizar los efectos de la organización informal de los grupos de trabajo y los patrones de interacción social, en función de la ejecución del trabajo y la satisfacción en el puesto.

Elton Mayo es quien comienza a plantear el análisis de la ejecución del trabajo. En 1924, llevó a cabo investigaciones en una empresa, la "Western Electric Company" (Lapassada, 1977), donde observa a un equipo de obreras sacadas de su taller, que trabajaban en una habitación especial. Un observador asistente observó el comportamiento diario durante dos años para saber que factores influían en el bajo rendimiento, así se modificaron determinadas condiciones de trabajo y el rendimiento aumentó, luego se aumentaron los salarios y el rendimiento siguió aumentando, la disminución de horas de trabajo y la pausa para café.

Después se regreso a las condiciones iniciales y se observó que el rendimiento había mejorado con respecto a lo que era antes.

La conclusión de Mayo ante este resultado fue que las obreras mantenían buenas relaciones interpersonales las cuales facilitaban su trabajo. Y esas relaciones informales que persisten incluso a través de cambios en la organización formal oficial del trabajo desempeñan un papel altamente positivo.

Mayo realizó varios experimentos parecidos al anterior, en los cuales llevaba a cabo un análisis identificando subgrupos, identificados fenómenos de ayuda mutua, intercambio de puestos, la vida social del equipo y demás conceptos que eran nuevos dentro de las empresas y es así como comienza en forma más objetiva el análisis del desempeño del trabajador, en función ya no solamente de la ejecución del individuo en cuanto a la producción bruta de su trabajo, sino que el interés ahora se centraba en los factores que propician satisfacción en el desempeño, tomando en cuenta el hecho de que el trabajo es una necesidad humana y por tal motivo debe ser una actividad.

Con respecto al trabajo considerado como necesidad humana, es importante mencionar un concepto muy relacionado con esta tesis y es la motivación. La motivación, se basa en necesidades. Una persona se encuentra motivada cuando tiene necesidad, a partir de esta necesidad es que surge la motivación para conseguir cubrirla. ¿Pero cómo puede evaluarse la motivación? Algunas variables con las que se puede evaluar la motivación del individuo en este caso, del trabajador, es a partir de variables como la satisfacción y el desempeño. La motivación está condicionada por la posibilidad del esfuerzo para satisfacer algunas necesidades del individuo. (Robbins S.,1987). Más adelante hablaremos en particular de este tema.

Para finalizar con la influencia de Mayo en el campo de estudio de las organizaciones, es importante mencionar que con él se intentó humanizar la empresa moderna y se estudiaron con mayor fuerza la Psicología y la Sociología; fue a raíz de esto que los descubrimientos logrados fueron aplicados de in mediato a los sistemas administrativos como partes de las organizaciones.

Posteriormente, en la década de los 50's, después de la Segunda Guerra Mundial y una vez que Europa y E.U. ajustaron sus sistemas nacionales, se re tomó el problema del hombre en el trabajo.

La Psicología y la Sociología se hermanaron (Castaño Asmitia, 1984), con la Administración, la Economía y la Ingeniería para dar un impulso al desarrollo empresarial. Todo esto generó diferentes concepciones y críticas en la década de los 60's.

Ahora toca la aparición importante de los psicólogos que han aportado una serie de investigaciones, descubrimientos y aplicaciones exitosas en el campo de las organizaciones. Douglas Mc Gregor en 1960, Rensis Likert en 1961, serian el motor de la llamada corriente del desarrollo de las organizaciones.

Estos autores critican seriamente las organizaciones tradicionales y señalan los criterios de aplicación de la Psicología y de la Sociología al estudio de los problemas del hombre en el trabajo.

Mc Gregor Douglas en 1960, postula la inadecuación de la concepción de la naturaleza humana en el trabajo; para él, el trabajo es una actividad natural del ser humano como el juego y por lo tanto, debe hacerse con responsabilidad, creatividad y eficiencia.

Rensis Likert en 1961, propone cambios en los principios que fundamentan la organización: En el trabajo se debe procurar mayor libertad y apoyo a los individuos para su desempeño, al tiempo que resalta la participación de los trabajadores en la *solución de problemas* y en la toma de decisiones, con el fin de disminuir al mínimo la contraposición entre individuo e institución.

Tales aportaciones, proporcionan al desarrollo de las empresas, grandes beneficios, además de que representan las bases de la Psicología Organizacional, la cual surge de la Psicología Social de las *Organizaciones*, de la *Psicología* y de la *Administración*.

Ahora se ha comprobado que si el trabajador participa en forma asertiva, esto es, que identifique tanto sus aciertos como sus errores, en forma individual y defienda sus puntos de vista con el fin de que estos sean respetados, tanto en la labor que desempeña como en la propia organización, la tensión será disminuida y sus necesidades cubiertas, logrando con esto una mejor organización.

Estos cambios y estrategias benefician a la organización como conjunto y al individuo en particular, pues cubre las necesidades de *autorealización* tomadas en cuenta por los científicos del comportamiento revisados anteriormente.

Finalmente, mencionaremos los principios que plantea Castaño Asmitia (1984):

- a) El hombre es ante todo, un ser social. El individuo y la sociedad una unidad indivisible.
- b) El hombre puede actuar en su realidad material y a su vez, es transformado por esa realidad.
- c) El trabajo humano es diferente al de cualquier especie animal.
- d) Las necesidades humanas que condicionan al trabajo no se limitan a los aspectos de la vida material del hombre. Existe una necesidad psicológica y sociocultural cualquiera que sea su actividad.
- e) La salud y el bienestar físico, psicológico y social del hombre están intercondicionados.
- f) Para la autorealización del hombre en el trabajo, se requieren condiciones y características que permitan y faciliten la expresión de su creatividad.

Por otro lado, autores como Lapassade (1977), opinan que "la tarea del psicólogo debe consistir en encontrar el vínculo entre lo formal y lo informal, entre la organización y la motivación ... consistirá en desburocratizar la organización o bien modernizar la burocracia" (p. 59).

Por otro lado también afirma que la burocracia domina o controla la sublevación de los grupos de trabajo ante la organización pero también limita el desarrollo intelectual y social de los mismos.

Carl Rogers (1961), introdujo en la Psicología el concepto de la "no directividad", manifestando que el único que puede enseñar a otra persona es su propia experiencia. De ahí

que la finalidad del psicólogo sea lograr el cambio en la organización con el fin de provocar un desarrollo.

La autodirectividad no se contrapone a la directividad; para Rogers se puede llegar a la autoformación con la posibilidad de estructurar el entorno social (Lapassade, 1987).

Finalmente, el objetivo de esta primera parte, es dar un esbozo de cómo la Psicología fue invadiendo el campo de las organizaciones y cómo por sus descubrimientos se ha convertido en una parte indispensable dentro de las mismas.

A continuación describiremos en forma, los avances de la Psicología en las organizaciones, ya no limitándose a la aplicación de pruebas para la ubicación del empleado de acuerdo a sus habilidades, y al puesto que ocupa dentro de la organización, sino que ahora el objetivo es lograr un equilibrio para el mejor resultado entre hombre-institución, a partir de los objetivos planteados por la organización.

El importante desarrollo de la Psicología actual se ve reflejado en un principio por la conducta del individuo, en un grupo y finalmente, el interés actual del estudio del individuo en la organización; siendo lo más importante, el interés por el bienestar del individuo en la sociedad.

II. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO AGENTE DE CAMBIO EN LA ORGANIZACION.

A. Diferentes Concepciones de Desarrollo Organizacional.

Una vez delimitados en el capítulo anterior, la Historia de la Psicología Industrial, así como el Surgimiento de la Psicología Organizacional, se enfocará la atención hacia lo que se entiende por Psicología Organizacional y Desarrollo Organizacional.

Primeramente se mencionan las diferencias entre psicología Organizacional y Desarrollo Organizacional y posteriormente se plantean las estrategias de Intervención utilizadas en DO dentro de las Organizaciones..

A.1. Diferencia entre Psicología Organizacional y Desarrollo Organizacional.

Algunos autores como Davis y Newstrom (1989), plantean que las organizaciones son sistemas sociales que combinan ciencia, personas, tecnología y humanidad. La conducta de la gente en el trabajo, en todo tipo de Organización y la manera en que puede ser motivada a trabajar en conjunto y en forma productiva, se conoce con el nombre de Comportamiento Organizacional o como relaciones o Comportamiento humano en el Trabajo. Se considera entonces que si existe esta relación (tecnología humanidad) dentro de cualquier Organización, la ciencia del comportamiento que permite evaluar la situación de una organización y por lo tanto, mejorar la calidad de su producto terminado. Este objetivo pretende ser comprobado mediante el ejemplo de la aplicación de un programa de DO en una empresa educativa en donde la calidad de los resultados se evalúan en las características del servicio que ofrece.

Comportamiento junto con las disciplinas sociales y administrativas tienen mucho que aportar a toda institución.

Es importante aclarar que la Psicología Organizacional no es la única disciplina que participa en la elaboración de la estrategia del plan de Desarrollo Organizacional (DO).

Históricamente podría resumirse que la Psicología Industrial se inició con el objetivo de incrementar la producción pero sin interesarse en el desarrollo o la importancia del hombre dentro de la Organización.

Elton Mayo y sus investigaciones en la Electric Company en -1927, plantearon que aspectos como: las relaciones interpersonales, el sentido del logro y el reconocimiento deben considerarse y analizarse todo el tiempo dentro de la Organización.

Para Howell, Mayo puede considerarse como el "padre de las Relaciones Humanas" (Howell W. en Gilmer, 1976).

Por otro lado, el mismo autor señala que la Psicología Organizacional trata principalmente de las funciones gerenciales así como de sus implicaciones para la Organización y para las personas administradas. Parecería con esto que la labor que ha emprendido la Psicología Organizacional, trasciende porque no el hombre no solo es administrado y administra sino que ahora es importante considerar y analizar el comportamiento del mismo dentro de la organización.

TEORIAS FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACION.

Se plantea un esbozo de las principales teorías que existen en cuanto a lo que se considera como Organización, mencionándose las más representativas con el fin de definir aún más el campo de la Psicología Organizacional para después identificar lo que es DO.

Teoría Clásica o Teoría X.

El objetivo principal es organizar el trabajo, más que el grupo de trabajo. Sucede que las personas operan mejor dentro de una estructura elaborada conforme a un plan preciso, donde la subdivisión del trabajo debe estar claramente especificada. (Davis y Newstrom, 1988, Gilmer, - 1976).

Para esta teoría, la burocracia es la forma típica de estructura jerárquica.

Mc Gregor (1960), sacó la conclusión de que los gerentes tenían ciertas suposiciones en cuanto al comportamiento humano.

Para él la teoría X, reúne las siguientes suposiciones:

- Los empleados sienten una aversión intrínseca por el trabajo y tratarán de evitarlo.
- Puesto que les molesta el trabajo, hay que controlarlo.
- Los empleados rehuyen las responsabilidades y buscan una dirección formal.

- La mayor parte de ellos anteponen la seguridad a todos los demás factores asociados al trabajo y mostrarán poco deseo de superación. (Mc Gregor, 1961 en Robbins, 1987).

Teoría Cognoscitiva o Teoría de Equidad.

Estas teorías ponen énfasis en los procesos mentales, mediante los cuales se logra la satisfacción como por ejemplo la equidad, que acentúa el equilibrio entre la ejecución y satisfacción, es decir, pretende un intercambio equitativo entre empresa y trabajador.

Los trabajadores se preocupan por la justicia de las recompensas que reciben de la organización

Pueden ocurrir tres resultados:

- * Que el empleado sea sobrercompensado, lo cual puede provocar que devalúe las recompensas que reciba.
- * Puede darse un equilibrio equitativo de la empresa y el empleado aportará a un nivel igualmente alto.
- * O bien, si son recompensados en forma inadecuada y su reacción es de renuncia o de disminución cuantitativa o cualitativa de su trabajo. (Davis y Newstorm, 1988).

Teoría Y.

La teoría Y implica un acercamiento de apoyo más humano para administrar a las personas.

Supone que el trabajo es natural como el juego.

- La gente no es perezosa por si sola. La experiencia la ha hecho así.
- Las personas son auto directivas y auto controladas.
- Las personas tienen potencial. Aceptan y buscan responsabilidades en condiciones apropiadas. (Robins, 1987).

Mc Gregor argumenta que la gerencia había estado ignorando la realidad de las personas y que tenía una serie de conceptos obsoletos sobre ellas, inclinándose más por la Teoría X, cuando en realidad las personas se acercaban más a la Teoría Y (Davis y Newstorm, 1988).

Resulta imposible considerar a todas las personas dentro de la Teoría X o la Teoría Y, ya que esto es de acuerdo a las circunstancias que rodean a la persona. Lo que si es posible afirmar es que un ambiente de confianza afecta positivamente el desempeño.

Teoría Z.

La Teoría Z es un modelo integrativo propuesto por William Onchi (Davis y Newstorm, 1988).

Se basa en un interés compartido por las múltiples necesidades de los trabajadores, definiendo su tendencia democrática mediante el énfasis en los procesos de decisión por consenso.

Sus características típicas son:

- Empleo toda la vida.
- Carreras no especializadas.

- Responsabilidad individual.
- Interés por la persona total.
- Sistemas de control que son menos formales.
- Consenso en la toma de decisiones.
- Menores índices de ascenso.

Actualmente, son pocas las empresas fuera del Japón, que conocen este sistema, por lo tanto, además de que es joven, no se conocen aun todas sus ventajas. Pero en lugares donde se implementa ha cambiado la organización favorablemente.

Resumiendo, la Psicología Organizacional es el desarrollo de la Psicología Industrial superando las limitaciones que esta plantea con el fin de lograr un desarrollo positivo en todas las partes que conforman la Organización como un engranaje funcional.

Por otro lado, Desarrollo Organizacional (DO) es un método en el que se ha involucrado la *Psicología junto con otras disciplinas para lograr el mejoramiento del funcionamiento de la Organización.*

Castaño Asmitia (1984) llevó a cabo un planteamiento interesante con respecto a las organizaciones; aunque en el siguiente capítulo se analiza con más detenimiento, se plantean algunas de sus características.

Para Castaño Asmitia, las organizaciones son medios para lograr ciertos fines que interesan a personas y a grupos diversos de la sociedad. "Las organizaciones son parte y producto del

sistema económico moderno, de la misma manera en que lo son la ciencia y la tecnología y también la llamada *administración de las instituciones* (op. cit. p. 16).

Por otro lado Partin (1977) plantea un punto de vista pragmático; divide en dos escuelas de pensamiento el concepto de Organización:

1). Escuela de Sistemas y Procesos.

En esta escuela las organizaciones son "un sistema que se autocorri ge y se autorenewa y que utiliza de manera eficaz los recursos de la organización para el logro de sus fines" (Op. cit. p.1).

2). Escuelas de Programación y Procedimiento.

En esta escuela "el personal de la organización pone en práctica las polfticas, los procedimientos y los programas fijados por la dirección de la organización" (op. cit. p. 2).

Estos programas serían reclutamiento, selección, entrenamiento, administración y otras actividades que contribuyen al desarrollo de la organización.

La escuela de Programación y Procedimiento plantea Partin, es más antigua que la de Sistema y Procesos. La primera excluye a las ciencias del comportamiento de su actividad ya que no está familiarizada con los términos de éstas y por lo tanto, encuentra difícil su aplicación.

Por otro lado, los científicos del comportamiento no están familiarizados con los términos que utilizan las ciencias administrativas, por lo tanto, Partin, plantea el hecho de reunir los conceptos de ambas escuelas. Tal planteamiento resulta pragmático y funcional al reunir lo mejor de cada escuela ya que éstas no se contraponen y cada una se beneficia de los conocimientos de la otra.

A.2 Definición de Desarrollo Organizacional.

El concepto de Desarrollo Organizacional (DO), comenzó a aparecer después del de Comportamiento Organizacional, considerado como la aplicación práctica de la Teoría Organizacional (Cumings, cit. en Davis y Newstorm, 1989).

Cummings plantea que aparecieron 2 campos diferentes del DO.

El primero enfoca el cambio por la vía de los individuos y las microunidades dentro de las Organizaciones, mientras que el otro, enfoca el cambio a través de manipulaciones de la estructura formal de la empresa y el medio ambiente de la misma.

El mismo autor afirma que la perspectiva a través de la unidad de análisis (ASPECTO HUMANO DE LA ORGANIZACION), es la mejor opción Organizacional y para DO, la estructura y la tecnología que conforman la organización no son menos importantes.

Por otro lado, Castaño Asmitia(1984) enfatiza el trabajo interdisciplinario de la Psicología, la Sociología y las experiencias prácticas de las técnicas administrativas y con esto se identifican los siguientes problemas en la organización por las que surge la necesidad de implementar un método que detecte las fallas que presente cualquier Organización:

1) Eficacia y Eficiencia : Eficacia significa mayor probabilidad de logro de objetivos. Eficiencia tiene que ver con la forma en que se pueden aprovechar óptimamente los recursos de toda organización para el logro de objetivos. Esto es , al menor costo en tiempo, recursos humanos, recursos técnicos y económicos, como índices de eficiencia, para mejorar la eficacia, es decir, los resultados, el logro de objetivos y/o las metas.

Dependiendo de las circunstancias particulares que vive una institución determinada condicionarán la forma en que se plantean estos dos conceptos. Así a mayor eficiencia en e trabajo mayor será la eficacia.

2) Otro problema al que se enfrenta la práctica de las ciencias de la Organización , es el conflicto

es decir, el choque o confrontación de intereses, objetivos entre individuos y grupos del sistema

organizado.

3) Formas de comportamiento de las organizaciones, frente al cambio social ya sea externo o interno.

El cambio social ocasionado por la tecnología, se ha convertido en una variable fundamental en la transformación de los elementos de la organización.

4) Motivación y satisfacción humanas en el trabajo. Este factor ha sido foco de interés de los especialistas desde hace más de treinta años y aún sigue preocupando a la administración.

Como ya se había mencionado la motivación se basa en necesidades. Una persona se encuentra motivada cuando tiene una necesidad y desea satisfacerla y como plantea Robbins (1987) una necesidad crea tensión y genera conductas que tienden a satisfacerla con el fin de atenuar la tensión

Es importante subrayar que la motivación es el resultado de la interacción del individuo y su entorno por lo tanto las personas no nacen "perezosas" o ya "son así" como muchas veces se pretende creer.

Ahora bien es importante señalar que existen diferencias en cuanto al impulso motivacional entre las diferentes personas, como lo señala Robbins S. (op.cit) y esto depende de las necesidades propias de cada individuo.

Los anteriores problemas se suscitan comúnmente en las Organizaciones y por lo tanto, constituyen la justificación del método de DO constituido como ya se ha mencionado por diferentes disciplinas que de alguna forma se relacionan con la organización.

Sin embargo, lo anterior provoca que existan diferentes concepciones de lo que es un plan de DO.

A continuación se expone en que consiste el Plan de DO, cuales son las necesidades a partir de las cuales se generó, cuales son los objetivos que persigue y como es que se lleva a cabo una intervención de Desarrollo Organizacional en cualquier organización.

Primeramente, debe tomarse en cuenta que DO surgió, del resultado de las investigaciones hechas por teóricos, y de las experiencias de diferentes empresas que llevarón a cabo un plan de intervención.

Todo esto, puede resumirse muy bien con la definición de Davis y Newstorm (1989), quienes afirman que el DO consiste en una estrategia de intervención que utiliza el proceso de grupo para modificar la cultura de la Organización con el objeto de hacer que ocurra el cambio planeado.

"Se pretende cambiar creencias, actitudes, valores, y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a su tecnología y al ritmo de la organización" (Newtonm. Y Anthony P. en Davis y Newstorm, 1989, p. 247).

Parece ser entonces que DO surgió como respuesta a las necesidades del momento; los métodos convencionales de capacitación no estaban dando los resultados requeridos, así que durante los años 50 y 60, nació un nuevo e integrador tipo de capacitación, conocido como Desarrollo Organizacional. Los laboratorios Nacionales de Capacitación y la compañía Esso Standard Oil, ambos en Estados Unidos, empezaron a trabajar en este Problema y entonces el DO surgió como solución.

Para Davis y Newstorm (1989), existen dos principales causas que hicieron necesario el plan de DO:

- a) Por un lado, las estructuras de compensación del trabajo no reforzaban la capacitación convencional por lo que muchas veces fracasaba al aplicarse en el trabajo.
- b) Muchos programas de capacitación bien diseñados fracasaron también porque no se adecuaron al ambiente laboral real. En estas condiciones lo aconsejable era tratar de cambiar completamente la organización para que ésta apoyara la capacitación.
- c) Además de que el avance y el ritmo tan rápido de cambio requiere que las organizaciones sean flexibles para sobrevivir y prosperar. El DO involucra a toda la organización para que pueda responder en forma eficiente. Trata de mejorar los canales de comunicación aumentando la

cantidad y la veracidad de la información mediante mejores dinámicas de grupos y la confrontación de problemas.

A estas razones se agregan las señaladas por Partin (1984), que engloban el surgimiento del plan de DO:

A) El resultado de la brecha que no cubren los programas de entrenamiento y desarrollo de la Administración, los programas de planeamiento de recursos humanos y los otros programas de capacitación.

B) También es causado por el hecho de que las ciencias del comportamiento desempeñan una función para mejorar la eficacia del funcionamiento de una organización.

Con todo lo anterior el objetivo de Desarrollo Organizacional está orientado como lo afirma Partin (1984), a "La humanización de la Organización, el enfoque a la apertura, al desarrollo, la colaboración y el análisis del conflicto constructivo" (p. 15).

Es decir, por medio de las estrategias de mejoramiento de la comunicación y la resolución de problemas, el plan de DO mejora la calidad del trabajo en los siguientes aspectos.

- Producto terminado.
- Calidad de Servicio.
- Ambiente positivo de trabajo.

Los puntos anteriores conjugados generan una organización con un alto grado de competitividad, ya que todo esto se refleja objetivamente, tanto en la calidad del producto terminado como en la calidad del servicio prestado.

B. Fundamentos Teóricos.

Dada la diversidad de ciencias inmersas en DO, surgen diferentes tendencias, las cuales fueron planteadas en el capítulo anterior del presente trabajo, sin embargo, como ya se mencionó existen dos escuelas principales.

Existen dos principales escuelas señaladas por Partin (1984):

1) Escuela de Sistemas y Procesos.

Este enfoque ve en el DO un proceso por medio del cual las organizaciones pueden entender sus relaciones con su medio ambiente y tomar decisiones inteligentes sobre lo que la Organización deberla hacer a fin de funcionar en forma eficaz de acuerdo con lo que se conoce sobre las relaciones Organización-Ambiente.

Para Partin, esta escuela plantea que la mejor Organización:

- a) es la que mantiene una eficiencia óptima en el tiempo y,
- b) utiliza de manera eficaz los recursos de la Organización para el logro de sus fines.

2) Escuela de Programación y Procedimientos:

Esta escuela tiende a ver el DO como una forma eficaz de poner en práctica las políticas, los procedimientos y los programas fijados por la dirección de la Organización.

Esto significa que DO es todo lo que desarrolle la Organización, reclutamiento, entrenamiento, desarrollo de la carrera, desarrollo de la administración y planteamiento de la Organización que contribuyen al mejoramiento de ésta.

Partin(1984), plantea un enfoque pragmático de DO, uniendo as dos escuelas, para obtener resultados objetivos. Con el fin de que a partir de una sólida base teórica se integren los conocimientos de las ciencias del comportamiento con la experiencia práctica de quienes han aprendido sobre el comportamiento humano en el ámbito laboral, logrando así, un trabajo apegado a la realidad.

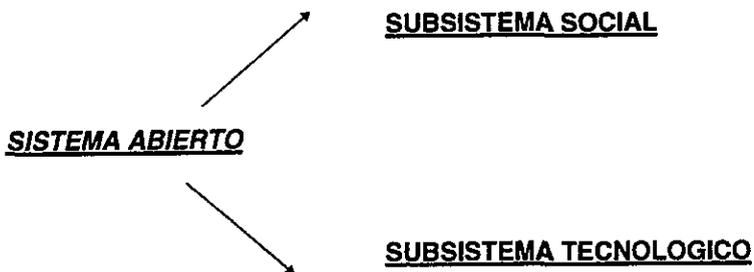
Por otro lado, Castaño Asmitia (1982), plantea otro enfoque más completo en cuanto al funcionamiento de la organización "Se concibe a la organización como un sistema integrado por varios conjuntos de elementos que interactúan constantemente y que su presencia característica y comportamiento están encauzados hacia el logro de ciertos objetivos". (op .cit.,p. 1).

El modelo propuesto por Castaño Asmitia es el siguiente:

I	II	III
ENTIDAD ORGANIZATIVA	FUNCIONAMIENTO	RESULTADOS
ESTRUCTURA	PROCESOS TECNICOS	PRODUCTIVIDAD
Formal Informal		
	PROCESOS ADMINISTRACION	
RECURSOS Humanos Materiales		
TAREAS	PROCESOS SOCIALES	UTILIDADES

La aproximación del modelo socio-técnico tiene sus principales orígenes en las obras de E.L. Trust y de A.K. Rice (1983) (cit. en Castaño Asmitia op. cit.), provenientes de Gran Bretaña.

La idea esencial de la concepción socio-técnica es la consideración de la organización como el resultado de la compleja interacción de sus elementos tecnológicos, tales como las características de las tareas, el medio ambiente de trabajo, las herramientas y el equipo; de sus aspectos sociales constituidos por herramientas y el equipo; de sus aspectos sociales constituidos por las relaciones interpersonales, los grupos, los procesos de liderazgo de tal forma que, el estudio de la entidad debe considerar las relaciones entre ambos subsistemas; el social y el tecnológico.



A continuación se describirán las características de los elementos que constituyen una organización, de acuerdo al modelo socio-técnico.

1) **Entidad Organizativa**; parte estable no estática, de estos sistemas. Su función básica es la solidez y consistencia de la organización.

a) **Estructura formal**. Es el esqueleto de la organización; corresponden a esta los organigramas, el agrupamiento de puestos por área de trabajo, departamentalización, niveles jerárquicos, centros de autoridad y de decisión.

b) **Recursos**. Este punto contempla tanto los recursos humanos de la organización, en cuanto a sus conocimientos -y sus habilidades laborales, como los recursos materiales, que abarcan tanto los económicos como los tecnológicos (instrumentos y equipos de trabajo).

c) **Conjunto de Tareas**. Dentro de la entidad Organizativa, deben contemplarse el cumplimiento de los objetivos de la Organización.

2) **Funcionamiento**: Este bloque de la Organización tiene que ver con los procesos del sistema.

a) **Procesos Tecnológicos**. En este proceso se contempla el -esfuerzo humano intelectual y manual en el desempeño de diversas tareas utilizando la tecnología conceptual y material. Este proceso equivale al proceso de producción.

b) **Procesos Administrativos.** Llamados procesos gerenciales o directivos. La administración es según Castaño Asmitia (1982), aquel conjunto de acciones humanas que permiten -lograr ciertos resultados previstos por el trabajo de --otros individuos. Administrar es hacer que lo que debe suceder acontezca en el tiempo previsto y con los recursos adecuados. La función administrativa se divide en planeación, ejecución y evaluación.

c) **Procesos Sociales.** Este proceso es el conjunto de interacciones humanas que se presentan entre individuos y grupos dentro de la organización y de ésta con el medio ambiente en el que se ubica.

Los procesos sociales que se dan en la organización son motivo de estudio para fines teóricos, como guías de acción para mejorar los errores que se dan en la práctica.

Existen cinco elementos importantes en este proceso:

- **Comunicación:** entendida como el envío y recepción de mensajes, sentimientos y deseos, contando siempre con el emisor y el receptor.
- **Liderazgo:** analizado como proceso social y no como elemento de la estructura.
- **La solución de problemas.** entendido no como proceso cognoscitivo individual, sino referido a la manera en que actúan las personas en la organización para analizar y resolver los problemas que se presenten en cuanto a toda la operatividad de la organización.
- **El manejo del conflicto:** Se refiere a la interacción humana que se produce cuando surgen enfrentamientos en cuanto a puntos de vista diferentes. La manera en que se aborda el conflicto, esto es, si lo que se pretende es ocultarlos o bien, plantear alternativas de solución.

- **Adaptación de cambios:** Cualquier cambio originado dentro de la propia institución implica un grado de desajuste social de pérdida de la rutina, lo cual afecta a individuos y grupos y puede responderse con resistencia o agresión.

Ante este, algunas organizaciones con actitudes abiertas, con conductas racionales e integradoras producen reacciones audaces con el fin de lograr cambios.

3) **Resultados:** Los conceptos de producción y productividad están incluidos en todos los subsistemas de la organización; sin embargo, es esta parte de la misma que son identificados.

La eficacia y la eficiencia organizativa indican que la producción se incrementa o bien decrementa.

En esta parte, Castaño Asmitia (1984), subraya que toda institución es un sistema abierto y como tal influye y es influido por el medio que rodea a la misma.

Sin duda, el modelo socio-técnico, plantea el funcionamiento de una organización visto desde una perspectiva moderna y abierta, pues incluye todos los elementos básicos en una organización.

El autor también ha planteado algunos principios que deben prevalecer en una organización, los cuales constituyen los objetivos de la aplicación del Desarrollo Organizacional:

- Principios de la multiplicidad de objetivos: Las organizaciones -cumplen con diversas funciones de carácter psicológico, económico y sociocultural, por lo tanto, existen diferentes objetivos, en un sólo sistema.
- Principios de la Colaboración Organizativa: Es el conjunto de conductas que se encauzan hacia el logro de los objetivos comunes.
- Satisfacción Humana: Los individuos en la organización requieren satisfacer un conjunto de necesidades humanas; deben obtener estímulos positivos que les permiten encontrar la función que desempeñan.
- Aprovechamiento óptimo de los recursos: Este principio plantea, -la importancia de la buena distribución y adecuación de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos dentro de la organización.
- Principio del Aspecto Humano: Se da en tres niveles, individual, grupal y organizativo. Todo aspecto humano está condicionado por el medio ambiente donde se ubica la organización.
- Principio del conflicto en la Organización: En toda organización existe un conflicto de intereses y objetivos entre el individuo y La organización. Se debe atender esto manteniendo lazos organizativa.
- Principio de facilitación del desempeño de tareas operativas: El desempeño efectivo de la tarea tiene que ver con factores como, apoyo tecnológico, el tipo de procesos sociales que rodea al individuo.

- Principio de la Organización y el medio ambiente: Este principio tiene que ver con la relación entre organización y medio ambiente exterior y debe analizarse para identificar como se da esta influencia.

En realidad, el plantear los fundamentos teóricos en los que se apoya la acción del plan de Desarrollo Organizacional, conlleva a una multiplicidad de conceptos de diferentes disciplinas; que como ya se han mencionado antes son: Psicología, Administración, Sociología Organizacional, todos con un fin común, el factor humano como clave básica para el buen funcionamiento de la Organización.

Esta universalidad conlleva a plantear que DO es el producto Interdisciplinario de tales ciencias, aclarando que principalmente en la práctica y en algunas investigaciones sobre el comportamiento humano dentro del ámbito laboral se fue conformando este plan de acción de las Organizaciones.

Se está de acuerdo con Partin en señalar que desde que comenzó a conformarse la base teórica de DO actualmente ha llegado a convertirse en un término bastante popular. En Estados Unidos existen una serie de Organizaciones especializadas en lograr cambios dentro de las instituciones que solicitan servicio de DO.

Finalmente se dejarla a forma de conclusión, que existen dos razones fundamentales que justifican su importancia y su función.

a) Por un lado, es el resultado de la brecha que no cubren los programas de entrenamiento y desarrollo de la administración, los programas de planteamiento de recursos humanos y los otros programas de capacitación.

b) También es causado por un reconocimiento de que las ciencias del comportamiento desempeñan una función para hacer eficaz el funcionamiento de una organización.

C. Estrategias de Intervención.

1. Elementos que intervienen en un programa de DO.

Dentro de DO se encuentran implicadas numerosas características y todas son imprescindibles para llevar a cabo el objetivo de cambio que se propone DO cuando entre en contacto con alguna organización.

Davis y Newstorm (1989), marcan las siguientes características que se consideran básicas en el proceso de DO.

o **Orientación Sistemática.**

Para lograr el cambio en la Organización es necesario que existan interacciones de las diferentes partes de la Organización. Se interesa tanto en la estructura de la Organización como en el proceso y la conducta de las personas involucradas dentro de la Organización.

b) La utilización de un agente de cambio.

El DO es implementado por uno o más agentes de cambio quien por lo general es una persona externa a la empresa.

El Director de Personal es el agente de cambio de casa que coordina el programa entre la gerencia y el agente externo. Son por lo tanto, las tres vertientes que llevan a cabo el programa de DO, la gerencia, el director de personal (o su equivalente y el agente de DO).

c) Solución de Problemas.

El DO subraya su función en este punto. El objetivo es que los participantes identifiquen y solucionen problemas.

Este punto es sumamente importante. Los agentes de DO deben actuar objetivamente en el proceso de cambio, ya que podría existir el riesgo de que la problemática planteada recaiga en diferencias personales o bien, en aspectos que no conllevan al mejoramiento de la Organización en su totalidad.

d) Retroalimentación.

Una parte fundamental de DO depende en forma importante de la retroalimentación. Consiste en que las diferentes partes de la Organización manejen información en forma bidireccional; esto es, que se de y se reciba; e identificar como son percibidos cada uno de los participantes por los demás del grupo, con el fin de tomar acciones autocorrectivas.

e) Orientación de Contingencias.

El DO no tiene una forma específica para resolver un problema, el DO es pragmático (Davis y Newstorm, 1989) ya que adopta procedimientos adecuados a las necesidades particulares de cualquier empresa.

Se utiliza la discusión abierta con el fin de encontrar posibles alternativas para de ellas escoger la más adecuada.

f) Aprendizaje vital o Reexperiencial.

Esto significa, que los participantes aprendan mediante su experiencia laboral, los tipos de problemas humanos a los que se enfrentan en el trabajo. Este enfoque produce más cambios en la conducta que las conferencias tradicionales. El DO proporciona algunas respuestas y las experiencias de los participantes ayudan a afianzar o recongelar el nuevo aprendizaje.

g) Valores Humanos.

Para que una organización sea eficaz se requiere de empleados que aumenten sus habilidades. El mejor clima para que esto suceda es aquel que crea oportunidades de crecimiento, la comunicación abierta, la confianza interpersonal y el poder compartido. Este último de vital importancia ya que la lucha por el poder dentro de una organización genera la búsqueda de intereses personales, en lugar de la participación en busca de un fin común.

h) Formación de Equipos.

La meta global de DO es formar mejores equipos de trabajo. Se promueve el trabajo en equipo, esto es, fomentar la cooperación desde los grupos más simples en la Organización (por departamento) para después lograr que todos los equipos humanos de la organización trabajen unidos.

2. *Proceso de Desarrollo Organizacional.*

El trabajo de DO en una institución es un proceso que lleva tiempo, requiere de un año o más. Como ya se mencionó anteriormente, el DO no tiene un programa fijo de acción debido a que debe ajustarse a las características particulares de cada empresa o institución. Sin embargo, si existen pasos que pueden considerarse en todo programa de cambio.

Existen algunos lineamientos generales considerados por Davis y Newstrom (1989), que se consideran como la base de partida.

1) Diagnóstico Inicial. El consultor se reúne con la alta gerencia para definir la naturaleza de los problemas de la empresa, elaborar los acercamientos de DO que tengan más posibilidades de éxito y asegurarse del apoyo completo de la autoridad. En este paso el consultor puede recabar información mediante entrevistas con varios miembros de la organización.

2) Integración de la información. Pueden llevarse a cabo encuestas para determinar el clima de la Organización y los problemas conductuales, preguntas como las que siguen arrojan este tipo de información. ¿Qué clase de condiciones contribuyen a la eficiencia de su trabajo? ¿Qué clase de condiciones interfieren con la eficiencia en su trabajo?

¿Qué es lo que más le gustaría cambiar de la forma en que funcionan los diferentes departamentos de su organización?

Este tipo de cuestionamientos se les hace a todos los miembros de la organización con el fin de sondear o bien detectar en dónde se encuentra el problema.

3) *Retroalimentación de la información y confrontación.* Una vez obtenida la información se arma un plan de trabajo para informar a la organización, cuáles son las fallas detectadas, discutir áreas de desacuerdo y establecer las prioridades de cambio. Este trabajo es el más delicado de los pasos de DO; debe por lo tanto, manejarse el control de grupos y también la forma positiva del problema o problemas detectados y manejarlos de acuerdo a la naturaleza de los mismos. Es incluso, el área donde los directivos de la Organización muestran angustia y posiblemente algunas resistencias por lo que el agente de DO debe tener las habilidades requeridas para evitar resultados contraproducentes.

4) *Planeación de la Acción y Solución de Problemas.* Los grupos utilizan la información para elaborar recomendaciones específicas para el cambio. La discusión apunta hacia los problemas reales de la organización. Los planes son específicos y se plantean los pasos a seguir con acciones concretas.

5) *Construcción de Equipos.* Todo el tiempo que duren las reuniones de los grupos, el consultor impulsa a los participantes a evaluar la forma en que trabajan juntos. También les ayuda a percatarse del valor de la comunicación abierta y a confianza mutua, como requisitos para que el grupo funcione mejor. La constitución de equipos puede promoverse más todavía si se logra que cada gerente y sus subordinados trabajen juntos como equipo en las sesiones de DO.

6) *Desarrollo Intergrupala*. Después de que se forman los equipos, se forman grupos más grandes formados por estos grupos pequeños.

7) *Evaluación y Seguimiento*. El consultor ayuda a la organización a evaluar los resultados de sus esfuerzos de DO y a desarrollar programas adicionales en las áreas que sean necesarios.

Los pasos de DO son parte de un proceso, por lo que todos ellos deben aplicarse si la empresa desea recibir el beneficio concreto del plan de DO.

Por otro lado, si en una compañía se aplican solo dos o tres pasos de todo el proceso, es probable que la empresa se enfrente a conflictos que no sean resueltos.

Sin embargo, la aplicación de todos los pasos trae beneficios a toda organización.

En Movil Oil se han implementado numerosos programas de DO recientemente y se informa que se han obtenido los siguientes resultados (A.M. Barrat, cit. en Davis y Newstorm, 1988, p. 274).

Mejor comunicación entre supervisores y empleados.

Reducción del papeleo.

Análisis y resolución de problemas más sistematizados.

Mejores relaciones interdepartamentales.

El paso más difícil del DO es el primero, obtener la autorización, un apoyo decidido y la participación total de la alta dirección.

Una vez expuestos los pasos básicos de todo programa de DO, se plantean en el siguiente capítulo las características especiales de un programa de DO en el ámbito de las organizaciones escolares; ya que la finalidad del presente trabajo después de exponer los beneficios de la aplicación de un programa de DO en las organizaciones actuales, pretende demostrar como es posible su aplicación en una empresa educativa, la cual existe y los problemas expuestos en el presente, son parte de su problemática actual.

III. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA EDUCATIVA.

A. La Escuela como Organización.

Como ya se mencionó en la introducción, la escuela es una de las organizaciones más importantes dentro de la sociedad, ya que esta institución forma parte de la vida formativa del ser humano. En este capítulo se presenta un esbozo general de como se considera la escuela como organización. Posteriormente, se mencionan algunos trabajos que se han desarrollado de DO dentro de este tipo de organizaciones.

En toda definición de lo que es una escuela, se plantea su finalidad educativa como característica fundamental.

Ciscar (1986), define la escuela como "una comunidad educativa ... centro de formación sistemática, cultural y de preparación para la convivencia democrática en la sociedad, contando para su trabajo con la colaboración de otros grupos e instituciones". (p. 19).

Por otro lado, Moreno (1984), subraya la importancia de la escuela. "El papel de la escuela es propiciar el aprendizaje de la persona en una forma sistemática, poner al alcance de los alumnos la oportunidad de vivir el mayor número posible de experiencias significativas que lo lleven a

cambios favorables en su conducta y lo más importante, capacitarlo para que sepa aprovechar al máximo las experiencias que vive, no sólo en la escuela, sino también fuera de ella". (p. 31).

La palabra sistemática es retomada con la intención de plantear que esa -sistematización conlleva a la escuela a tener un plan de trabajo y por lo tanto, una administración centrada en el logro de sus objetivos. Esta concepción fue manejada anteriormente por Philo Laurenc (1965), quien introdujo que las escuelas debían plantearse como un centro educativo integral y no sólo de transmisión de conocimientos, desligado de los demás aspectos de formación y adaptación social.

De ahí la importancia que asumen las cuestiones de administración, puesto que de ellas dependen la coordinación y la integración de la labor (p.136).

La idea de Philo (1986), fue de las primeras en conceptualizar la escuela como una organización que requería de una adecuada dirección para lograr que sus objetivos educativos se realizaran, sin embargo, estos planes tardaron en ser aplicados.

En realidad no se había trabajado ni en forma integral, ni sistemática, -tanto en la parte administrativa como en la parte humana de las organizaciones educativas. Esto ocasionó que la organización escolar se burocratizara, esto es, que se formaran pequeños departamentos desligados unos de otros. Como hemos mencionado antes, la idea de partir en tareas similares el trabajo planteada por Taylor con su teoría de Tiempos y Movimientos en 1920. Sin embargo, parece que aunque haya habido cambios y mejoras en la organización burocrática recientemente; la organización escolar siguió utilizando esa organización rígida por más tiempo que otras organizaciones.

Actualmente, el modelo burocrático en la estructura organizacional es planteada bajo una perspectiva diferente. Rescatando sus ventajas, como el trabajo decidido en tareas bien definidas, la jerarquía de autoridad -bien definida, la promoción basada en los méritos de trabajo y la separación del trabajo y la vida personal.

Lo anterior se debe a la amenaza de la estructura burocrática en todas --las organizaciones debido a los muchos cambios que se están dando en la sociedad:

- *El incremento del tamaño de la organización.*
- *La complejidad de la tecnología moderna.*
- *Los cambios que han afectado el comportamiento administrativo y directivo.*

Likert (cit. en Robey, Altman, Macmillan, 1986; Ends y Mullen, 1986; Partin, 1984), propone una estructura que rompe con estas situaciones. En esta estructura se rompen la línea burocrática ya que cada departamento está representado en la cúpula de la organización, lo cual favorece -las vías de comunicación y la toma de decisiones, con el fin de involucrara toda la organización en la planeación y el logro de los objetivos de la misma.

B. La Organización Educativa.

Una organización educativa no sólo está conformada por educador y un educando, sino que abarca una población más amplia: directores, consejo técnico, subdirectores, maestros, personal de intendencia, vigilancia, asociaciones de padres de familia y otros departamentos de acuerdo a las necesidades requeridas de cada institución, según sus características, ya sea preescolar, primaria, secundaria, preparatoria o universidad.

Por otro lado, la escuela es concebida como una organización desde el momento mismo que esta integrada por individuos que persiguen un fin común.

La escuela es un sistema planteado por Davis y Newstorm (1988), como un complejo de interrelaciones humanas interactuando en diferentes formas, -con un fin común, integrada por individuos y al mismo tiempo por grupos (*subistemas*) formados por profesores, alumnos, trabajadores, administrativos, etc. Algunos creados formalmente y otros en forma informal.

Al respecto es importante aclarar que los grupos informales pueden llegar a constituirse en grupos con una fuerza paralela a la establecida y algunas veces mayor. Por lo tanto, si la escuela como sistema al igual que cualquier organización no tiene entre sus elementos un mínimo de acción colaboradora para alcanzar las metas que se han propuesto, puede estancarse o bien dejar de funcionar (Ciscar, 1986).

Además de estar integrada por los subsistemas o departamentos internos propios de su organización, la escuela está integrada para determinados fines por entidades mayores como el estado y la sociedad.

La escuela se encuentra regida por una legislación escolar que le proporciona sustento y firmeza dentro de la sociedad; es importante tener en cuenta que si estas instituciones afectan en forma normativa e indirecta, lo más importante en este trabajo, es analizar como está estructurada una organización; todo esto con el fin de que DO sea también un instrumento viable de cambio en este tipo de organización.

Probablemente surjan dudas de lo que significa la organización educativa y su definición. Larroyo (1982), especifica por ejemplo que "la organización educativa es el conjunto de instituciones

encaminadas a realizar, del mejor modo la obra educativa. La administración educativa es la adecuada acción ejercida por funcionarios para este objeto (p. 86).

La definición planteada por Larroyo, resulta sencilla; sin embargo, no es posible quedarse a ese nivel explicativo para identificar, lo que es DO dentro de cualquier organización educativa.

La perspectiva de DO implica un plan integral en el que participan todos los departamentos dentro de la escuela, considerando el empeño de cada uno para lograr una planeación coordinada que resulte objetiva y por lo tanto, mejore la calidad del producto. que en este caso, es algo tan importante y necesario en nuestro país como lo es la educación. Pero la educación no se da sola,

requiere de una organización que con eficiencia (planteamiento de objetivos) y eficacia (grado de obtención de objetivos planteados) dé un servicio de calidad competitiva.

C. El DO en las Empresas Educativas.

La organización escolar no había estado relacionada con la organización industrial sino hasta épocas recientes.

Esta relación inicia alrededor de 1950, aunque no en forma sistemática (Philo, 1965 y Ciscar, 1986), en esta primera etapa, se dan muchas aporta-clones individuales que resuelven situaciones concretas, como rendimiento y eficiencia, para lo cual, pensaron en mejorar la motivación, con incentivos y ascensos. (Ciscar, op. cit. 82).

Una segunda etapa como lo plantea Ciscar (op. cit.), está caracterizada por un período de transición, en el cual la Psicología interviene en los centros educativos, utilizando múltiples test

que modifican en cierto modo, el enfoque organizacional de éstos y limitándose al mejoramiento *de la educación, sin preocuparse por la organización.*

Se dan por lo tanto, cambios como consecuencia de lo anterior: se consideran los horarios, los edificios, el mobiliario, los programas e incluso las técnicas de enseñanza; es decir, ya no se centra el estudio en el objetivo inmediato de la organización escolar que sería los alumnos.

Hay una tercera etapa en donde la organización entra a un período científico y se caracteriza por la aplicación de las técnicas organizativas surgidas del ámbito empresarial a la escuela.

Esta etapa presupone que la escuela refleja características similares a las que se dan en la organización en general, por lo tanto, tal situación genera una serie de conocimientos que adquiere la suficiente categorización como para ser estudiada con independencia (Ciscar, op. cit.).

Lo anterior resulta ser la base de la aplicación de Desarrollo Organizacional en las escuelas.

Una vez que un concepto es desarrollado con base a estudios e investigaciones, estas enriquecen el desarrollo de esta nueva conceptualización de la realidad. Tal es el caso del plan de cambio en la organización (DO) en las empresas educativas.

Walden Ends y J. Mullen (1982), Shmuck y Runkel (1988), Luthans (1985), han planteado como es que la intervención de DO puede llevarse a cabo en una organización escolar, cada uno desde su perspectiva particular.

Ends y Mullen (1982), sugieren los siguientes objetivos, los cuales, deben incluirse en una organización escolar.

- 1) Crear un sistema viable que se autorenewe y pueda organizarse de diferentes maneras de acuerdo con las tareas a desempeñar.
- 2) Optimizar la eficacia de los sistemas tanto estables como temporales por medio de mecanismos de mejoramiento continuo incorporados al sistema.

- 3) Fomentar una alta colaboración y una baja competencia entre las unidades interdependientes del sistema.
- 4) Crear las condiciones que posibiliten sacar a flote el conflicto para manejarlo.
- 5) Alcanzar el punto en que las condiciones se tomen con base en las fuentes de información y no en la posición que se ocupe en la organización.

Los mismo autores, retomaron los supuestos básicos, aplicables a toda organización~ propuestos por Argyris y Likert (cit. en Ends y Mullen, 1982 y Wendell y Bell, 1984) y lo ajustaron para llevarlo a cabo en una escuela.

Los principios básicos son los siguientes:

- 1) Cambiar los valores básicos del sistema de manera que se legitimen los factores humanos.
- 2) buscar el mejoramiento de las habilidades de relación interpersonal. Existen métodos que utiliza el DO para proporcionar estas habilidades para que sean adquiridas por los individuos, como son las técnicas para el aprendizaje de mejoramiento de la comunicación.
- 3) Crear un manejo de equipos funcionales para mejora la actividad laboral.
- 4) Desarrollar una mejor comprensión entre e intra grupal, en los distritos escolares.

5) Utilización de técnicas para el manejo del conflicto. Si se logra que las vías de comunicación y el clima de confianza y unidad sean -conceptos que se practican en la organización, los conflictos se reducen considerablemente. Un ambiente en el cual se recalca la importancia de las relaciones interpersonales y la responsabilidad compartida, sería un ambiente adecuado para el buen funcionamiento de la organización.

Por otro lado, Beckhard (cit en Ends y Mullen, op. cit.) plantea como elementos fundamentales en la aplicación de DO, los cuales fueron retomados por Ends y Mullen en empresas educativas:

- a) Es planeado y cooperativo.
- b) Abarca todo el sistema.
- c) Debe propiciarse desde arriba.
- d) Identificación de los procedimientos (planeación y medición objetiva) para verificar los resultados de la intervención.

El proyecto de Ends y Mullen (1982), contempló los siguientes puntos:

1) El alcance del proyecto: Refiriéndose al interés paralelo de la organización para cambiar el sistema.

2) El método de trabajo: Bajo la premisa de que los miembros del equipo, de la Organización, son los que conocen mejor el sistema -y requieren de un cambio.

Los consultores de DO transmiten los conocimientos y las herramientas para la adquisición de habilidades al sistema de la organización. La organización se encargaría de ponerlos en práctica.

3) La necesidad de legitimidad: Los consultores de DO deben trabajar en conjunción con la autoridad organizacional, debido a que su influencia está orientada a detener o favorecer el esfuerzo orientado al cambio.

4) Las personas o realidades hacia las cuales se orienta el cambio: Las personas, la estructura, y la cultura de la organización, los métodos de trabajo en grupo o cualquier otro elemento que este delineando el potencial de eficiencia (entendiéndose como la razón entre el esfuerzo real y el que se requiere para conseguir la meta y efectividad (la obtención de una meta) operacional de la organización).

5) El cliente: La persona(s) en la organización que tiene(n) el problema y el poder para solucionarlo.

6) El sistema cliente: La organización en la cual se desea producir el cambio.

Con el objeto de analizar los elementos que intervienen en un plan DO, de acuerdo a las más recientes teorías sobre este, se presenta un cuadro con partivo, una de ellas expuesta por Davis y Newstorm (1989) (cap. 2 de este trabajo) y la otra de Ends y Mullen (1982). La cual se enfoca específicamente a empresas educativas.

ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN UN PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DAVIS Y NEWTORM (1989)

A) Orientación Sistemática:

Orientado hacia la estructura, el proceso y la conducta en la organización.

B) Utilización de un agente de cambio: DO Implementado por uno o más agentes.

C) Solución de problemas:

Objetivo que los participantes identifiquen y aprendan a solucionar problemas.

D) Retroalimentación: Recibir y dar información.

E) Orientación de Contingencia :DO pragmático adopta procedimientos adecuados a las necesidades particulares.

F) Aprendizaje vital y reexperiencial: Aprendizaje ligado a la experiencia. Este enfoque produce más cambios que las conferencias.

ENDS Y MULLEN (1982)

A) Identificación de los procedimientos:

Planeación y medición objetiva para verificar los resultados de la intervención.

B) El alcance del proyecto.

C) El método de trabajo.

D) La necesidad de legitimidad:

Trabajar con autoridad organizacional.

G) Valores Humanos:

Un ambiente que refuerza la comunicación abierta, la confianza interpersonal y el poder compartido, resulta un aumento de habilidades y oportunidades de crecimiento.

E) Las personas o realidades hacia las cuales se orienta el cambio.

F) El cliente:
Las personas en la organización que tienen el problema y el poder para solucionarlo.

G) Sistema cliente:
Toda la organización.

H) Formación de Equipos: Promoción de trabajo en equipo

Aunque no se percibe a simple vista en el cuadro anterior, Davis y Newstorm dan a conocer sus planteamientos haciendo referencia al ño en industrias y departamentos de gobierno mientras Ends y Mullen se especializan en empresas educativas; sin embargo, a pesar de esto, sus planteamientos están muy relacionados en cuanto a los objetivos de DO y los principales elementos para llevar a cabo una intervención.

Esto demuestra que aunque existan diferentes tipos de organización, todas las organizaciones mantienen características básicas sobre las cuales se fundamentan los principios de DO.

Probablemente la diferencia de ambos planteamientos radica en que, mientras Ends y Mullen le dan más peso a la integración de equipo, Davis y Newstorm se enfocan a la solución de problemas. Algunos autores (Becklard y Schmuck op. cit.), recalcan la necesidad de establecer subsistemas de DO dentro de las organizaciones (equipos de trabajo), con el fin de continuar con los programas de cambio, así como tener a un grupo de gente comprometida con el proyecto.

A continuación se plantean los puntos más importantes que Ends y Mullen retomaron en la intervención que realizaron en una escuela:

- 1) Definición de metas y objetivos.**
- 2) Nuevos procedimientos para las actividades inter e intragrupalas.**
- 3) Nuevas habilidades para la comprensión e interpretación de los procesos de comportamiento.**

En este punto es importante considerar que tales habilidades deben plantearse con cuidado ya que no es generalmente posible que todos los miembros de la organización puedan poner en práctica dichas habilidades, por lo tanto, una mejor opción es manejar habilidades de comunicación y motivación, así como fomentar las características particulares de la organización; es decir, sus costumbres, o bien lo que se denomina como Cultura organizacional.

- 4) **El replanteamiento de las estructuras y de los procedimientos organizacionales para el logro de nuevas metas.**
- 5) **El mejoramiento del clima organizacional.** Esto es, el ambiente resultante de las relaciones interpersonales y laborales que se dan en la organización a nivel individual y/o grupal.
- 6) **La identificación de procedimientos para verificar los resultados de la estrategia de intervención.**

Schmuck Runkel (1988), elaboraron un trabajo de DO en una empresa educativa.

Los puntos básicos de donde partieron, además de los que ya se plantearon son los siguientes:

- ⇒ Tomar en cuenta a los miembros de la organización, enfocándolos a la resolución de los problemas de la escuela.
- ⇒ Los participantes se involucran en el plan de cambio si se obtienen decisiones y acciones objetivas.
- ⇒ Considerar al DO como un sistema sociotécnico.

⇒ Tomar en cuenta las experiencias de las aplicaciones de DO en las industrias.

Debido a esto, se plantearon tres condiciones psicosociales que marcan la diferencia entre las organizaciones industriales y las educativas:

- 1) **Deben considerarse la naturaleza de los objetivos educativos.** A diferencia de las industria, en las escuelas los profesores -avalan concretamente su trabajo con exámenes o enfrentándose en debates que evalúan el aprendizaje del alumno.
- 2) **Diferenciación estructural.** El tipo de roles que se establece en la industria y en la escuela son diferentes. No hay tantas subdivisiones; el staff (grupo de trabajo), tiene pocos niveles de diferenciación de roles, es decir, no existen tantos niveles de ascenso o descenso como en las industrias.
- 3) **Procedimientos sociales.** Las escuelas son menos cambiantes en cuanto a la competitividad interna que a la presión de la comunidad externa que le rodea. Los efectos de la organización -son evaluados continuamente por otras escuelas del mismo nivel educativo o bien, por el distrito escolar.

El primer trabajo sistemático en investigación en DO, relacionado con la escuela fue hecho por Miles en 1963, en Columbia university (schumck y -Runkel, 198) y es a partir de esta investigación que DO ha tenido mayor -difusión en el campo educativo, sin embargo, no hay una credibilidad por parte de las organizaciones educativas de las ventajas de DO, por el enfo que industrial que se le ha dado.

Lo fundamental de DO, como ya se ha planteado a lo largo del trabajo, es cambiar normas, roles, estructuras y procedimientos de modo que la organización, en este caso la escuela, se

renueve por si misma, es decir, se pretende que la organización sea autosuficiente y se autorenueve con un plan ya establecido.

Para que se logre lo anterior, existen tres características fundamentales dentro de cualquier organización. (Schmuck Runkel, 1988)

A. Adaptabilidad Organizacional. Por adaptabilidad debe entenderse que la propia escuela maneje el cambio constructivamente.

Schmuck y Runkel, plantean cuatro habilidades fundamentales para lograr esta autorenovación:

- 1) **El diagnóstico del funcionamiento del grupo;** esto es, coleccionar información acerca de la forma en que cada subsistema se está desarrollando y revisar periódicamente si se han cubierto o no los aspectos que cubren el funcionamiento de la escuela.
- 2) **Obtención de información.** El investigar que ocurre con algún problema, cuando no se ha podido obtener información directa o bien, cuando el problema lo requiere.
- 3) **Acción Movilizadora.** Cuando en el grupo se ha detectado que hay problemas, es necesario tener la habilidad de enfrentarlos. Los miembros del staff deben estar en frecuente comunicación hacia arriba, hacia abajo y lateralmente. La colaboración debe ser efectiva sin importar el rango, así como la toma de decisiones debe ser coordinada por los directivos.
- 4) **Monitoreo de las tres acciones anteriores.** Se refiere al cuestionamiento por parte de un miembro del equipo que pregunte: ¿Tenemos la misma información para elaborar un

diagnóstico, evaluar el funcionamiento y movilizar nuestras acciones? ¿Sabemos a dónde queremos llegar?

B. Satisfacción Individual.

El reto que se forja una escuela en cuanto a competitividad con otras escuelas no es posible si no se cuenta con personas que estén satisfechas con su trabajo. Una persona satisfecha tiene la habilidad de preocuparse por la organización de su trabajo.

C) Subsistema Efectivo.

- * *Comunicación clara.*
- * *Llevar a cabo juntas continuas.*
- * *Establecimiento de objetivos.*
- * *Trabajar con el conflicto.*
- * *Resolución de problemas.*
- * *Tomar decisiones de su departamento.*
- * *Asesoramiento de cambios.*

Dadas las bases bajo las cuales partieron para formular los pasos de una intervención de DO en una empresa educativa Schmuck Runkel elaboraron el siguiente Diseño de Desarrollo Organizacional.

DISEÑO DE DO EN UNA EMPRESA EDUCATIVA.

El diseño está conformado con los siguientes pasos:

1. ENTRENAMIENTO

. El entrenador de DO determina los objetivos de aprendizaje, organiza y dirige las actividades. Plantea el aprendizaje de la nueva organización en formatos estructurados.

Un ejemplo de un trabajo específico sería el manejo de una dinámica para identificar primero, cómo es como debe darse un mensaje y lo más importante es el verificar que el mensaje fue recibido correctamente.

2. RETROALIMENTACION. La información es recolectada sistemáticamente y - entonces se arma un reporte para elaborar un diagnóstico y la planeación que se pretende llevara para la resolución del problema.

La información es intercambiada con el fin de recibir más información que se adicione a los datos ya proporcionados. Los consultores se encargan de juntar a -los grupos en conflictos y les ayudan para explicitar las percepciones de cada uno, para analizar los caminos viables de solución.

3.. PROCESO DE OBSERVACION Y REATROALIMENTACION. El consultor entra con los miembros del grupo en su sesión de trabajo, los observa y hace comentarios y preguntas para llamar la atención de los trabajadores para que ellos identifiquen su forma de trabajo.

En el capítulo anterior se plantearon las etapas de Intervención de un programa de DO (Davis y Newstorm, 1985), las cuales son similares a las propuestas por Schrnuck y Runkel (op. cit. 1988):

A. Inicio y elaboración del contrato.

Debe obtenerse la información suficiente para que el consultor pueda establecer un rapport, credibilidad y legitimidad de su trabajo.

Dejar lo más claro posible los motivos, competencia y expectativas de cambio (esto se hace después de que se presentó el proyecto diagnóstico), al momento de la contratación de los servicios de DO.

B. Diagnóstico y funcionamiento.

Una vez que se tiene información se procede a elaborar el diagnóstico y posteriormente el diseño de intervención.

En la elaboración del diagnóstico se presentan algunas resistencias; si la situación se mantiene difícil, debe orientarse hacia la discusión abierta en función de los objetivos a lograr.

Se identifican diferentes acepciones del problema, así como los diferentes esfuerzos llevados a cabo en la resolución de estos, se utilizan para esto, instrumentos como reportes, cuestionarios, entrevistas, observaciones planeadas, etc.

C) Diseño de Intervención.

Una vez que ha sido detectado el problema o los problemas entre o intra grupos, se elabora un programa de intervención en función de lo que se necesite implementar en la organización vías de comunicación, conflictos interpersonales (en este caso debe desviarse la atención hacia el aspecto netamente laboral, así como las expectativas laborales como grupo y del trabajador en la empresa donde los une un común denominador, trabajan en el mismo lugar.

Por otro lado el consultor debe identificar las relaciones interpersonales, para abrir nuevas vías de comunicación e identificar:

- 1) El planteamiento del problema existente en el grupo.
- 2) La planeación conjunta para la resolución.
- 3) Planteamiento de objetivos, sin perder de vista el objetivo de toda la organización.
- 4) Definir todo un plan de trabajo y su evaluación continua.
- 5) Los aspectos que se pretende cambiar deberán ser asumidos por toda la organización.

D) Asesoramiento del diseño y monitoreo.

Esta fase consiste en asesorar el proceso del plan por medio de la observación alternada durante las sesiones y los efectos colaterales; si existen fallas es posible rediseñar y ajustar el plan de trabajo.

E) Término de la consulta.

Los participantes de DO pueden resultar dependientes hacia los consultores, sin embargo, estas deben proporcionar a los participantes, los elementos básicos para continuar con el plan de DO a medida que surjan nuevos retos.

F) Institucionalización del DO.

Cuando DO continúa en alguna escuela por algunos años. Este se vuelve parte de la organización. El desarrollo organizacional por sí sólo puede ser institucionalizado por el establecimiento de adaptabilidad organizacional.

Con todo lo anterior, puede afirmarse que al contrario de lo que se piensa, existen planes de intervención bien estructurados, que pueden ser aplicados a una institución educativa.

En el siguiente cuadro comparativo se plantean los modelos planteados por Davis y Newstorm (1989), y por Schmuck y Runkel (1988). Ambos incluyen los pasos a seguir de un proceso de intervención de Desarrollo Organizacional.

Pero cada uno aplicándolo a organizaciones diferentes, mientras Davis y Newstorm se dedicaron a industrias o Instituciones gubernamentales. Schmuck y Runkel lo aplicaron a instituciones educativas.

PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DAVIS Y NEWSTORM(1989)

Diagnóstico inicial.

Consulta con la alta gerencia. definir problemas; asegurar apoyo de la organización.

Integración de la información. Encuestas, entrevistas, cuestionarios, para determinar el clima -de la organización y los problemas a confrontar.

Retroalimentación y Confrontación. Obtenida la información se arma un plan de trabajo: Informar a la organización, discutir áreas de desacuerdo prioridades de cambio y problemas específicos.

SCHMUCK Y RUNKEL (1988)

Inicio y elaboración del contrato.

Después de la elaboración del diagnóstico inicial y alcances del plan de trabajo.

Diagnóstico y funcionamiento. Conocer diferentes acepciones del problema por medio de entrevistas, cuestionarios y observaciones.

En el diseño de intervención se incluyen los siguientes pasos:

- 1) Planteamiento del problema.
- 2) Planeación conjunta para resolución.
- 3) Planteamiento de objetivos.
- 4) Definir un plan de trabajo.
- 5) Cambios asumidos por la organización.

- a) Entrenamiento. El agente de DO dirige el aprendizaje de la nueva técnica Organizacional.
- b) Retroalimentación. Información recolectada e intercambiada para la elaboración -de un diagnóstico.
- c) Confrontación constructiva. Los consultores refinen grupos en conflicto y les ayudan~ para explicitar las percepciones de cada uno, logrando la comunicación y la resolución del conflicto.
- d) Proceso de Observación y Retroalimentación. El consultor entra con los miembros del grupo, los observa y hace comentarios.

Planeación de la Acción. Utilizan información para elaborar acciones específicas.

Asesoramiento del diseño y monitoreo. Por medio de observaciones se buscan efectos colaterales.

Construcción de equipos Reunión de grupos para evaluar como se está trabajando, verificar si se dan los cambios.

Término de la consulta.
Los trabajadores cuentan con elementos para continuar con DO.

Desarrollo Integral. Integración de equipos en grupos más grandes.

Institucionalización.
El DO participa en la escuela y más tarde, se vuelve parte de -ella.

Evaluación y Seguimiento. Evaluar cambios junto con la organización.

Aparte de todos los elementos señalados anteriormente, necesarios para una intervención en una organización ya sea educativa, industrial o gubernamental; existe otro aspecto que debe también ser estudiado por el agente de DO, este es la Estructura Organizacional.

◆ Estructura Organizacional.

El término estructura se refiere a las relaciones específicas que existen en una organización .

◆ Estructura Formal.

Se define como las relaciones que existen entre los recursos organizacionales y se representa por un organigrama.

Un organigrama se constituye en forma de pirámide, donde los individuos que se sitúan hacia la parte superior de la pirámide tienen más autoridad que los individuos que se sitúan hacia la parte inferior.

Las líneas que unen las casillas indican líneas formales de comunicación entre los individuos. Dependiendo de la distribución dada en el organigrama, puede identificarse que tipo de estructura representan la institución.

Puede ser una estructura vertical (fig. 1), se da un mayor control y coordinación porque cada supervisor trabaja con menos personas, por lo que se presentan menos conflictos; sin embargo, las líneas de comunicación son más largas lo que propicia el riesgo de errores en el mensaje.

En la estructura horizontal (Fig. 2), se da una línea de comunicación más simple y corta, pero los gerentes tienen más personas que administrar, por lo que no se tiene tiempo para interactuar con ellos.

En las organizaciones verticales, los empleados están más supervisados, tienden a agrandar al jefe en lugar de producir (Davis y Newstorm, 1989).

Por otro lado, la estructura horizontal está más libre de controles jerárquicos, los empleados las prefieren y gustan de sentirse libres de una supervisión estrecha.

◆ Estructura Informal.

Se define como los patrones de relaciones que se desarrollan debido al contacto informal de los miembros de la organización .

En el siguiente capítulo se analiza la situación real de una escuela particular, en la cual se llevó a cabo un diagnóstico de la problemática de la institución y se plantearon alternativas de solución.

Se plantea la problemática institucional además de resaltar la labor del profesional de la conducta en la planeación de una reorganización en el ámbito de las relaciones humanas y en el caso particular de una empresa educativa.

IV. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL ELABORADO EN UNA EMPRESA EDUCATIVA.

Como se ha venido demostrando, el Psicólogo interviene en las relaciones establecidas dentro de una organización con el fin de lograr el buen funcionamiento de las relaciones interpersonales necesarias para el buen funcionamiento de cualquier empresa; y hemos visto como esto lógicamente repercute en la calidad del producto terminado, que en el caso específico de una empresa Educativa es el aprendizaje.

Asimismo, la preocupación actual de las empresas ha cambiado ya que ahora es más importante la calidad del producto más que la cantidad de la producción.

El trabajo que a continuación se presenta es un plan de intervención efectuado en una preparatoria privada, en el segundo semestre del ciclo escolar.

Con los elementos anteriores, podemos ubicar la estructura formal de la preparatoria (Fig. 3), con base al organigrama de la empresa.

A. ESTRUCTURA FORMAL DE LA PREPARATORIA.

Como se ve el organigrama representa una estructura predominantemente vertical y consta de las siguientes personas:

- a) El Consejo de Administración. Está representado por los dueños del colegio y sus asesores administrativos.
- b) Dirección Administrativa y Técnica. Conformado por dos de los dueños, a cargo directamente del Colegio, ya que la otra parte de los accionistas no se hacen cargo del colegio en el sentido de que no tienen ningún cargo en la organización.

En la Dirección Administrativa y Técnica se centran la toma de decisiones, tanto en cuestión administrativa como técnica.

La parte Administrativa contempla el aspecto económico del colegio como son: el pago de colegiaturas, el pago de nóminas tanto a profesores como personal administrativo y de intendencia.

La Directora Técnica se encarga de la operatividad del Colegio, Tiene contacto con profesores, alumnos, padres de familia y relación con la U.N.A.M.

c) Subdirección Administrativa. Tiene a su cargo la contabilidad general del colegio, así como la caja y la secretaria administrativa.

Por otra parte, el departamento de intendencia, el almacén del colegio y el departamento de vigilancia están a cargo también de esta subdirección.

d) Coordinación General. Tiene a su cargo la Coordinación de todas las funciones propiamente escolares del colegio: El Departamento Psicopedagógico, Servicios Escolares y Coordinadores Escolares.

El Departamento Psicopedagógico se ocupa de los casos problema, los cuales son analizados personalmente. Por otro lado, el perfil de cada grupo cuya información resulta útil tanto a coordinadores escolares como a profesores.

En conjunción con la Coordinación Académica la Coordinación General está a cargo del Departamento de Servicios Escolares; tal departamento se encarga de la incorporación, revalidación y certificación de los alumnos ante la U.N.A.M.

Los coordinadores escolares, dependen directamente del Coordinador General. Estos tienen la función de llevar el expediente de cada alumno en orden descriptiva, calificaciones, asistencias, reportes, etc.

Están a cargo de vigilar la disciplina de los mismos, así como de vigilar el proceso de su aprovechamiento general.

Por otro lado, sirven también como puente de comunicación entre alumnos- profesores, alumnos - padres de familia, o bien, padres de familia - profesores.

Los coordinadores escolares cuentan con auxiliares de coordinación los cuales no están representadas en la estructura formal como algo separado de los coordinadores. Sin embargo, cabe aclarar que en la estructura informal si se establece una diferenciación coordinador-auxiliar ya que el auxiliar de coordinación funge sólo como auxiliar de archivo y los que toman decisiones son sólo los coordinadores. A cargo de los coordinadores se encuentran los Coordinadores de Disciplina, cuya función es controlar la disciplina de los alumnos.

e) Coordinación Académica.

Principalmente está a cargo de dos departamentos; Servicios Escolares y Planta de Profesores. Servicios Escolares, está a cargo de todos los trámites de incorporación que exige la U.N.A.M., así como de la certificación de estudios, exámenes extraordinarios, etc.

Por otro lado, la Coordinación Académica, está a cargo directamente de los planes de estudio que exige la U.N.A.M. por su incorporación, es decir, cada materia debe tener desglosado su plan de trabajo anual. Como apoyo se cuenta con un coordinador por materia pero sólo en aquellas que son llevadas los tres años como Matemáticas e Inglés.

La Coordinación Académica también está conformada por la planta docente, quienes tienen que presentar su programa anual de actividades al coordinador académico.

Además de presentar los programas anuales de trabajo, el coordinador académico evalúa el desempeño de cada profesor con los alumnos en cuanto: dominio de la materia, formas de exposición en clase, auxiliares didácticos.

En el organigrama hay una línea de comunicación entre los profesores y los coordinadores escolares, por un lado por la explicación que dimos anteriormente de las funciones de comunicación de los coordinadores escolares y por otro, porque ellos llevan los concentradores de las calificaciones de cada alumno, así como el control de su conducta dentro del salón de clase externado por el profesor..

En la siguiente figura en línea descendente se encuentran el auxiliar de laboratorio, en el caso de las materias que lo requieran, como son: Física, Biología y Química, estos laboran bajo la dirección del profesor titular de la materia.

El departamento de Audiovisual y el de Biblioteca, funcionan también bajo la supervisión de la Coordinación Académica.

La estructura formal de la empresa es de tipo horizontal. Se detectan pocos niveles dentro de esta.

En la empresa educativa una estructura horizontal es la más adecuada, ya que las vías de comunicación deben ser lo más cercanas y rápidas posibles; de hecho, no debe olvidarse que el producto de la empresa es la calidad de la educación y el servicio.

Una vez descrita la estructura formal en la escuela preparatoria, se plantea la información obtenida por una consultoría externa, demandada por la propia institución como ya se mencionó anteriormente.

B. Diagnóstico (Detección de Necesidades de Capacitación).

Utilizada como estrategia para detectar la estructura informal de la escuela y al mismo tiempo encontrar requerimientos de capacitación.

El trabajo elaborado como diagnóstico de la institución fue elaborado en el segundo semestre del ciclo escolar.

La intervención se llevó a cabo con un muestreo de 43 alumnos de ambos sexos. El criterio de selección se basó únicamente en su bajo nivel académico (2 o más materias reprobadas).

La muestra abarca tres grados de preparatoria de los turnos matutino y vespertino.

Once coordinadores escolares. (son todos los existentes).

60 profesores que es el total de la plantilla.

El aparato administrativo, sólo participó en esta etapa de Diagnóstico como el cliente que planteó la necesidad de identificar la relación entre **ENSEÑANZA- APRENDIZAJE - NIVEL ACADEMICO**, dentro de la institución debido al interés particular de ser reconocida en la zona como una escuela de nivel académico elevado.No forma parte de las juntas.

La institución estaba reflejando la necesidad de mejorar la calidad de su producto, que los egresados del colegio sean reconocidos en el entorno social al que pertenecen.

En esta primera etapa de la intervención, los directivos no participaron en la mesa de trabajo, sin embargo, se les mantuvo informados de las secuencias de las actividades y los resultados.

OBJETIVO.

El objetivo principal de esta etapa es el establecer un diagnóstico que permita a la institución identificar las causas del problema enseñanza-aprendizaje-nivel académico para diseñar estrategias que permitan su solución y así elevar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos en la institución.

Lo anterior está estrechamente relacionado con los objetivos fundamentales de DO: el lograr un camino en la cultura de la Organización en beneficio de la misma.

METODO.

Población. La intervención se llevó a cabo con tres grupos diferentes de la institución: Estudiantes, Coordinadores y Profesores.

Grupo A: Estudiantes.

43 alumnos de ambos sexos cuyas edades fluctúan entre los 15 y los 17 años. Todos alumnos de bachillerato.

La muestra abarcó los tres grados de la preparatoria de los turnos matutino y vespertino.

Criterio de selección. Alumnos con bajo rendimiento académico. El criterio que se consideró fue que tuvieran dos o más materias reprobadas.

Grupo B: Coordinadores.

11 Coordinadores en los que se incluyen todos los auxiliares de coordinación y los coordinadores de la institución de todos los grados; así como los coordinadores de disciplina.

Grupo C: Profesores.

60 profesores que corresponde al total de la plantilla del colegio.

Material. Cuadernos y plumas para notas individuales, plumones, gises y un pizarrón.

Estrategia de Intervención. Las sesiones con cada grupo se hicieron por separado y se llevaron a cabo en el auditorio del colegio.

PROCEDIMIENTO.

La dinámica de cada fase se manejó a manera de discusión grupal, partiendo de la pregunta base de discusión, relacionada siempre con la pregunta de investigación: ¿Qué elementos intervienen en la relación enseñanza-aprendizaje-nivel académico?

La discusión dirigida estuvo acompañada de la retroalimentación del que dirigía la sesión que siempre fue el agente de DO; quien constantemente demandaba la participación abierta de los integrantes de cada grupo ya que la comunicación es una de las principales herramientas del DO.

A) *Estudiantes.*

Se formaron cuatro grupos con el total de los alumnos. El criterio para la selección de los grupos fue heterogénea.

El trabajo con los alumnos se dividió en 8 fases y en cada fase se consideró un solo punto.

Fase 1. Presentación.

En la presentación se consideraron los siguientes puntos:

- a) nombre y edad del alumno
- b) distracción favorita.
- c) objetivos a largo plazo, metas.

La fase de presentación se llevó a cabo como dinámica de romper el hielo y crear un ambiente de confianza.

En esta primera fase se hizo la presentación del agente de DO y se les informó a los alumnos del objetivo del trabajo.

Fase 2. En esta fase se centró en la siguiente pregunta: ¿Cuál es el problema académico de cada uno de los participantes? Explicarlos por materia, definir en que radica la dificultad. Es personal, es con el maestro o con la materia en si.

Fase 3. Especificar la relación escuela-alumno, alumno-escuela. Esta fase como las siguientes, forman parte del análisis para lograr el objetivo planteado y elaborado por el agente de DO partiendo de las necesidades de la institución.

Fase 4. ¿Cómo son las relaciones interpersonales con sus compañeros de grupo?

- Fase 5.** ¿Cuáles son sus problemas personales más comunes?
- Fase 6.** ¿Cuáles son los problemas más comunes a los que se enfren tan?
- Fase 7.** ¿Cuáles son los problemas sociales a los que continuamente se enfrentan?
- Fase 8.** ¿Cuál es la imagen que tiene el estudiante del profesionista actual?

B) Coordinadores.

El análisis hecho con los coordinadores no se dividió en grupos y se trabajó con los once en un solo equipo.

La dinámica fue también en forma de discusión grupal y se llevaron a cabo cuatro fases y en cada sesión se analizó cada uno. Los puntos de discusión fueron los siguientes:

- Fase 1.** Interpretación de la problemática del aprendizaje y el nivel académico.
- Fase 2.** Interpretación de las actividades de los docentes.
- Fase 3.** Características de la institución.
- Fase 4.** Función del coordinador.

C) Profesores.

Con los profesores solo se llevó a cabo una sola sesión debido a las características del programa en si dividida en dos fases.

Fase 1. Se llevó a cabo una fase de presentación. La dinámica se llevó a cabo con parejas para intercambiar serie de preguntas.

Fase 2. Pregunta de discusión: ¿Cuál es la visión del profesorado en relación al problema de enseñanza-aprendizaje-nivel académico?

El trabajo se organizó en grupos de 5 personales para la discusión. Llevando una sesión de retroalimentación con la información obtenida por cada equipo.

RESULTADOS.

Grupo A. Estudiantes.

Fase 1. Presentación.

La fase de presentación fue utilizada para indagar algunos distractores de los jóvenes con el fin de propiciar una atmósfera grupal para lograr la inducción del grupo al análisis que se pretendía llevar a cabo.

Se logró identificar que los distractores habituales se convierten en distractores o dispersores que bloquean el aprendizaje; algunas como la moda, la televisión y los problemas familiares

Fase 2. ¿Cuál es el problema académico de los estudiantes?

En el segundo punto la discusión se centró en la percepción de la información que se obtuvo en los grupos de trabajo fue la siguiente:

⇒ El profesor no propicia la participación, sólo da su clase sin tener una participación activa y motivadora.

⇒ Demuestra falta de interés hacia ellos.

En cuanto a los problemas personales que pueden influir en el aspecto académico, se identificó que los chicos relacionan el éxito con la desintegración familiar, ya que varios de ellos en las mesas de trabajo mencionaron, la desintegración familiar a causa de ascenso en el trabajo de sus padres o cambios favorables en la economía familiar, ya que una mejoría económica en sus familias iba acompañada de una desintegración familiar, ya sea que el padre, o la madre o ambos, casi no estén en casa.

Al respecto, se dio la retroalimentación de que la finalidad del hombre es el concluir etapas y avanzar en forma ascendente para lograr un cambio positivo, esto no debe ser causa de problemas familiares, sino por el contrario, un aliciente dentro del grupo familiar y considerar que ellos pueden apoyar la integración familiar y no a la desintegración.

Además de que el logro es una meta y por lo tanto un satisfactor social e individual.

Otro factor distractor de la diada enseñanza-aprendizaje (que se manejó a manera de retroalimentación) es el factor social consumista que implica la necesidad de lograr ingresos económicos a corto plazo, esto se establece como un estímulo más fuerte que el aprendizaje, ya que la finalidad última del estudiante del logro profesional, es a largo plazo y lo planteado anteriormente es un satisfactor inmediato.

Al respecto se manejó la siguiente retroalimentación: Existen además de los bienes materiales, otros satisfactores del ser humano como el contacto con otros, la comunicación y la interacción con nuestros iguales; así como el reconocimiento de los logros individuales, con las personas que convivimos.

Fase 3. Especificar la relación escuela-alumno alumno-escuela. En cuanto a la relación alumno-escuela y viceversa. Se mencionó lo siguiente:

Algunos estudiantes escogieron el colegio; otros no fueron considerados por sus padres para la elección.

Para algunos el colegio resulta una imagen impositiva y los acusa con sus padres". Esta información se deriva de la disciplina, en los aspectos de inasistencias y algunas conductas que implican castigo como el fumar, el faltar a clase o el tener un reporte de indisciplina, cualquiera de estas conductas amerita una llamada a los padres por parte de los coordinadores escolares.

A lo anterior, los alumnos propician que el colegio mantuviese un equilibrio en cuanto a los límites de conducta permitidos y no permitidos. Siendo flexible en las conductas que son propias del estudiante de preparatoria. (En algunos casos el consultor de DO debe ser parcial ya que su evaluación debe ser objetiva).

Fase 4. ¿Cómo son las relaciones interpersonales con compañeros de grupo?

En cuanto a las relaciones interpersonales se planteó que la diferencia existe: entre "los matados" (los que obtienen mejores notas) y los relajientos.

En este punto se retroalimenta informando que es adecuado el articular estas diferencias hacia un objetivo común.

Fase 5. ¿Cuáles son sus problemas personales más comunes?

En cuanto a los problemas personales se detectan los siguientes puntos.

* Necesidad de ser atendidos por los padres. Esto se planteó en el hecho de que cuando existen problemas de pareja, ésta descuida la atención a sus hijos.

* A través de la no acreditación de materias refuerzan negativamente a los padres para llamar la atención.

Fase 6. ¿Cuáles son los problemas familiares a los que se enfrentan? Los problemas familiares de los chicos se centraron en los siguientes puntos:

* El problema de la pareja que repercute en los hijos, con fundiéndolos con dobles mensajes, restando esto interés por los estudios.

* El liderazgo no organizado que ejercen los padres, causa también el efecto de dobles mensajes y confusión.

Fase 7. ¿Cuáles son los problemas sociales a los que continuamente se enfrentan?

Los problemas sociales en la época actual influyen básicamente en:

Como ya se mencionó anteriormente, las necesidades creadas de consumo inmediato, lo cual desvía la atención en cuanto a los fines formales de una institución educativa. El no estar a la "moda" causa ansiedad.

Fase 8. ¿Cuál es la imagen que tiene el estudiante del profesionista actual?

En cuanto a la imagen del profesionista, se encontró que está devaluada socialmente pues afirman que la gente "la está haciendo" más como comerciantes, poniendo un negocio .

Al profesionista exitoso y activo lo identifican como aquel que tiene que hacer un gran esfuerzo para destacar por el alto grado de competitividad, ya que actualmente una licenciatura resulta insuficiente y es necesario una maestría o un doctorado.

En este punto se planteó la siguiente retroalimentación:

Existen en el entorno en el que vivimos otro tipo de satisfactores En aparte del económico y uno de ellos es el de conocimientos adquiridos sustituyendo la cantidad por la calidad.

Una persona satisfecha consigo misma, lo refleja positivamente con las personas que interactúa cotidianamente.

Por otro lado, se maneja que esta información desvirtuada podría cambiarse en una elección vocacional adecuada, partiendo de información recabada por los alumnos, objetivamente, de las universidades, planes de estudio; universitarios; carga de estudio; características de las materias y finalmente, con los profesionistas, el campo de trabajo existente.

Grupo B. Coordinadores.

Fase 1. Interpretación de la problemática del aprendizaje y el nivel académico.

Se maneja que si existe un bajo nivel académico, reflejado en las calificaciones y se planteó que esto se debía a la flexibilidad de las condiciones de admisión al colegio; esto significa que cuando algunos alumnos no aprueban satisfactoriamente el examen de admisión, aún así, se les permite el acceso a él.

En cuanto a la problemática familiar y su repercusión en el nivel académico, los coordinadores escolares plantean que ese tipo de casos se repite mucho en la población escolar y debían ser analizados en forma particular aquellos casos que en realidad lo ameriten.

Fase 2. Problemas que presenta la plantilla de docentes dentro de la coordinación.

Los coordinadores escolares expusieron las siguientes situaciones:

- No existe continuidad en el criterio de sus normas dentro del salón de clases.
- Los coordinadores escolares mencionaron que el estado de ánimo de los profesores influye en la mayoría de sus clases.
- Se presenta por otro lado, una rutina de la didáctica en clase, ya que no hay actualización en cuanto a la dinámica de las mismas.

Fase 3. Características de la Institución.

Los coordinadores escolares manejaron las siguientes situaciones que se presentan con la institución.

Existe una deficiencia de comunicación de los diferentes niveles que conforman la institución. Al respecto informaron que existen canales de información pero la mayoría son de manera informal y ocurre que cuando se da de manera informal se presentan conflictos dentro de la organización. No existen pruebas de que la información ha fluido.

En cuanto a esto, se sugiere que se discrimine con claridad junto con las autoridades, los comunicados formales y los personales. Esto es, que se defina qué tipo de información debe ser comunicada vía escrito y/o en junta de trabajo y como debe darse el flujo de tal información. (Ejemplo: Minuta, asuntos a tratar en cada junta por departamento, bitácora de trabajo, etc.).

Por otro lado, se plantea que la Dirección del Colegio, está llevada sólo por una persona (Dirección Técnica), por lo que hay centralización en la toma de decisiones; realmente son pocas las decisiones que se toman independientemente por departamento. Es importante aclarar que cada departamento cuenta con un máximo de tres personas, exceptuando el de los coordinadores; esto significa que si bien, las decisiones son tomadas sólo por una persona, esta se encuentra en constante contacto con sus subordinados, lo que constituye una ventaja de la estructura horizontal. Además se planteó que las características de la persona, en la que se centran la mayoría de las decisiones, es formativa y estimula el crecimiento.

En este punto, se manejó la premisa de que cada elemento debe comenzar a fijarse metas y proponer soluciones que permitan el desahogo de estos y no sólo en una persona, con el objeto de mejorar el sistema organizativo.

Uno de los puntos más importantes obtenidos con el grupo de coordinadores es que existe una especie de vigilancia y dependencia por parte de la Dirección Técnica, departamento compuesto por una sola persona en cuanto a las funciones que cada uno desempeña, lo cual genera un círculo vicioso porque lo mismo ocurre con las otras áreas: de trabajo.

⇒ ESTUDIANTE ⇒ PROFESOR ⇒ COORDINADOR ESCOLAR ⇒

⇒ COORDINADOR ACADEMICO ⇒ COORDINADOR GENERAL ⇒ DIRECCION

TECNICA ⇒ PADRES DE FAMILIA

Esto representa un obstáculo en la organización ya que lo anterior, genera dependencia de acción y disminuye la disposición individual para el cumplimiento de la actividad; ya que en lugar de actuar en función de lo que cada uno tiene que hacer como parte de la organización, están ocupados en chequear que es lo que no hace el otro. Esto disminuye considerablemente la funcionalidad de la organización.

Grupo C: Profesores.

Fase I. Presentación.

Con la planta de profesores se llevó a cabo una fase de presentación, con el objeto de crear una atmósfera de trabajo e involucrar al grupo en el problema que iba a plantearse más adelante.

Fase 2. ¿Cuál es la visión del profesorado en relación al problema de enseñanza-aprendizaje-nivel académico?

El primer punto que se retoma fue la desintegración que hay entre los mismos profesores, ya que varios de ellos externaron que no conocían a todos sus compañeros.

Por otro lado, se planteó la necesidad de ser reconocidos por la institución, parece ser que los profesores no intervienen en ninguna otra función que no sea la de enseñanza formal estructurada; incluso varios de ellos propusieron la expedición de credenciales que los identificará como parte de una organización. Esta pertenencia física propiciaría una integración como equipo de trabajo.

Otro aspecto planteado por los profesores es que la influencia de los padres de familia se relaciona con la resultante del comportamiento del chico; es decir, que existe una relación estrecha entre el comportamiento del alumno y sus padres.

Se planteó la necesidad de definir la función del coordinador; parece ser que existe entonces un vínculo entre alumno -coordinador y alumno-institución. ¿Y los profesores? En este aspecto se observa de nuevo que los profesores no se sienten parte de la institución.

Se manejó también la calidad de la enseñanza, manifestando algunos, que hay profesores que no tienen las habilidades requeridas para que se lleve a cabo la diada *enseñanza---aprendizaje*; para esto se propone la implementación de cursos de capacitación para cubrir estas habilidades que se requieren en tal función.

De lo anterior se desprende la necesidad de crear un perfil del alumno, docentes y coordinadores para conformar una identidad particular de acuerdo a las habilidades requeridas por la institución. Logrando así una nueva organización.

Es decir, que se definan las habilidades requeridas en cada uno de los grupos que conforman la institución; es este punto es un paso clave dentro de cualquier programa de DO pues uno de sus objetivos es delinear objetivamente las funciones de cada uno de los integrantes de la organización, tanto individualmente como en grupo, logrando con esto disminuir o erradicar vicios que son problemas en la organización.

El reglamento del colegio fue otro de los temas abordados por los profesores para su discusión; al respecto los profesores plantearon que cuando el reglamento es elaborado por unos cuantos, éste se vuelve fácilmente violable, lo que ocurriría si fuera elaborado por todos o bien, por los representantes de cada departamento de la organización ya que esto provocaría un compromiso directo para el funcionamiento de éste.

Una vez definidas las habilidades requeridas de cada uno de los que conforman la organización, se elaboran planes para lograr esas conductas requeridas, enfocándose a los objetivos planteados.

Finalmente, se planteó la idea de poner en práctica cursos de actualización, relacionados con técnicas de enseñanza de cada materia en particular.

EVALUACION DE LOS RESULTADOS

Con lo expuesto anteriormente, se concluyen los siguientes puntos del diagnóstico:

- 1) En la diada enseñanza-aprendizaje, deben considerarse e involucrar se los elementos humanos que la conforman, dentro de una institución y en específico de ésta:

ALUMNO - PROFESOR - COORDINADOR- DIRECCION - FAMILIA



- 2) Cada uno de los integrantes de la institución debe conocer las habilidades (después de definir las objetivamente) requeridas por la institución y para la institución.

Todo lo revisado en cuanto a la segunda parte de este capítulo, es un diagnóstico de la situación interactual de la institución a partir de la demanda planteada de la misma, lo que se hizo fue inmiscuir a todos los grupos relacionados con el sistema enseñanza--aprendizaje, excepto a la administración.

El diagnóstico elaborado en la institución reconsideró adecuadamente la población con la cual se trabajó.

En el caso de los alumnos la población fue limitada a aquellos que académicamente se encontraban bajos en sus promedios, además de que es la población que más preocupa a la institución.

Se plantearon demandas concretas y objetivas a partir de las guías de cada sesión (preguntas preelaboradas).

Cada grupo de trabajo logró identificar limitaciones en las distintas áreas de trabajo, dejando abierta la necesidad de resolver estas deficiencias.

Una vez detectadas las deficiencias en cada grupo de trabajo, se manejó una retroalimentación por parte del agente de DO con el cuidado de ser lo más parcial al problema específico, este tipo de recurso es considerado por los investigadores de DO como no adecuado; sin embargo, la justificación por parte de las personas que llevaron a cabo esta intervención organizacional en el Colegio, manifestaron el peligro que corre dejar abierta una de manda y no las emociones obtenidas a partir de la discusión, ya que estropearía el trabajo subsecuente. Por lo tanto, se consideró necesario continuar con el plan de intervención.

Los resultados del Diagnóstico elaborado, arrojan la siguiente información:

1. Todas las partes que conforman la institución tienen relación con esta Dirección, Coordinación General, Académica, Coordinadores Escolares y Profesores además de la Familia y el Alumno.

Sin embargo no puede dejarse por separado la acción de la parte administrativa del Colegio, ya que una medida de control para el pago de colegiaturas es el tener derecho a presentar

exámenes cada parcial, si se está al corriente en los pagos mensuales. Esto afecta de manera indirecta el aprovechamiento de muchos alumnos ya que desgraciadamente muchos -de los que están inscritos, solicitan permisos de pagos con la Dirección, la cual los autoriza. Desgraciadamente el hecho de estar con la tensión de que no sean reconocidas las calificaciones del alumno, disminuye el grado de atención que pudiese tener en sus clases, ya que si otra fuera su situación y no tuviera esa inseguridad monetaria, esto no constituiría un distractor para sus exámenes y su desenvolvimiento escolar.

Conclusión: El Diagnóstico elaborado, debió inmiscuir a la parte administrativa de la empresa.

2. Todas las áreas involucradas han aprendido a resolver los problemas en forma dependiente un sector de otro, formando -un círculo vicioso, evitando que cada grupo o departamento se preocupe por cumplir con sus funciones de acuerdo a la labor que le toca desempeñar dentro del colegio. Propiciando relaciones tirantes y desconfiadas entre los empleados, además de una crítica continua de uno a otro en lugar de los errores que como grupo cada uno tiene.

Partiendo de lo anterior, procede la redefinición de lo que cada grupo es y las funciones que se requiere por parte de

La organización que se lleven a cabo en cada uno, es decir, crear un perfil de cada uno de los puestos de acuerdo a la filosofía y misión de la empresa.

3. Por otro lado, se detecto la necesidad del grupo docente de sentirse perteneciente a la institución, pues incluso en ciertos casos, se han sentido desprotegidos y perseguidos (constante manifestada en todos los grupos en las juntas de trabajo).

4. La necesidad de implementar los cursos de preparación, extensión académica y actualización.

5. Algo muy importante es el planteamiento del cumplimiento del reglamento interno.

Si fuera elaborado por todos se adquirirá un mayor compromiso en el cumplimiento del mismo. Esto esta mas que planteado por Likert, cuando afirma que si cada grupo marca sus propias reglas, se convierten en parte real de la organización, pues pueden tomar decisiones que afectan directamente su trabajo, aceptado de esta manera en forma positiva la actividad que desempeña y no como algo aversivo.

6. La sensación de sentirse “ perseguidos” tanto en el desempeño de su trabajo como en el estilo propio de hacerlo, es una constante en todos los grupos o departamentos de la organización situación que se deriva de no llevar a cabo un cambio de actitud entre los del equipo.

7. Por ultimo se encontró que la familia, los distractores eternos (consumismo), la valoracion del profesionista y las metas a largo plazo que implican el estudiar a este nivel fungen como principales distractores que obstaculizan el aprendizaje.

El trabajo expuesto es un ejemplo de como siguiendo los lineamientos de un programa de intervención de DO, se obtienen las siguientes ventajas:

Arroja información de la problemática vivida en la institución por cada uno de los componentes de la institución con la dirección de los consultantes de DO.

A partir de una inquietud que debe surgir del alto mando, la intervención de DO se vuelve más seria y es tomada con gran interés por parte de todos los componentes de la institución. Para esto, es indispensable que los consultantes estén convencidos 100% de la necesidad de cambio de su organización.

El lograr que cada grupo externe sus inquietudes, permite unificar una filosofía, con el fin de lograr una identidad homogénea en todos y cada uno de los departamentos de la organización.

Permite identificar problemas concretos que, o bien eran ignorados por la dirección o ni siquiera se pensaba que existían.

Lo mas importante es que apartar de la problemática detectada, puede llevarse a cabo planes de intervención, por un lado, para arreglar las deficiencias que presenta la organización dentro de su sistema y por otro lado, elaborar programas que inmiscuyan a los padres de familia y la sociedad para solucionar esos distracciones que limitan el aprovechamiento adecuado de los alumnos en la institución.

Una vez elaborado el diagnóstico, se presentó un reporte completo a las autoridades del colegio.

Tanto la dirección técnica como administración, reaccionaron con reserva en algunas de las peticiones hechas por los grupos, ya que cuestionaron la información recolectada.

Esto se presentó debido a que ambos grupos no participaron en el análisis. Lo anterior se considera como grave error por parte de los consultores, debido a que es fundamental que todos los departamentos de la organización participen en el plan de cambio de cultura organizacional. Después de varias sesiones para realizar el análisis con los agentes de DO, estos aceptaron continuar con el proyecto. Lo que ahora procede por parte del equipo de DO es elaborar un plan de intervención con el fin de atacar las áreas problema detectadas en este diagnóstico.

Posteriormente, se plantea en el presente trabajo una opción de intervención, a partir de los datos obtenidos; sin embargo, se menciona primeramente algunos problemas detectados en esta primera parte de la intervención.

Los grupos manifestaron la necesidad de mejorar los sistemas de comunicación tanto formal como informal, intra grupal e intergrupal.

Comunicación y retroalimentación con todos los grupos que conforman la organización con el fin de conocer las necesidades de cada departamento en relación a otros.

Involucrar a los departamentos de servicios escolares, administración y dirección en lo anterior.

Elaborar una agenda de trabajo donde se tomen en cuenta para su realización:

- *Técnicas de comunicación. Informar adecuadamente de las actividades y del procedimiento a seguir.*

- *Toma de decisiones. Técnicas que permitan tomarlas en conjunto de acuerdo a las necesidades y objetivos de la empresa.*

- *reestructuración del ambiente de desconfianza que se da entre los diferentes grupos de trabajo.*

Estos son solo algunos de los puntos obtenidos del diagnóstico en cuanto a demandas urgentes por parte de los departamentos.

Debe aclararse que al momento de llevarse a cabo esta investigación el trabajo de DO en la institución se encontraba en el planteamiento y la organización de las demandas a cubrir como prioritarias, información a la que no se tuvo acceso.

Ahora bien, expuestos los resultados del primer paso de un programa de DO, correspondiente al diagnóstico, es importante comparar el trabajo realizado con los métodos presentados en esta investigación.

El objetivo fundamental de DO como ya se ha planteado anteriormente, es el cambio de normas, roles, estructuras y procedimientos que estén afectando el desarrollo y mejoramiento de una organización.

Ahora bien, se ha comparado dos procedimientos representativos de DO tanto en organizaciones industriales como en organizaciones educativas.

Se plantea también el hecho de que ambos procedimientos lejos de diferenciarse se complementan.

Una vez presentado el diagnóstico hecho a esta empresa, es importante analizar sus diferencias similitudes con los programas de DO que se plantearon en el capítulo 3 de este trabajo. Es factible que de la elaboración del diagnóstico existan algunas resistencias por parte de los equipos con otros instrumentos de evaluación como reporte de trabajo, cuestionarios, entrevistas y/u observaciones planeadas, cosa que no se llevo a cabo en esta intervención.

De acuerdo con Schmuck y Runkel (1988), la escuela debe manejar el cambio constructivamente y debe haber una adaptabilidad organizacional.

Es importante manejar esta idea a todos los niveles, incluyendo dirección, administración y personal de línea. todos los integrantes de la organización deben ser partícipes del cambio de DO. Aspecto que no se manejo en esta intervención ya que el departamento de administración deben ser partícipes del cambio de DO. Aspecto que no se manejo en esta intervención ya que el departamento de administración no participo en el diagnóstico.

Por otro lado, debe pensarse en la obtención de la información, cuando no se ha obtenido, en todos los niveles.

Se considera que la información obtenida en el diagnóstico requiere de información que corrobore lo planteado, con cuestionarios y observaciones.

Para tener una información válida y confiable como lo plantean (Davis y Newstorm, 1988, Wendell y Bell. 1989). Los problemas detectados en el diagnóstico, que aunque ya hemos visto no fue elaborado adecuadamente, arrojaron finalmente datos muy importantes sobre la situación actual de la organización en cuestión. De acuerdo con Schmuk y Runkel (1988), una vez detectados los problemas, se debe tener la habilidad de enfrentarlos. Esto es, los miembros del staff deben estar en frecuente comunicación hacia arriba, hacia abajo y lateralmente es importante también evaluar el funcionamiento actual de la empresa educativa y plantear claramente a donde queremos llegar.

El objetivo final es el cambio organizacional, por esto los integrantes de la organización empezando por las cabezas, deben estar convencidos de los beneficios del cambio.

La información obtenida en el diagnóstico debe manejarse en '

- a)* El trabajador puede decidir varios aspectos en cuanto a la forma de elaborar su trabajo
- b)* El reconocimiento de la empresa por su trabajo, etc. y
- c)* Subsistema efectivo: El cual incluye una clara comunicación, juntas continuas, el trabajar con el conflicto, la toma de decisiones , *por nombrar algunas estrategias.*

Una vez obtenido el diagnóstico de la institución es importante proporcionar la información a todos los participantes de los resultados (Davis y Newstorm, 1988).

Es primordial considerar que el éxito de DO se basa en el -trabajo por equipos, en el aprendizaje experiencial y en la orientación de contingencias (cap. 2 p. 12 de este trabajo y French y Bell, 1989).

- El diagnóstico elaborado se obtuvo a través de la formación de equipos y la dirección de la discusión con base a preguntas preestablecidas, cuyas respuestas permitieron al agente de DO identificar las fallas de la organización. Sin embargo, se manejó la retroalimentación por parte del agente en algunas sesiones. Se considera que esto no afecta el objetivo de obtención de la información. Por otro lado, se mencionó que la retroalimentación se había utilizado como una herramienta que permite el cierre del círculo de comunicación, además de que esta técnica permite un acercamiento de los agentes de DO creando un clima de confianza para lograr los objetivos planeados.

Sin embargo, el uso de la retroalimentación en el diagnóstico como se utilizó en esta intervención puede resultar contraproducente ya que la idea que se maneja en el diagnóstico puede interpretarse de muchas formas *menos de imparcialidad.*

Otro aspecto con el que no se está de acuerdo en esta primera intervención tiene que ver con las herramientas que existen para encontrar toda la información posible en la fase de diagnóstico. Ya varios autores, entre ellos, Davis y Newstorm (1982), Schmuck y Runkel (1988) y Luthans en French y Bell (1989), mencionan la utilización de cuestionarios, encuestas, entrevistas individuales, observaciones, etc., como técnicas que arrojan mayor información, corroboran o anulan algunas premisas manejadas en el análisis que permite conocer como funciona la organización en realidad.

Sin embargo, con la información proporcionada sobre los resultados del análisis, es posible rescatar las conclusiones y de esta manera, continuar con un plan estratégico de intervención para lograr el objetivo del cambio organizacional y mejorar así el sistema de esta organización.

V. CONCLUSIONES.

Se han planteado en el capítulo anterior, todo un análisis de los resultados que surgieron en el diagnóstico de la institución. Así como las posibles soluciones, utilizando la estrategia de DO, en una empresa educativa.

Las conclusiones obtenidas sugieren la intervención inmediata de un grupo de DO con un plan de trabajo encaminado, primeramente a darle forma a las demandas planteadas, exponiéndolas en forma objetiva y posteriormente elaborar los programas que solucionen tales demandas.

El seguimiento que se propone es el siguiente:

1. El DO es un plan de cambio. Se pretende cambiar la situación actual de la organización y mejorarla.

Algunos autores (Wendell, L. French, 1989, 1;uthans, 1987), lo plantean como un cambio en la cultura de la organización. De ahí que se elaboran nuevos objetivos, ya que se pretende cambiar la forma en que la organización "resuelve" sus problemas.

En este caso particular, la nueva cultura de la Organización pretende tener una excelente calidad, en el servicio que presta a la comunidad, lo cual infiere los siguientes puntos básicos:

Alumnos: Que tengan un grado alto de desarrollo y actuación a nivel conceptual, resolución de problemas y lenguaje por encima de la norma de la población.

¿Por qué la elección de los anteriores parámetros? Porque psicológicamente se ha comprobado que tales conductas son elementos que conforman la inteligencia y por lo tanto, la habilidad de enfrentarse a situaciones nuevas para resolverlas adecuadamente.

Este primer punto es el de mayor interés, al parecer por la empresa; sin embargo, es en el que menos intervención directa puede tener, ya que se puede trabajar a partir de los datos obtenidos por los alumnos de la institución, ejercicios que desarrollen sus habilidades requeridas en el estudio, pero esto no lo es todo, se habló también sobre los distractores sociales y familiares que afectan su actividad educativa, que no sólo es académica sino integral.

Ahora bien, una vez obtenida esta información se conocen algunos de los factores que limitan el desarrollo integral y positivo del chico. Que proponen los autores del DO como vías de solución? El mismo trabajo que se propone con todos los integrantes de cualquier organización: El hecho de pertenecer a cualquier grupo humano, genera obligaciones y objetivos, si los alumnos forman parte de este sistema, deben estar presentes dentro del plan de intervención, es decir, presentes en los objetivos del agente de DO y de las propias juntas que se lleven a cabo en el programa de actividades, foros de discusión, cursos de capacitación, etc.

Profesores:

Debido a que estos trabajan directamente con el “producto” que se pretende mejorar teniendo identificado el objetivo inicial expuesto por el cliente de DO. El profesor debe estar totalmente identificado con su labor como sentirse miembro y parte crucial de la institución y formular actividades encaminadas a desarrollar las habilidades mencionadas anteriormente.

Sin embargo, el profesor como parte de la organización debe considerar que las actividades encaminadas a mejorar la calidad del aprendizaje -en el alumno son actividades que también funcionan como retroalimentador positivo de su actividad ya que tales actividades deben ser planeadas por ellos mismos, apoyándose en un profesional de la conducta para el mejoramiento del método de enseñanza, además de la adquisición de nuevas técnicas de enseñanza, como ellos lo demandaron.

Si los profesores llevan a cabo estas actividades, aportarán algo más a la institución y el resultado será un aprendizaje integral.

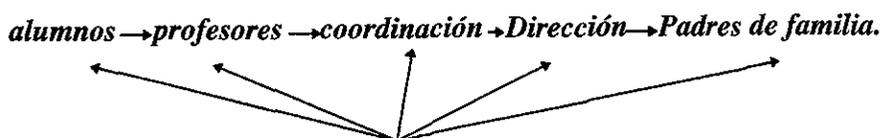
Coordinadores Escolares:

La función de éstos dentro del engrane en la institución puede ser de un facilitador de las funciones de cada departamento.

Facilitador en el sentido de puente de comunicación y ayuda para lograr esa nueva cultura que se pretende lograr en el Colegio.

La labor actual del coordinador es la que acabamos de mencionar, sin embargo, en el diagnóstico se detectó que había deficiencias en la comunicación, por lo tanto, si su labor principal es ésta, debe entonces, elaborar actividades que mejoren y fortalezcan la

comunicación entre todos los elementos de la institución:



En este caso, deberán elaborarse sistemas para mejorar esa comunicación y así tener previstos con base a las experiencias, los problemas que comúnmente se presentan.

Por otro lado, se propone fomentar la relación entre los profesores y organizar también de acuerdo a las demandas de los mismos, cursos de capacitación y actualización.

Por otro lado, existen los casos de alumnos problema que son remitidos normalmente al departamento psicopedagógico, en este tenglón, el apoyo de los coordinadores y profesores bajo la dirección del profesional de la conducta, pueden trazar un plan de integración del joven a la nueva cultura organizacional.

Es importante señalar lo que para Wendell (1984), significa la cultura de un grupo de trabajo, ya que en función de esto, resulta el plan de acción. La nueva Cultura Organizacional consiste en un plan prevaliente de creencias, sentimientos, normas, prácticas, que el individuo lleva a cabo y usa como guía de conducta; esas guías de conducta con base en las definiciones de función de cada grupo del Colegio.

Estas creencias, como lo manejan Wendell (op. cit.), deben formar parte de cada miembro de la organización y deben ser como el patrón a seguir constantemente, por lo tanto, deben considerarse juntas continuas de evaluación, una vez que se han aprobado las nuevas conductas modificadas en todos los departamentos; así como a nivel intragrupal. Todas estas deben seguir un programa preestablecido por los integrantes del grupo.

Por último, restaría puntualizar las actividades a desempeñar por parte de la Dirección con base a las modificaciones o demandas de las otras partes de la organización.

Si se pretende que el estudiante tenga un óptimo desenvolvimiento y además sea más independiente, en cuanto a su papel dentro de la Organización:

La Dirección debe participar directamente en este cambio cultural que se pretende, haciéndolo existente ante sí misma y ante los demás.

Participar directamente significa estar presentes en las juntas de planeación de objetivos, así como de procedimientos.

Lo anterior será únicamente en la elaboración del nuevo plan de trabajo, ya que lo que se pretende concretamente es que cada departamento tenga cierta independencia en su actividad laboral. Estar presentes en los salones periódicamente o bien en los Pasillos del Colegio.

Se acaba de mostrar cómo puede iniciarse el plan de intervención, de acuerdo a los problemas detectados en el diagnóstico. Sin embargo, el mecanismo que sugieren la mayoría de los consultores que tienen experiencia en intervenciones, es que lo principal en el trabajo de DO, tanto en el diagnóstico como en la intervención, la participación de éstos es mínima. Esto es, se trabaja siempre en equipo:

- 1) Se plantea el problema y se elaboran los puntos básicos para analizarlo.
- 2) Se plantean las soluciones.
- 3) Se evalúan los resultados.
- 4) Se lleva a cabo un seguimiento.

Estos puntos claves se plantearon en el capítulo 2 y 3 del presente trabajo.

Como podrá darse cuenta el lector, cuando se tiene claro el diagnóstico de la institución, el plan de DO puede elaborarse de manera que no se tengan probabilidades de fracaso o error.

Lo que si debe tenerse siempre presente, es la adecuación de los instrumentos utilizados, tanto para detectar los problemas de la institución como los instrumentos con los que se evalúa si hay o no cambios a partir de las intervenciones hechas.

Una vez aclarado esto, es necesario especificar por último dos cosas. La primera como el DO puede trazar ese plan de acción para solucionar los problemas de una empresa y la segunda que el psicólogo puede lograr actualmente en el campo industrial y lo más importante, con herramientas bien objetivas, así como resultados observables.

Primeramente, es necesario plantear brevemente los pasos generales de un procedimiento de intervención.

Douglas Mc. Gregor, Likert, Agyris (cit. en Wendell, op. cit.) manejan como ya se mencionó en el capítulo 2, el trabajo en equipos durante toda la intervención de DO.

La peculiaridad de estos equipos es que en todas las sesiones, deben estar conformados todos los departamentos de la institución; sin embargo, existen variaciones en las tareas del equipo específicas.

Las ventajas del trabajo en equipo ya han sido mencionadas a lo largo del trabajo y para el efecto de esta intervención final, no debe olvidarse que el riesgo del trabajo en equipo es: que el conflicto aparece pero la discusión debe centrarse con ayuda del consultor en las soluciones y métodos mas no en problemas personales.

Si se trabaja en equipo, las decisiones tomadas son hechas por consenso y no por mayoría de votos.

Finalmente, cuando se han tomado decisiones, se formulan actividades claras y aceptadas por los miembros.

Lo anterior provoca que si la tarea esta decidida, por el grupo, esto genera una satisfacción inmediata, personal e interpersonal.

En el capítulo 2, se mencionó también la existencia de dos tipos de trabajo por equipo, las cuales son muy utilizados como estrategias de DO actualmente en nuestro país.

El más utilizado es el EL EQUIPO DE CONSTRUCCION FAMILIAR (FAMILY -GROUP TEAM BUILDING MEETING). Este grupo tiene como objetivo mejorar la efectividad del grupo mediante una buena dirección en cuanto a la demanda de sus tareas, de sus relaciones interpersonales, así como del proceso de grupo.

El grupo critica su propia actuación, analiza la forma en que resuelven sus problemas.

El propósito de las juntas es(¿Cómo podemos construir un mejor funcionamiento del equipo?.

Probablemente este equipo de trabajo es adecuado, solo después de que se ha iniciado con el diagnóstico general por el consultor, ya que una vez detectado el problema, se tiene una base de discusión.

El objetivo de las juntas de construcción (BUILDING MEETINGS) es mejorar la efectividad de los equipos a través del mejor manejo de las -tareas de las relaciones y del proceso de grupo.

Por lo tanto, resulta ser un análisis de la propia actuación y cultura de la organización; el grupo critica su comportamiento, analiza su forma de hacer las cosas y planea estrategias para mejorar el logro de los objetivos.

En estas juntas es posible la planeación del próximo año de trabajo o bien del próximo semestre; sin embargo, las juntas de supervisión al inicio de la nueva organización deben ser continuas.

Wendell y Bell (1985) recomiendan que:

En la práctica de estas sesiones el consultante de DO tenga entrevistas con cada uno de los miembros, incluso con el líder, al comienzo del programa e identificar, cuáles son los principales problemas que persisten.:

1. ¿Cuáles son las funciones del grupo?

2. ¿Qué obstáculos existen para la mejor actuación del grupo?

Todas estas técnicas presentadas son el resultado de los estudios hechos sobre el comportamiento organizacional, y sobre el DO, como herramienta para el cambio de las organizaciones presentados en este trabajo.

Si la empresa educativa lleva a cabo toda esta estrategia de intervención propuesta en esta investigación logrará incrementar la demanda del mercado (estudiantes y padres de familia) que por el conocimiento de los que participan de este cambio en la empresa, esta será recomendada ampliamente.

El que cada departamento de la escuela participe de esta experiencia y lleve a cabo sus cambios en forma real y observable, logrará una total mejoría en la eficacia (cumplimiento de objetivos) de la educación integral ya que finalmente, está ofreciendo un servicio a la sociedad. El cual si es reconocido como de alta calidad por el mercado, esta empresa tendrá éxito económico y social.

Como punto final, sólo se menciona que el objetivo de demostrar como el campo del profesional de la conducta es más amplio y reconocido por la sociedad, actualmente, esto se demuestra en este trabajo, así como en la bibliografía revisada y por el diagnóstico presentado por un grupo de psicólogos.

Esto debe ser motivo de satisfacción para los profesionales. de la conducta, el ver como la teoría psicológica logra adherirse cada vez a la mayoría de la realidad humana; pero también representa un reto para que la sociedad que ha criticado mucho la actividad profesional del psicólogo, reconozca los resultados concretos y positivos y que mejor que en grupos grandes como son los que conforman las ORGANIZACIONES MUNDIALES.

BIBLIOGRAFIA.

- BECKARD, RICHARD** **“Estrategias, Tacticas y Actividades en el Desarrollo Organizacional” en DESARROLLO ORGANIZACIONAL : ESTRATEGIAS Y MODELOS.** F.E.I., E.U.A., 1973.
- BLUMM L. MILTON N.** **PSICOLOGIA INDUSTRIAL, SUS FUNDAMENTOS TEORICOS Y SOCIALES.** México, Ed. Trillas, 1985.
- CASTAÑO ASMITIA,
DARVELIO** **“Un Modelo para Estudiar las Organizaciones” en CRISIS Y DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES.**
U.N.A.M., México, 1984.
- CASTAÑO ASMITIA
DATVELIO** **“El Hombre y la Organización “en CRISIS Y DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES.**
U.N.A.M., México, 1984.
- CISCAR, C.** **ORGANIZACION ESCOLAR Y ACCION DIRECTIVA.** Ed. Narcea, S.A., Madrid, España, 1986.

DAVID Y
SHACKLETON

“Introducción” en LA PSICOLOGIA Y EL TRABAJO
C.E.C.S.A., MÉXICO, 1982.

DAVID K. Y
NEWSTORN J.

EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO; Ed.
Mc. Graw Hill; México, 1989.

FILHO, LAURENCO

ORGANIZACION Y ADMINISTRACION ESCOLAR; Ed. Kapelusz;
Buenos Aires Argentina, 1986.

GILMER, B. VON,
HALLER

TRATADO DE PSICOLOGIA EMPRESARIAL; Col.
Psicología de las Organizaciones, Tomo 1; ediciones
Martínez Roca; México, 1984.

GUZMAN LEAL,
ROBERTO.

SOCIOLOGIA; Editorial Porrúa, S.A.; México, 1981.

HOWELL WILLIAM .C.

PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL; Elementos Esenciales; Ed. El
Manual moderno, S.A.; México, 1979.

LAPASSADE,
GEORGES.

“Las Fases A, B y C” en GRUPOS ORGANIZACIONES E INSTITUCIONES. Granica
Editor, Barcelona, España, 1977.

LARROYO FRANCISCO.

LA CIENCIA DE LA EDUCACION; ed. Porrúa, S.A.;
1984..

LEMUS, LUIS A.

ADMINISTRACION, DIRECCION Y SUPERVISION DE ESCUELA; ed. Kapelusz; Buenos
Aires, 1982.

- LUTHANS , FRED** **ORGANIZATION DEVELOPMENT.**
BEHAVIORAL SCIENCE INTERVENTIONS FOR
ORGANIZATION IMPROVEMENT. Ed. Prentice
Hall New York , USA., 1986
- MARWIN R.WEISBORD** **ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS.** Ed. Addison
Wesley, E.U., 1978.
- MORENO GALLARDO** **DIDACTICA I : FUNDAMENTACION Y**
MA. GUADALUPE **PRACTICA.**Ed. Progreso, S. A. México, 1977.
- PARTIN J., JENNINGS.** **“Desarrollo Organizacional : Una perspectiva” en**
PERSPECTIVAS DEL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL.F.E.I ,E.U., 1977.
- ROBEY DANIEL,**
STEVE ALTMAN **ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT:**
PROGRESS AND PERSPECTIVE. Ed. Mac Millan
Publishing Co., New York, 1987.
- SCHMUCK, RUNKEL.** **THE HANDBOOK OF ORGANIZATION**
DEVELOPMENT IN SCHOOLS. Ed. waneland Press
Inc., U.S.A. thrid edition, 1986.
- ROBBINS STEPHENS** **EI COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.**
Mc Graw Hill, México, 1987.
- WALLDEN ENDS A. Y**
DAVID J. MULLEN. **“DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA**
ESCUELA PUBLICA” en Partin, J.J, 1977.

**WENDELL L. FRENCH,
CECIL H. BELL, JR.**

ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR. Ed. Addison-
Wesley Publishing Co., E.U.A., 1985.

Hall, 1984.

Es importante señalar lo que para Wendell (1984), significa la cultura de un grupo de trabajo, ya que en función de esto, resulta el plan de

Grupo B. Coordinadores.

Fase1. Interpretación de la problemática del aprendizaje y el nivel académico.

Se maneja que si existe un bajo nivel académico, reflejado en las calificaciones y se planteó que esto se debía a la