



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**Rol del Agente de Cambio en Desarrollo
Organizacional (D. O.)**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A:

MARIO BAYLON GARCIA



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

779

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Z5053.08

UNAM. 47

1979

Libro de la asignatura de Psicología
Cf. 2

M.-23147

fpe-465

2 1 2 3 T

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P. E. S. P. A.
MARIO BAYLON GARCÍA

A

A MIS PADRES:

SR. ARMANDO BAYLON GALINDO

SRA. MA. LUISA GARCIA DE RAYLON.

A MIS HERMANOS:

ARMANDO

OSCAR

Y

CELINA.

1908

A LA MEMORIA DE MIS TIOS:

HECTOR BAYLON GALINDO

SOCORRO S. DE BAYLON

BLANCA BAYLON GALINDO.

A MIS TIOS:

ARQT. ABRAHAM NUÑEZ ALBARRAN

SRA. ELVIRA G. DE NUÑEZ

A MIS MAESTROS

A LA FAMILIA GORDILLO
LIC. JORGE GORDILLO NUÑEZ
SRA. SONIA C. DE GORDILLO.

D

AL HONORABLE JURADO.

I N D I C E

PAGS.

INTRODUCCION.....	1
-------------------	---

CAPITULO I

1.- Qué es una organización?.....	4
1.1.- Diferentes tipos de organizaciones formales...	8
1.2.- Tipos de relaciones en las organizaciones.....	9

CAPITULO II

2.- Antecedentes históricos.....	20
----------------------------------	----

CAPITULO III

3.- Nuestra orientación ante los fenómenos del cambio planificado.....	39
3.1.-El cambio social planificado en los macrosis - temas y en las organizaciones (microsistemas - sociales).....	43
3.2.- Supuestos básicos del desarrollo organizacio- nal.....	46
3.3.- El enfoque de sistemas en la planificación de- los cambios en la organización.....	51

3.4.- Necesidad de la planificación de los cambios- en la organización.....	54
--	----

CAPITULO IV

4.- La motivación del sistema cliente.....	57
4.1.-Fuerzas iniciales orientadas hacia el cambio...	60
4.2.-Fuerzas emergentes orientadas hacia el cambio..	62
4.3.-La interdependencia como origen de las fuerzas de cambio y de resistencia.....	64
4.4.-Las fuerzas de resistencia.....	67
4.5.-La interferencia.....	70

CAPITULO V

5.- El rol del agente de cambio.....	71
5.1.-Fases del cambio planificado.....	82
5.11.- Fase I.....	83
5.12.- FASE II.....	88
5.13.- FASE III.....	91
5.14.- FASE IV.....	96

CAPITULO VI

6.- Presentación de un reporte de trabajo.....	99
1.- "Taller de trabajo sobre diagnóstico de grupos".	102
1.1.-Criterios.....	102
1.2.-Modelo de trabajo.....	103
1.3.-Fase I.....	105
1.4.- Datos generales.....	108
1.41.- Diagnóstico.....	109
1.42.- Planes de mejoramiento.....	119
1.43.- Evaluación del taller de trabajo.....	121
CONCLUSIONES.....	125
Anexos.....	132
Bibliografía.....	167

I N T R O D U C C I O N

El ritmo acelerado de los cambios que se operan en nuestra sociedad ha afectado profundamente a nuestras instituciones sociales, las que se enfrentan no sólo a innovaciones en las ciencias y en la tecnología, sino también a las modificaciones en los conceptos propios de la naturaleza del hombre. Las consecuencias han sido ciertos cambios inherentes al funcionamiento de los organismos.

Nuestras instituciones sociales aprenden, quizá con demasiada lentitud que no son capaces de comprender ni de enfrentarse al ritmo arrasador de los cambios tecnológicos y sociales, si no cuentan con la ayuda de ciertas modificaciones fundamentales en la administración, la tecnología y la organización.

La presente tesis tiene como objetivo, el estudio de las características de las organizaciones actuales, así como sus fundamentos, programación y técnicas utilizadas para el cambio planificado en la organización, generalmente llamado por los estudios del mismo, desarrollo organizacional, (D.O.).

Nuestro trabajo se inicia con un análisis del concepto de organización, los diferentes tipos de organizaciones formales existentes, así como los tipos de relaciones dentro de las organizaciones.

Posteriormente presentamos una breve revisión de los enfoques que diferentes autores en distintas épocas han aportado al estudio de la organización. Dicha revisión histórica se hace desde principios de siglo.

Posteriormente damos nuestra orientación sobre lo que es el cambio planificado en las organización, así como sus supuestos básicos.

El objetivo fundamental del desarrollo organizacional (D.O.) es el mejoramiento del funcionamiento de la organización. Este se encauza principalmente al mejoramiento de la eficiencia en la organización para que exista mayor satisfacción y altos standeres de desarrollo tanto en los individuos como en los grupos.

Posteriormente, presentamos una clasificación general de las fuerzas capaces de aumentar o disminuir la disposición al cambio del sistema cliente.

Después, presentamos el papel asumido por el agente de cambio, así como las técnicas que utiliza en cada una de las fases de modelo propuesto de cambio planificado.

Este trabajo tiene también la presentación de un caso práctico, el cual, es la exposición de un "Taller de trabajo sobre diagnóstico y desarrollo de grupos". Que se llevó a cabo en una institución del sector público en diciembre de 1978.

Para efectos del presente estudio se presentan los criterios, modelo de trabajo, técnicas utilizadas, así como los resultados obtenidos en una de las fases del taller de trabajo mencionados.

Consideramos que las nuevas corrientes de la psicología aplicada al estudio del comportamiento humano

dentro de la organización, han colaborado para llevar a cabo un cambio en los enfoques tradicionales de la administración, y de la psicología industrial.

Estas no ponen énfasis en el individuo como un ente aislado, sino como una parte del sistema total, ya que se trata de lograr un mayor desarrollo tanto para los individuos, como para la organización en la que trabajan.

En el desarrollo de esta tesis presentamos cómo la psicología aplicada al cambio organizacional, hace énfasis principalmente a la dinámica de grupos. Con el objeto de que sean estos los que inicien el cambio planificado en la organización, y se desarrolle un ambiente propicio para la introducción de futuros cambios tecnológicos, administrativos o sociales, que repercuten en el bienestar individual.

CAPITULO I

1.- Qué es una organización?

1.1.- Diferentes tipos de organizaciones formales.

1.2.- Tipos de relaciones en las organizaciones.

CAPITULO I

1.- ¿ QUE ES UNA ORGANIZACION? (1)

Si queremos comprender la psicología de las Organizaciones debemos primero saber algo acerca de ellas, ¿qué es una organización y que es lo que se supone que es?

Es difícil dar una definición de lo que es una organización, ya que todos hemos pasado nuestra existencia en varias organizaciones, como, por ejemplo, escuelas, clubs, hospitales, iglesias, sociedades etc. y sin embargo, no es fácil definir que es lo que constituye una organización.

Por lo cual examinaremos algunas proposiciones hechas por shein basandose en algunas definiciones propuestas por los psicólogos o especialistas en ciencias sociales.

Según Shein (1) hay que mencionar cuatro puntos importantes para aproximarnos a dar una definición de lo que es una organización.

(1) Shein Edgar Psicología de la Organización, España -
Printice/hall 1975 pág. 17.

"En primer lugar es importante reconocer - que el concepto de organización procede del hecho de que el individuo es incapaz de cubrir todas sus necesidades y deseos por si mismo. Tiene que basarse en los demás - para cumplir sus propias necesidades.....El concepto - básico que subyace a la definición de una organización - es, pués el de una coordinación de esfuerzos, cuyo objetivo es la ayuda mutua". (2)

Para que se lleve a cabo esta coordinación - es necesario que los individuos se pongan de acuerdo, - en cuales van a ser sus objetivos.

"Por lo que un segundo concepto importante - para definir lo que es una organización es, pués, el de - que hay que alcanzar algunos objetivos o finalidades - comunes a través de la coordinación de actividades".(3)

Para llegar al tercer punto, Shein nos dice - que hay que hacer mención a la división del trabajo es - decir que: "Dentro de las organizaciones existe otro tipo de organizaciones. En la cual, la sociedad es la unidad más amplia, pero dentro de ella hay que distinguir - instituciones u organizaciones de otro tipo; económico, - político, religioso y estatal. Dentro de cada una de estas unidades existen otras más pequeñas: Empresas comerciales, Industrias, Partidos políticos etc. Y dentro de-

(2) Ibidem pág 17

(3) Ibidem pág 18

estas hay otras más pequeñas que son: Departamento de producción y ventas de una empresa, Departamento de policía de un Ayuntamiento. (4)

El cuarto concepto al que hace mención Shein es el de la Jerarquización de la autoridad, el cual está estrechamente ligado al de la división del trabajo y la coordinación, ya que no es posible la coordinación entre muchos individuos y organizaciones diversas, si no existen los medios necesarios para controlar, limitar o dirigir las diversas unidades.

"La misma idea de coordinación implica que cada unidad se somete a cierto tipo de autoridad con el fin de conseguir algún objetivo común. Si cada unidad persigue su propio interés y pierde de vista las actividades de otras unidades, la coordinación ha entrado en bancarrota por definición." (5)

Una vez analizados estos cuatro puntos importantes podemos aproximarnos a dar una definición operativa de lo que es una organización. La cual está basada en la que los teóricos tradicionales de la organización han tomado como punto de partida.

(4) Ibidem pág. 18

(5) Ibidem pág. 19

(6) Ibidem pág. 19

En este sentido Shein concluye que... "Una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad." (6)

Un punto importante en esta definición que hay que tomar en cuenta es como ha señalado Chester Bernard. (7) que la coordinación es la actividad, no las personas. Sólo algunas actividades desde una determinada persona son relevantes para la consecución de un objetivo concreto. En efecto la misma persona puede pertenecer a muchas organizaciones diferentes, ya que en cada una de ellas solo algunas de sus actividades son relevantes.

Desde el punto de vista de una organización, lo único que se debe explicitar son las actividades o roles que hay que cumplir, a fin de alcanzar el objetivo. La persona que debe llevar este cometido es irrelevante para el concepto de organización. Aunque, por supuesto, es un factor importante en cuanto a la eficacia con que trabaja esa organización.

(6) Ibidem pág. 19.

(7) C.I. Bernard, The Functions of the executive (Cambridge, Mass Harvard University Press, 1938)

Una definición tal como se ha definido, es -
la que los sociólogos llaman organización formal.

1.1 DIFERENTES TIPOS DE ORGANIZACIONES FORMALES:

Existen diferentes tipos de organizaciones -
formales las cuales Ogburn Nimkoff (8) ha clasificado -
de la siguiente manera:

a).- El primer tipo se refiere a las asocia-
ciones de beneficio mutuo, en la cual los miembros son -
los principales beneficiarios, por ejemplo los sindica -
tos obreros.

b).- El segundo tipo se refiere a las empre-
sas comerciales, en la cual, los que se benefician son -
principalmente los propietarios o directivos. (Indus -
trias, bancos, almacenes, etc.)

c).- El tercer tipo de organización formal -
esta centrado en le cliente, como en las organizaciones
de servicio (agencias de viajes).

d).- El cuarto tipo son las organizaciones -
para el bién público que sirven al público sin restric -
ción por ejemplo la policía, los bomberos.

(8) Ogburn, Nimkoff, Sociología, España 1971, pág. 482

Siguen Miguel ha dicho que...."La organización formal de los individuos de una empresa puede resumir - se en el organigrama (puestos y líneas de comunicación)- y los reglamentos. Como consecuencia de esta organiza - ción, cada individuo tiene definido más o menos bien su actividad. Y el objetivo expreso de esta organización es la eficacia de la empresa". (9)

Pero al entrar en contacto los hombres que - constituyen la organización se producen fenómenos que - escapan al orden de la pura eficacia. A este tipo de relaciones sociales que surgen entre los miembros de una - organización formal y que no han sido explicitadas, se - le ha denominado organización informal, es decir, todas - las relaciones interpersonales que surgen entre los in - dividuos en el desempeño de su trabajo.

1.2. TIPOS DE RELACIONES EN LAS ORGANIZACIONES.

Shein al hablar sobre el tipo de relaciones en las organizaciones* hace mención a los tres tipos que menciona Etzionien su tipología hecha con el fin de proporcionar una base aproximada para clasificar todos los tipos de organizaciones que existen en una sociedad, en-

(9) Siguen Manuel, Problemas humanos del trabajo, Madrid, ed. Rialp pág. 64.1975.

* a partir de aquí cuando digamos organización nos estaremos refiriendo a lo que hemos denominado organiza - ción formal.

la cual las variables básicas son el tipo de poderío y de autoridad que la organización utiliza.

Etzioni * Distingue tres tipos de organización sobre la base de los siguientes criterios:

- 1.- Si ejercen un poder exclusivamente coercitivo.
- 2.- Si intentan estimular una implicación - mediante recompensas económicas para la lealtad y el rendimiento, apoyándose en una autoridad legal.
- 3.- Si intentan estimular la implicación, - promordialmente, sobre la base de recompensas normativas, en donde se valora in trínsecamente la lealtad y la inclina - ción a realizar un quehacer.

La tabla 1 nos proporciona paradigmas de los tipos de organización que podemos clasificar en cada uno de estos encabezamientos: se añaden también unos tipos mixtos. (10)

* Etzioni, A comparative analysis of complex, organization.

(10) Shein Ob.cit. pág. 64.

TABLA 1

Clasificaciones de las organizaciones basadas en el tipo de poderío de autoridad utilizado.

A.- Autoridad predominante coactiva.

Campos de concentración.

Instituciones penitenciarias.

Campos de prisiones en tiempo de guerra.

Hospitales mentales cerrados.

Sindicatos obligatorios.

B.- Autoridad predominantemente utilitaria, racional- legal, utilización de recompensas económicas.

Comercio e Industria (con unas pocas excepciones)

Asociaciones comerciales.

Organizaciones de granjeros.

Organizaciones militares en tiempo de paz.

TABLA 1

C.- Autoridad predominantemente normativa, uso de la pertenencia del grupo, del Status, de recompensas de valor-intrínseco.

Organizaciones religiosas (iglesias, conventos, tec.)

Organizaciones políticas o partidos con una base ideológica.

Hospitales.

Universidades.

Asociaciones Sociales.

Asociaciones voluntarias y asociaciones de beneficio mutuo.

Asociaciones profesionales.

D.- Estructuras Mixtas.

Normativa - Coactiva: unidades de combate.

Utilitario- Normativo: la mayor parte de los sindicatos.

Utilitario - Coactiva: algunas industrias pretéritas, algunas granjas.

Etzioni distingue además 3 tipos de implicación por parte de los miembros de la organización y los ~~degsina~~ como:

1.- Alienativo que significa que la persona no se halla implicada psicológicamente, sino que se siente obligada a permanecer como miembro.

2.- Calculador, que significa que la persona se halla implicada hasta el punto de realizar la tarea - de cada día por una paga cotidiana.

3.- Moral, que significa que la persona ~~va~~ - lora intrínsecamente la misión de la organización y su - puesto de trabajo dentro de ella, realizando esta tarea - principalmente porque la valora.

TABLA II

Tipos de autoridad y de poderío comparados con tipos de implicación:

	COACTIVO	UTILITARIO	NORMATIVO
ALIENADOR	*		
CALCULADOR		*	
MORAL			*

Basado en Etzioni, A comparative analysis of complex organizations

* Representa los tipos predominantes.

La tabla II muestra los nueve tipos lógicos de relaciones organizativas que podrían resultar de esta tipología. Etzioni señala, sin embargo, que el tipo de implicación personal posible depende, sobre manera del tipo de poderío de autoridad utilizado por la organización. Por tanto, existe la tendencia por parte de las organizaciones a agruparse en ciertas posiciones de la tabla, principalmente a lo largo de la diagonal desde la izquierda superior a la derecha inferior.

Por eso, si consideramos los ejemplos de la tabla I, vemos que los tipos de organizaciones que hemos revisado dentro de la categoría del tipo coactivo, tienden, sobre todo a contar con miembros alienados que querrian no pertenecer a la organización pero a los que se les obliga a pertenecer dentro.

Por otra parte, los tipos de organización que hemos colocado en el epigrafe de organizaciones utilitarias, tienden a contar con miembros "calculadores" que esperan, principalmente recompensas económicas por su rendimiento, pero que no consideran que por eso tengan que amar su puesto de trabajo o a sus patrones.

Los tipos de organización que hemos categorizado como organizaciones normativas tienden a contar con miembros que pertenecen a ellas, porque aprecian sus valores y desean cumplir los papeles que la organización les ha asignado, es decir, que consideran que moralmente lícito pertenecer a ellas.

Sin embargo, la tipología antes mencionada representa tipos puros de organización que rara vez existen, ya que la mayor parte de las organizaciones son una

mezcla de estos tipos.

Pero consideramos útil describir los tipos puros y dimensiones básicas de autoridad y de poderío, así como el género de implicación psicológica. Es útil, en primer lugar, en cuanto que nos brinda una panorámica. Desde el punto de vista histórico, se ha dado un cambio de los tipos coactivos y normativos de organización hacia diversas combinaciones de tipos utilitarios con formas normativas o coactivas.

Shein nos dice que..."Particularmente en el desarrollo de la industria y el comercio, hemos presenciado el paso de unas empresas coactivas que obligan a trabajar en las condiciones que ellas querían y basándose en la escasez de puestos de trabajo y en el bajo nivel de vida. A otras empresas que intentan a toda costa proporcionar a sus empleados recompensas económicas ideas, seguridad en el empleo y muchos otros tipos de beneficios. El crecimiento de los sindicatos y de los convenios colectivos ha promovido un tipo de interrelación utilitaria y racional-legal entre la dirección y los empleados".(11)

Según Shein a medida que el comercio y la industria se han ido haciendo más complicadas y más dependientes del rendimiento y de la calidad tanto por parte de los trabajadores como de los directivos, se ha refor-

(11) Shein Ob.cit pág 66.

zando la tendencia a convertir la interacción psicológica a una interacción utilitaria-normativa. Con esto se quiere decir que las empresas buscan establecer nuevos tipos de relaciones con sus miembros, estas nuevas relaciones abandonan, hasta cierto punto, las concepciones utilitarias en favor de las normativas, se espera que los miembros estén cada día más satisfechos de su trabajo, se hallen implicados de una manera personal en ciertos objetivos de las organizaciones y se comporten de una manera creadora para cumplir sus metas.

Shein para convencernos de ellos nos pone un ejemplo.

"El campus universitario en donde los estudiantes están cambiando la base de sus implicaciones desde un área moral (Estudiaban en las universidades por amor a la cultura) o utilitaria (ingresar a las universidades suponía obtener los mejores puestos y unos futuros ingresos más cuantiosos) hacia un tipo alienante, ya que piensan que acuden a las universidades por que los padres los obligan a ello y encuentran allí que la educación que se les da es hipócrita, inútil, e incluso humillante. En otras palabras, la autoridad normativa tradicional del profesor, que se basaba en su pericia académica dentro de una determinada área científica, puede funcionar en tanto en cuanto los estudiantes vivencien esta pericia como útil para sus propios valores y objetivos. Una vez convencidos que la pericia del profesor les es irrelevante, resulta que el profesor pierde ya su autoridad racional, tiene pues, que basarse entonces en una autoridad (los estudiantes se hacen concientes de la necesidad de una educación académica como una herramienta para su-

futuro bienestar económico) o en una autoridad coactiva-
 (el miedo a que queden eliminados aquellos estudiantes -
 que no son respetuosos o que no hacen su tarea de una ma
 nera adecuada). Parte de la cólera del estudiante y de -
 la angustia de los profesores se debe a esta ruptura de-
 la interacción psicológica, cuando la base normativa de-
 una interacción psicológica ha entrado en barrera, se ha
 ce patente que las partes contrayentes ya no comparten -
 valores u objetivos comunes. Si esto ocurre podemos ya -
 prever una ruptura de las comunicaciones, una incapaci -
 dad para comprenderse mutuamente y un aumento de la frus -
 tración que conduce a cierto tipo de respuesta emocional
 no solo por parte de los profesores, sino también de los
 estudiantes." (12)

La orientación histórica hacia una redefini-
 ción de la interacción básica entre hombre y organiza -
 ción refleja, en un nivel psicológico un cambio en los -
 presupuestos que se han mantenido cerca de la naturaleza
 fundamental del hombre en que, si queremos entender esta
 orientación debemos, por tanto, examinar con mayor deta -
 lle los tipos de presupuestos que los directivos y los -
 planificadores de las organizaciones han sentido en lo -
 que respecta al ser humano. El tema definitivo para los -
 psicólogos de la organización consiste en estudiar el ni
 vel de adecuación entre estos presupuestos básicos y lo-

(12) Shéin, Edgard. the reluctant Proffessor: implications
 por university magnament, sloan magnament. Reviw 12,
 núm. 1 (rall, 1970) E.U.A.

que la investigación a evidenciado respecto a la naturaleza del hombre.

CAPITULO II

2.- Antecedentes histíricos.

CAPITULO II

ANTECEDENTES HISTORICOS

Fue en la mitad del siglo pasado cuando empezaron a surgir estudios sobre la administración en las instituciones formales.

La sistematización del trabajo en su forma más significativa surgió con Frederick Taylor Quien dice "en el momento en que el capitalismo estaba superando la fase liberal y librecambista procuraba organizarse en forma monopolista..... Entre los años 1880 y 1890 se instala en los Estados Unidos la producción en masa; el número de asalariados se eleva a 15000000 y el capital a trescientos setenta y cinco billones de dólares. Al mismo tiempo, sobre todo a partir de 1890, se organizan los consorcios gigantescos, por ejemplo estandar oil." En esta fase de la evolución del capitalismo, se agudiza no solo la conciencia de la necesidad de que hay que evitar el desperdicio y economizar la mano de obra, sino también la importancia social que tiene la función del empresario. Se advierte ya que los recursos materiales y humanos no son limitados y la organización industrial es, en si misma un detalle de la planificación de la economía nacional."(13)

Es debido a esto que las situaciones tanto económica como social y psicológica, facilitaron la teoría de Taylor en forma abierta.

(13) Gerreiro y Ramos Alberto. Relaciones humanas en el trabajo, México, ed. Instituto de investigaciones sociales U.N.A.M., 1951, pág. 117.

Darhendorff al hablar sobre este punto nos dice que...."Desde el punto de vista social el aumento extensivo de la producción en la fase de la industrialización se caracteriza por una desorganización de toda forma transmitida que abarca todos los dominios de la vida.- Esta desorganización haya su expresión significativa desde el punto de vista psicológico en 5 fenómenos;

1) En la ruptura de las jerarquías tradicionales de condición e igualdad de todos los trabajadores asalariados.

2).- En la transformación de sociedades de clase o castas relativamente cerradas a sociedades abiertas de clase.

3).- La creación de una situación de inadap-tación aguda y de alineación para el trabajador inicialmente extraño en la industria.

4).- En la provocación en las situaciones - crecientes de la miseria social, ante todo, entre los - trabajadores industriales.

5).- En la oposición creciente de las clases, constantemente agudizada por todas las circunstancias - mencionadas entre los trabajadores." (14)

(14) Darhendorf Ralph, Sociología de la industria y de la empresa. México. ed. alianza, 1967 pág. 11.

Esta desorganización de que se habla, se refiere a que todo cambio provoca un desequilibrio y para recuperarse, es necesario una nueva planeación de los sistemas propuestos en la anterior organización.

Renate Mayntz nos dice que...."Los grupos de trabajo que predominaban anteriormente eran pequeños, se diferenciaban entre si relativamente poco, estaban - estructurados de una manera más bién patriarcal que burocrática y se basaban con frecuencia en los lazos familiares. Las relaciones y las actividades de tales grupos estaban determinados no tanto de una manera racional como por vínculos personales y por la tradición, el trabajo era más una forma de vida, que desempeño de -- funciones delimitadas con presión y sus miembros singulares solo eran intercambiables con grandes limitaciones sin que el grupo se desmoronase o sufriera un cambio violento". (15)

LA ORGANIZACION BUROCRATICA.

El modelo burocrático descrito por Weber - fue ideado originalmente para las organizaciones de asuntos gubernamentales, y después fue llevado a toda - organización laboral.

(15) Mayntz Renate, Sociología de la Organización, México. Ed. Alianza, 1967. pág. 11.

Este modelo burocrático se desarrolló como reacción de la crueldad visisitudes emocionales y aljuicio subjetivo que pensaban por práctica administrativas en los comienzos de la revolución industrial. Se pensaba entonces, que la genuina esperanza del hombre residía en su capacidad de concebir racionalmente y calcular, luego, en este sistema, las funciones se hallaban institucionalizadas y reforzadas por la tradición legal antes que por el "culto de la personalidad"; Racionalidad y predicción eran factores buscados para eliminar el caos y consecuencias imprevistas; se enfatizaba la competencia técnica antes que los caprichos arbitrarios de los directivos.

Aunque desde el nacimiento de la organización burocrática ya han pasado varias decenas de años y en este tiempo han ocurrido importantísimos cambios en la ciencia, tecnología, cultura y sociedad. El modelo burocrático ha tenido y sigue teniendo una gran influencia en los estudios científicos de la organización.

Como es sabido, Weber considera que la organización burocrática tiene importantes ventajas sobre las formas de administración, debido a su estabilidad, a su carácter realista y a que permite predecir los resultados inclusive a largo plazo.

Hall R. (16) al analizar a Weber nos dice que existe un consenso general en que la burocracia puede medirse de la siguiente manera:

1.- Una división del trabajo basada en la especialización funcional.

(16) Hall R.H. The concept of burocracy: an empirical Assessment "the American journal of Sociology" Vol 69.

- 2.- Una bien definida jerarquía de autoridad.
- 3.- Un sistema de normas que defina los derechos y deberes de personal.
- 4.- Un sistema de procedimientos para tratar situaciones laborales.
- 5.- Impersonalidad en las relaciones interpersonales.
- 6.- Promoción y selección basadas en la competencia técnica.

Se pueden advertir fallas y problemas inherentes al modelo burocrático. Dichas fallas pueden ser: jefes sin competencia técnica y subordinados competentes; normas arbitrarias, sistemas autotomos, etc.

Los estudiosos del desarrollo organizacional han criticado la burocracia debido a sus contradicciones técnicas, por sus debilidades metodológicas y por contener demasiado pocos valores implícitos.

Bennis (17) ha catalogado las críticas a la burocracia de la siguiente manera:

(17) Bennis Warren, Estructuras tradicionales transformación y cambio, Buenos Aires, ed. troquel, 1969, pág. 17.

1.- La burocracia no deja lugar adecuadamente para el progreso personal y el desarrollo de personalidades maduras.

2.- Desarrolla el conformismo y el "pensamiento grupal".

3.- No tiene en cuenta la "organización informal" y los problemas emergentes e imprevistos.

4.- Sus sistemas de control y autoridad son irremediablemente anticuados.

5.- No cuenta con medios ideoneos para resolver diferencias y conflictos entre rangos jerárquicos y, muy particularmente entre grupos funcionales.

7.- La comunicación (así como las ideas innovadoras) es obstruida o distorcionada a causa de las divisiones jerárquicas.

8.- No se utilizan en plenitud los recursos humanos de la burocracia a causa de desconfianzas, temor o represalias, etc.

9.- No puede asimilar el influjo de nuevas tecnologías o de los científicos que entran a formar parte de la organización.

10.- Modifica la estructura de la personalidad a tal punto que el hombre se convierte, reflejándose en sus actitudes, en el apagado, gris y condicionado hombre de organización.

Sin embargo, como ya se ha mencionado la burocracia es una invención social que se perfeccionó durante la revolución industrial para organizar y dirigir las actividades de la empresa. En las condiciones del siglo XIX la burocracia fue una respuesta adecuada, pero creo que esta forma de organización no puede hacer frente con éxito a las realidades del siglo XX. De hecho, a menos que se considere y se lleve a cabo una revisión fundamental, las organizaciones encontraran graves impedimentos para lograr sus metas, si es que logran sobrevivir.

Ya que según Bennis (18) existen por lo menos 4 amenazas importantes a la burocracia:

1.- Cambio rápido e inesperado de la organización.

2.- Aumento de tamaño cuando el volumen de los activistas tradicionales de la organización no es suficiente para sustentar el crecimiento o desarrollo (varios factores intervienen en estos gastos generales burocráticos, como son controles más estrechos e impersonalidad a causa de la dispersión burocrática, reglas anticuadas y estructuras organizacionales).

3.- Complejidad de la moderna tecnología, la cual requiere armonizar actividades y personas

(18) Bennis Warren, Desarrollo organizacional: Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas, E.U.A. ed. Fondo Educativo Intercambio S.A. 1973 pág. 22.

de competencias muy diversas y muy especializadas.

4.- Una amenaza básicamente psicológica que deriva de un cambio en el comportamiento de los gerentes.

Shein nos dice que... "Todos los directivos tienen sus ideas acerca de las personas, que sean conscientes de ellas o no, lo cierto es que operan con una teoría que sirve para indicar como hay que comportarse con los superiores, con los iguales y los subordinados, su eficacia como buen directivo depende del grado en que estos presupuestos se adapten a una realidad empírica".- (19)

Shein proporciona una clasificación histórica acerca de ciertas posiciones filosóficas sobre la naturaleza del ser humano que han servido de justificación a los sistemas de organización y a las formas políticas reinantes en un momento dado.

Los cuatro tipos de presupuesto que presenta, es en términos generales. Por orden de su aparición histórica:

1.- El hombre racional-económico.

2.- El hombre social

(19) Shein Ob.cit. pág. 67

3.- El hombre que se autorrealiza

4.- El hombre complejo.

Los presupuestos que subyacen a la doctrina de un hombre racional-económico se derivan en principio de la filosofía Hedonista la cual argumentaba que el hombre calcula las acciones que van a potenciar al máximo sus propios intereses, comportandose entonces en consecuencia. Las doctrinas económicas de Adam Smith que se basan en este supuesto, condujeron a la teoría de que las relaciones entre las organizaciones y entre los clientes y los compradores deberían quedar aislados, puesto que los factores del egoísmo son capaces por sí solos de regular el mercado de una manera adecuada.

Estas son unas proporciones generales que Shein menciona acerca de lo que este tipo de doctrina aportó:

a).- El hombre se halla motivado primordialmente por incentivos económicos y hará, pues, aquellos que le suponga el máximo medio económico.

b).- Como los incentivos económicos se hallan bajo el control de la organización, el hombre es esencialmente un agente pasivo que puede ser manipulado y controlado por la organización.

c).- Los sentimientos humanos son esencialmente irracionales y debemos impedir que interfieran en los cálculos racionales del egoísmo.

d).- Las organizaciones pueden y deben ser - estructuradas de tal manera que mentalizan y controlan - los sentimientos humanos, y por tanto, sus rasgos impredecibles.

e).- El hombre es esencialmente perezoso y - debe ser, por tanto, motivados por incentivos externos.

f).- Los objetivos naturales del hombre se - enfrentan con los de la organización y, por tanto, el - hombre debe ser controlado por fuerzas externas para ase-
gurarnos que trabaja en línea con los objetivos de aqué-
lla.

g).- Debido a sus sentimientos irracionales - el hombre es básicamente incapaz de autodisciplina y de - autocontrol.

h).- Pero todos los hombres se dividen gro - sso modo en dos grupos: Aquéllos que se adaptan a los - presupuestos que se han mencionado anteriormente y los - que, por el contrario, se hallan automotivados, autocon-
trolados, y menos dominados por sus sentimientos. Este - grupo último debe ser el único que asuma la responsabi-
lidad de la dirección del resto de las personas.

Como puede verse en esta doctrina del hom - bre racional-económico como la ha llamado Shein existen dos grupos: El que no merece confianza, el que solo esta motivado por el dinero, el que no es capaz de autocon - trolarse y por el contrario el grupo de personas capaces de dirigir a la masa.

2. El hombre social.

Los estudios de Hawthorne atrajeron dramáticamente la atención sobre el hecho de que en la determinación de los perfiles de trabajo, la necesidad de ser aceptado y apreciado por los compañeros es más importante que los incentivos económicos ofrecidos por la dirección.

Elton mayo pensaba que uno de los principales problemas que han surgido en la sociedad industrial es la falta de sentido de colaboración humana. Que por otorgarle gran importancia a los aspectos materiales, se han relegado a segundo término los aspectos humanos. "nuestros métodos de administración, dice Mayo, se han encausado hacia la eficacia material, pero no al mantenimiento de la colaboración. El cúmulo de éxitos tecnológicos en estos años de guerra demuestra que sabemos como organizar la eficacia material, sin embargo, los problemas de ausentismo, rotación, de personal, sabotaje, demuestra que no sabemos lograr la colaboración espontánea, es decir, un equipo de trabajo"....(20)

Mayo considera que cualquier organización debe de lograr con igual importancia, tanto los objetivos propios de la organización, como los objetivos propios -

(20) Mayo Elton, the social problem of industrial civilization E.U.A. ed. Harvard University, 1945 pág. -

de los individuos. "La organización social de cualquier grupo debe asegurar para sus miembros, primero, la satisfacción de sus necesidades materiales, y segundo, la cooperación activa para el logro de diversas funciones sociales, no se habla aquí de primero y segundo en orden de importancia, ya que ambos son igual de importantes y deben lograrse simultáneamente. Sin embargo, una revisión de las culturas primitivas nos lleva a suponer que la necesidad continua de la colaboración es mucho más importante que la vida social...no puede haber cooperación sin organización. Ninguna organización industrial, es al mismo tiempo una forma de trabajo (que debe ser experta y efectiva técnicamente) y al mismo tiempo una forma de vivir para la gente (un sistema colaborativo que debe ser eficiente y satisfactorio como una forma de vida). Nuestra civilización ha sido inmensamente exitosa en lo que respecta a logros tecnológicos y materiales, pero ha fallado en su función como sistema colaborativo. (21)

Mayo confeccionó una serie de supuestos básicos sobre la naturaleza del hombre que son completamente diferentes a esos otros postulados que conciernen al hombre racional-económico. Dichos supuestos básicos son expuestos por Shein(22) de la siguiente manera:

(21) Ibidem pág. 54

(22) Shein, Op.cit. pág. 71

a).- El hombre se halla motivado básicamente por las necesidades sociales y obtiene su sentido básico de identidad mediante su relación con los demás.

b).- Como resultado de la revolución industrial y de la racionalización del trabajo ha desaparecido el significado de este último y lo debemos buscar, por tanto, en las relaciones sociales dentro del empleo.

c).- El hombre responde más a las fuerzas sociales del grupo de compañeros que a los motivos y a los controles de la dirección.

d).- El hombre responde a la dirección en la medida en que un supervisor puede satisfacer las necesidades sociales de sus subordinados.

3.- El hombre que se autorrealiza.

Un cierto número de psicólogos que estudia la conducta humana han llegado a la conclusión de Mayo de que la vida en las organizaciones, especialmente en la industria, ha hecho perder su significado al trabajo. Sin embargo, esta pérdida del trabajo no se relaciona sólo con las necesidades sociales de un individuo, sino con la necesidad inherente de los seres humanos de sus capa -

ciudades y aptitudes de una forma madura y productiva.- Para Argyris, Maslow, Mac Gregor* y otros, que tienen hacia esta perspectiva, el problema es que la mayor parte de los empleos en la industria moderna se hallan tan especializados o fragmentados que ni permiten a los trabajadores utilizar sus capacidades, ni los capacitan para establecer una relación entre lo que están haciendo y la misión global de la organización.

* Para mejor revisión ver...C. Argyris, interacting the individual and the organization (New York: Harper and Row, 1964).

D.M. Mc Gregor, El aspecto humano de la empresa, México, ed. Diana 1969.

A. Maslow, motivation and personality N.Y: Harper and row 1964.

Shein (23) al hablar de estos autores hace una clasificación de la siguiente manera acerca de los principios que se hallan implicados en la naturaleza del hombre que se autorealiza.

a).- Las motivaciones de los seres humanos se dividen en categorías que se distribuyen en una jerarquía;

1.- Necesidades muy simples de supervivencia, seguridad y protección.

2.- Necesidades sociales y de pertenencia a un grupo.

3.- Satisfacción del ego y necesidades de autoestima.

4.- Necesidades de autodomínio y dependencia.

5.- Necesidades de autorrealización, en el sentido de un uso máximo de todos los recursos. A medida que las necesidades de un nivel inferior quedan satisfechas, se ponen en marcha algunas de las motivaciones de más alto nivel. Incluso el ser humano de menos talento busca una autorrealización, un significado y la realización de su obra, si sus otras necesidades más o menos satisfechas.

(23) Shein Ob.cit. pág. 78

b).— El hombre intenta comportarse de una — manera madura en el empleo. esto significa el ejercicio — de una cierta dosis de autonomía y de independencia la — adopción de perspectivas a largo plazo, el desarrollo de capacidades y aptitudes especiales y una mayor flexibi — lidad en su adaptación a las circunstancias.

c).— El hombre se halla primordialmente auto — motivado y autocontrolado, y es probable que los incen — tivos y los controles impuestos externamente amenacen — a la persona en cuestión y la reduzcan a un ajuste menos maduro.

d).— No existe ningún conflicto esencial en — tre la autorrealización y un rendimiento más eficaz en — las organizaciones, si se le da esa posibilidad, todo — ser humano integrará voluntariamente sus propios objeti — vos con la organización.

4. El hombre complejo.

Shein nos dice para concluir que..."La teo — ría de la organización y de la dirección ha tenido ha — cia una serie de concepciones simplificadas y generaliza — das acerca del ser humano. La investigación empírica ha — encontrado de una manera consistente cierto apoyo para — una concepción generalizada de tipo simple, pero solo — parcialmente. En consecuencia, el impacto más importante en estas décadas de investigación ha sido el de compli — car enormemente nuestros modelos acerca del hombre, de — las organizaciones y las estrategias de dirección. El — hombre es un individuo más complejo que el que se halla — implicado en los conceptos de hombre racional-económico,

social o tendiente a la autorrealización. No sólo es más complejo en sí mismo, el hecho de ser la sede de muchas necesidades y potencialidades, sino que difiere de su vecino en cuanto a la estructura de su propia complejidad. Siempre ha sido difícil generalizar acerca de los seres humanos y ésto es cada vez más difícil a medida que la sociedad y las organizaciones de la sociedad van siendo más complejas y se diferencian más entre sí.(24)

Los siguientes postulados son los que han sido formulados por Shein para la justificación de esta complejidad.

A).- El hombre no sólo es complejo, sino que es muy variable; Tiene muchas motivaciones que se hallan dispuestas en cierto escalafón de importancia, pero esta jerarquía se halla sujeta a cambios de momento a momento y de situación a situación. Además los motivos se interrelacionan entre sí y se combinan en perfiles motivacionales complejos (por ejemplo, puesto que el dinero puede facilitar la autorrealización, para algunas personas el dinero equivale a una autorrealización.

b).- El hombre es capaz de aprender nuevas motivaciones a través de sus experiencias organizativas, y, por tanto, en último término, su perfil de motivación y la interacción psicológica que establece con la organi

(24) Shein Ob.cit. pág. 82

zación es el resultado de una interrelación compleja entre las necesidades iniciales y las experiencias de la organización.

c).- Las motivaciones del ser humano en los diferentes tipos de organización o en las diversas subpartes de la misma organización que pueden diverger; La persona que se halla aliendada en una organización formal cumplirá sus necesidades esenciales y de autorrelación en el sindicato o en las organizaciones informales. Si la tarea en si es compleja, como, por ejem. la de un directivo, algunas partes de la misma pueden implicar ciertas motivaciones, mientras que otras implican motivos diferentes

d).- El hombre se implica de una manera productiva con las organizaciones sobre la base de muchos tipos de motivaciones; Su satisfacción última y la eficacia definitiva de la organización depende solo en parte de la naturaleza de su motivación. La naturaleza de la tarea que a de ser realizada, las habilidades y experiencias de una persona en el puesto de trabajo y la naturaleza de otras personas en la organización se interrelacionan de tal manera que producen un perfil determinado en cuanto al trabajo y los sentimientos concomitantes. Por ejemplo, un trabajador calificado, pero con escasas motivaciones, puede ser tan eficaz y sentirse tan satisfecho como un trabajador no calificado, pero en cambio muy motivado.

e).- El hombre puede responder a muchos tipos de estrategias directivas, y esto depende de sus propias motivaciones y capacidades y de la naturaleza de la tarea que realiza: En otras palabras, no existe ninguna

directiva que pueda favorecer a todas las personas y en todos los momentos.

Como podemos observar, las antiguas concepciones filosóficas acerca de que el hombre es un ser peroso e incapaz de autodisciplina y de autocontrol, han dado paso a una serie de concepciones generalizadas acerca del ser humano, Estas ya no consideran al hombre como un ser irracional, sino, que estan conscientes de que el hombre es un ser complejo, el cual tiene muchas necesidades, motivaciones, etc, y es capaz de aprender nuevas pautas de conducta siempre y cuando se le de la oportunidad de desarrollarse como individuo.

CAPITULO III

3.- Nuestra orientación ante los fenómenos del cambio-
planificado.

3.1.-El cambio social planificado en los macrosistemas
y en las organizaciones (microsistemas sociales).

3.2.-Supuestos básicos del desarrollo organizacional.

3.3.-El enfoque de sistemas en la planificación de -
los cambios en la organización.

3.4.- Necesidad de la planificación de los cambios -
en la organización.

CAPITULO III

3.- NUESTRA ORIENTACION ANTE LOS FENOMENOS DEL CAMBIO —
PLANIFICADO.

El cambio constante es un proceso inherente a cualquier sistema social y en nuestra época es característica la sucesión continua de rápidas modificaciones — de toda índole. tal vez su sentido primordial se halle — en el efecto de cambio sobre los individuos. Esto implica que la gente también debe cambiar, que debe adquirir una disposición al cambio si ha de vivir en el mundo moderno. Esto significa que el logro y el mantenimiento de nuestro mutuo bienestar se esta volviendo cada vez más — importante y difícil, tanto como individuos y como de — grupos; que si hemos de conservar la salud y mantener — una relación creativa con el mundo que nos rodea, debemos esforzarnos activamente para lograr cambios en nosotros mismos y en nuestro medio material, social y psicológico.

La necesidad cada vez mayor de modificar — nuestras pautas de comportamiento y organización ha originado naturalmente la demanda de servicios profesionales.

Los estudiosos de las ciencias sociales se — han preocupado actualmente por el tema del cambio social, tanto en los macrosistemas como en las microsistemas; y por ello han puesto bastante énfasis al estudio e investigación de todos aquellos problemas relacionados con el cambio social; como son el estudio del conflicto, resis-

tencia a cambios tecnológicos, cambios de valores, actitudes, motivaciones, etc.

Lippitt nos dice que... "Las aspiraciones de cambio personal y social parecen surgir en primer lugar de una cantidad de "tendencias" fundamentales que se hallan en nuestra vida colectiva presente, podríamos decir que esas "tendencias" constituyen las fuerzas innovadoras de la sociedad humana" (25).

El hombre aprovecha continuamente nuevas oportunidades para utilizar o modificar los recursos naturales de su medio o las características tecnológicas del ambiente que el mismo creó en sus intentos previos de resolver problemas. Diariamente nos damos cuenta a través de nuestros canales de comunicación de este esfuerzo humano: Experiencias para controlar los cambios meteorológicos, construcción de plantas para la elaboración de energía atómica, procedimientos para controlar el tráfico, control químico de los procesos del crecimiento, vacunas contra enfermedades, etc.

Se trata de esfuerzos orientados a la solución de problemas. Estos se han vuelto tan complejos, en la actualidad, que requieren una especialización más minuciosa aún de la técnica y de los conocimientos indi-

(25) Lippitt R. La dinámica del cambio planificado, Buenos Aires, Amorrortu 1958 pág. 13.

dividuales. El resultado es una intrincada división del trabajo, en toda esa enorme variedad de esfuerzos tendientes a resolver los problemas del uso, el control y la modificación de nuestro ambiente.

De esta interdependencia surge un sinnúmero de problemas relativos a la colaboración entre los trabajadores, la invención de nuevas pautas de trabajo y la necesidad de patrones novedosos de liderazgos y cooperación. Es por eso, que la psicología al estudiar la conducta dentro de las organizaciones se interesa en el proceso de interacción de un individuo con otros individuos.

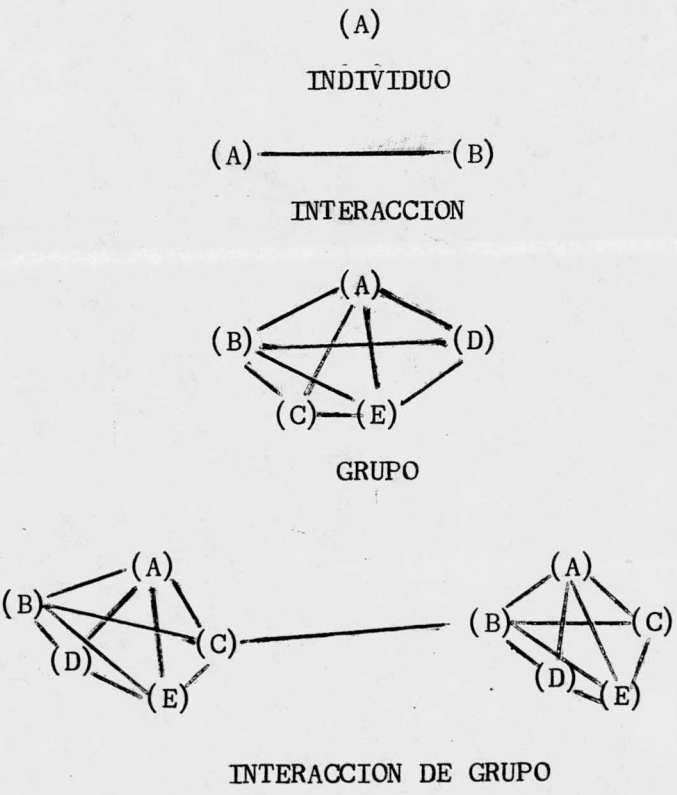
Weick Karl nos dice..."Ya que la interdependencia es el elemento fundamental sobre el cual debe deconstruirse la teoría de la organización, la interacción más que la acción es la observable fundamental que debe ser especificada. La unidad de análisis son los patrones de respuesta, patrones en los cuales una acción de un actor A provoca una respuesta específica en un actor B. Y el actor B provoca una respuesta en el actor A. Este es un patron designado como de doble interacción. Y es propuesto por Hollander y Willis como la unidad básica para describir la influencia interpersonal. Ya que la organización implica: Control, influencia y autoridad, una descripción de la organización debe de utilizar la doble interacción como la unidad de análisis de observar las específicas de conducta" (26)

Es pues el proceso de interacción recíproca el punto de partida para el estudio de la organización.

(26) Weick Karl Social Psychology of organizations E.U.A. ed. affison wesley 1970 pág. 33.

Esto significa un criterio de tipo psicosocial. a par —
tir de este proceso de interacción humana entre dos o —
más personas se derivan los demás procesos de formación—
de grupos y de interacción de grupos, hasta constituir —
la organización en toda su complejidad.

Lo anterior puede quedar representado en el—
siguiente modelo básico.



El segundo tipo de estímulo innovador, de acuerdo con Lipptt y que es creado por el primero, se origina de la necesidad de utilizar los cambios que constantemente estamos creando en nuestro ambiente y de adaptarnos a ellos. Los planificadores de toda clase anticipan adaptaciones y cambios en nuestros modos de vida. Los legisladores dictan nuevas leyes que tienen en cuenta las distintas condiciones de vida y los nuevos recursos de que se dispone; los educadores organizan las unidades especializadas de conocimiento que deben transmitirse a los alumnos, con el fin de que éstos se desempeñen en los nuevos procesos de utilización y adaptación, etc.

Así como de los factores sobresalientes del desarrollo social es la introducción de nueva tecnología en diferentes ámbitos, proceso que trae consigo diferentes tipos de consecuencias en las normas, hábitos, valores, actitudes, motivaciones, costumbres, tradiciones, etc. por ello es que el cambio social, tiene una aproximación interdisciplinaria, con la intervención de las ciencias de la conducta y otras disciplinas afines.

El cambio social es pues, consecuencia de una serie de transformaciones en diferentes ámbitos del sistema social, dichas transformaciones parciales afectan al funcionamiento del sistema total, por ello es que en el desarrollo de este capítulo vamos a referirnos en uno de los incisos al enfoque de sistemas.

3.1. El cambio social planificado en los macrosistemas y en las organizaciones (microsistemas sociales).

Los cambios parciales o integrales que suceden en los sistemas sociales se pueden dar, como dicen algunos de los estudiosos de las ciencias de la conducta, en varias formas, como son: El cambio evolutivo, el cual es un tipo de cambio natural en el que la sociedad va transformándose paulatinamente sin previa sistematización, como van surgiendo las necesidades propias del cambio.

El cambio revolucionario, que es aquel tipo de transformación radical de la forma de vida de la comunidad social y en el cual los cambios en el sistema de gobierno, en los medios de subsistencia las formas de organización social, se modifican de inmediato sin preocuparse de que el sistema esté preparado para aceptar los cambios repentinos e impuestos.

El otro tipo de cambio es el cambio planificado, en donde se programan los cambios, se prevén sus consecuencias, se senciviliza a la comunidad para que los involucrados promuevan los cambios necesarios, y se sistematiza en forma planificada la sucesión de los diferentes cambios introducidos, de tal forma, que tengan una programación lógica, para que no se contrapongan el uno al otro.

Existen además, diferentes causas o motivos por los cuales se da el cambio. Algunos de ellos pueden ser comprendidos o pueden darse de acuerdo a los tres tipos o formas de cambio anteriores. Según Nanantzine Victoria Orta(27)

(27) C.O. de So. S.C. Desarrollo Social y organización, México, ed. IEESA, 1975 pág. 46.

El cambio tecnológico, o sea que de las modificaciones o avences tecnológicos se surjan o se originen cambios en el sistema integral, ya sea que se introduzca al sistema nueva tecnología o simplemente que se modifique la ya existente; éstos cambios son tal vez los que más impactan al sistema total.

El cambio ambiental, que se refiere a aquellas modificaciones y transformaciones que se suceden en el medio ambiente en el cual se encuentra ubicada la organización, es decir, todos los cambios que se lleven a cabo en el entorno del sistema organizativo, o sea cambios en el sistema de proveedores, de clientes, de mercado de trabajo, etc. Modificaciones todas éstas que impactan enormemente al sistema organizativo, ya que en este contexto la organización no es más que un subsistema del sistema total y los cambios que suceden en este último afectarán directamente al primero.

El cambio socio-cultural, relacionado con aquellas circunstancias o variables sociales y culturales que aún cuando son en cierta forma constantes, también se modifican por causas propias y externas como la avanzada industrialización, y modernización de los macrosistemas y microsistemas.

El cambio estructural, es decir, cambios en la forma de administración y organización del propio sistema.

De las tres formas con que se puede presentar el cambio, la que a nosotros nos interesa la del cambio social planificado al cual se le ha venido llamando-

también desarrollo organizacional (D.O.) y se le considera tanto como una filosofía, así como una teoría o como un conjunto de estrategias de cambio social que surgieron como una respuesta a las necesidades de mejorar y hacer más eficientes a las organizaciones, creando a la vez un clima de madurez y salud en la misma.

3.2 SUPUESTOS BASICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional parte de ciertos supuestos que son los siguientes:

1.- La organización formal es una entidad socio-tecnológica, y para la comprensión de su funcionamiento, consideramos que la componen 3 factores: Estructura, tecnología y procesos sociales.

2.- La estructura, tecnología y procesos sociales de la organización son interdependientes, por lo que los resultados de la organización, dependen de la interacción armónica de éstos factores.

3.- El factor estructural es la integración de lineamientos, estrategias y técnicas administrativas que conforman los fundamentos donde se apoya el funcionamiento de la organización. Forman parte de la estructura organizacional: Los sistemas y procedimientos de funcionamiento; las normas, políticas y reglamentos que rigen el comportamiento organizativo y social; y el modelo de la organización administrativa.

4.- El factor tecnológico, esta constituido por la maquinaria, equipo y utensilios para llevar a

cabo las tareas que la organización tiene encomendada; forman parte también de este factor los recursos materiales técnicos y todas aquéllas innovaciones que favorezcan el desempeño eficaz de las labores que caracterizan a la organización formal.

5.- El factor de los procesos sociales o de interacción social, lo constituyen todos los procesos de interfluencia de las personas y de los grupos, como son: El proceso de comunicación, el proceso de liderazgo, solución de problemas, toma de decisiones, solución de conflictos y toda forma de interacción humana.

6.- Los factores administrativo y tecnológico, tienden a ser más estables y el proceso de interacción humana es totalmente dinámico.

7.- Las tareas asignadas a cada subsistema de la organización social las desempeñan las personas que la constituyen, estando reglamentada su conducta en la estructura organizacional.

8.- Se le llama eficacia al logro de los objetivos de la organización, con el máximo aprovechamiento de los recursos de la misma.

De los supuestos planteados anteriormente, podemos obtener ciertas conclusiones que nos pueden ayudar a fundamentar la aplicación de los métodos, estrategias y técnicas de cambio social en la organización formal.

Dichas conclusiones son las siguientes:

A).- Debido a que la interacción social es la predominantemente dinámica de la organización, es del que depende la máxima eficacia de la organización.

Pues si la organización cuenta con todos los recursos necesarios, la mejor y más actual tecnología y los más eficientes sistemas organizativos, si las personas en interacción no logran un funcionamiento armónico y su conducta no es eficiente, la organización difícilmente puede lograr sus objetivos eficazmente.

b).- Debido a que la organización es un sistema socio-tecnológico, si se quiere introducir cambios en el sistema, tiene que considerarse éste como una totalidad, y por el contrario si se quiere introducir el cambio en forma integral, se tiene que considerar cada uno de los factores constituyentes de la organización.

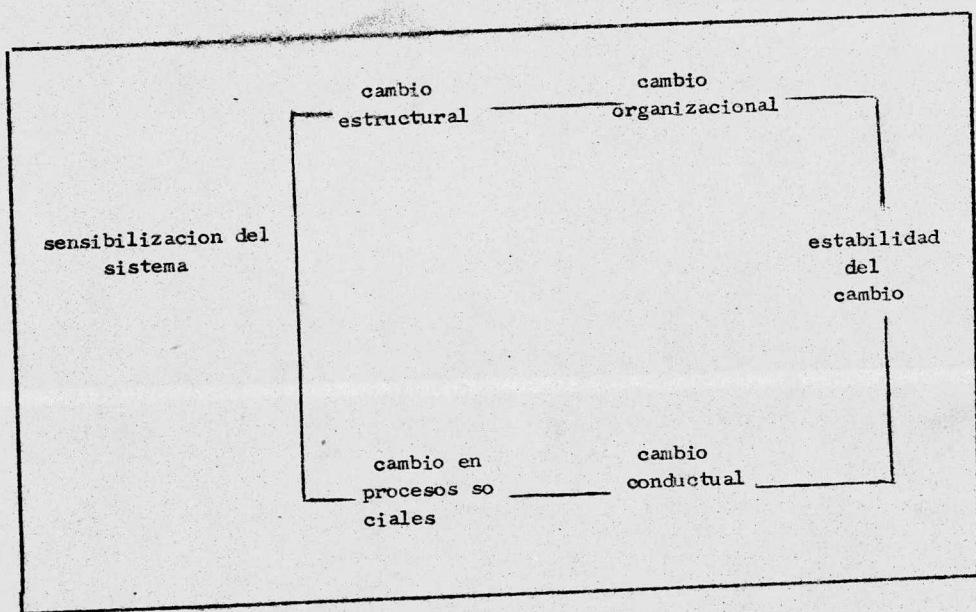
Por lo tanto:

1.- Si se quieren lograr cambios en los procesos sociales (comunicación, liderazgo etc.) es necesario modificar la estructura de la organización para que dichos cambios sean consistentes.

2.- Si se quieren introducir cambios en la estructura de la organización es necesario que el sistema social este previamente sensibilizado para que se identifique con la necesidad de cambio y proponga las modificaciones convenientes. Lo mismo pasaría en lo que respecta a la introducción de nueva tecnología, es de -

cir que el sistema tiene que estar sensibilizado pre —
viamente al cambio.

Un esquema que se podría seguir en la intro-
ducción del cambio social planificado sería el siguien-
te:



Esquema tomado de Nonantzine victoria orta.(28)

El esquema anterior se podría interpretar como sigue: La sensibilización al cambio es un proceso - tal que en su dinámica misma lleva consigo la intención de lograr cambios, tanto en la conducta individual como en la conducta social.

Pero la enseñanza de nuevas pautas de conducta y la consientización de la necesidad de cambiar la conducta individual y social, no es suficiente para que el sistema social cambie mientras sus elementos estructurales no se modifiquen, de tal forma que faciliten y refuercen los cambios logrados en el proceso de interacción humana por ejemplo:

De que sirve que las personas hayan aprendido a trabajar en forma participativa, se identifiquen totalmente con la idea de que el trabajo en grupo es lo mejor, si la estructura administrativa de la organización solo permiten que se comuniquen una persona con otra a la vez y que las decisiones solo las puede tener la persona que ejerce autoridad formal en el grupo.

Por ello consideramos que es contradictorio que los cambios se introduzcan en un factor del sistema sin considerar los demás. Es necesario entonces, que la introducción de cambios sea en forma sistemática, integral y continua, para que los cambios logrados tengan la suficiente y necesaria consistencia.

3.3 EL ENFOQUE DE SISTEMA EN LA PLANIFICACION DE LOS CAMBIOS EN LA ORGANIZACION.

El enfoque sistemático, es una aproximación-

por medio de la cuál es posible comprender mejor la di námica del funcionamiento de la organización, por lo — que consideramos que es necesario definir dicho concepto, ya que hemos venido describiendo a la organización como un sistema socio-tecnológico.

Generalmente se ha entendido el concepto de sistema y el de organización en cierta relación, por lo que podemos afirmar que, al definir el concepto de sistema, estamos refiriéndonos también al de organización, el cuál ya definimos en el primer capítulo, la única — diferencia entre ambos, estribaría en que el enfoque — de sistemas es aplicado en mayor número de ámbitos.

Es indudable que el concepto de sistema y — de organización han aparecido muy frecuentemente relacionados. Como dice el autor antes mencionado, "los — conceptos modernos de sistema y de organización están — asumiendo en nuestros días la tarea que antes correspondía al gusto y quizá absoluto concepto de lo "orgánico". Este concepto como el de equilibrio mecánico, cumplió un papel esencial: inducir al científico social a reconocer plenamente el hecho de que las partes de la — sociedad no son independientes y de que la sociedad es, hasta cierto punto un conjunto interrelacionado."(29)

(29) Bukley, Walter. La sociología y la teoría moderna de los sistemas. Buenos Aires, ed. amorrotu , — pág. 70.

El concepto de sistema definido por Buckley-
(30) se considera "al complejo de elementos o componen-
tes directa o indirectamente relacionados en una red -
causal, de modo que cada componente esta relacionado -
por lo menos con varios otros, de modo más o menos es -
table, en un lapso dado.

En la teoría moderna de los sistemas existe-
una importante división de los mismos: Estos son siste-
mas abiertos y sistemas cerrados. "Que un sistema sea -
abierto significa que entra en intercambios con el am -
biente pero además que ese intercambio es factor esen -
cial subyacente en la viabilidad del sistema, su capa -
cidad reproductiva o continuidad y su capacidad de trans -
formación....por supuesto el sistema y su ambiente, -
constituyen solo partes en un sistema más amplio, que a
menudo debe ser tratado en su propio nivel." (31)

Esta distinción entre sistemas abierto y -
cerrado permite la comprensión de ciertos fenómenos -
sociales que de otra forma deficientemente se lograría.
"La respuesta típica de los sistemas naturales y cerra -
dos a la instrucción de los hechos ambientales es una -
pérdida de organización, o un cambio en la disolución -
del sistema (aunque según sea la naturaleza y la fuerza
de la intrusión, el sistema puede alcanzar un nuevo ni -
vel de equilibrio). En cambio la respuesta típica de -
los sistemas abiertos a tales intrusiones, es el desa -

(30) Ibidem pág. 73

(31) Ibidem pág. 83.

rollo o cambio de su propia estructura para alcanzar—
 un nivel superior o más complejo....La importante dis—
 tinción entre sistemas abiertos y cerrados ha sido ex—
 presada a menudo con referencia a la "entropía": Los —
 sistemas cerrados tienden a acentuar la entropía a "de—
 caer"; los sistemas abiertos son "negentropícos" tien—
 den a disminuir en entropía o a elaborar estructura(32)

Dos principios fundamentales del enfoque —
 de sistemas son: en primer lugar, cualquier elemento —
 o subsistema del sistema (la organización) para ser —
 comprendida en todo su significado, debe considerarse —
 le en relación al sistema total al que pertenece, es —
 decir, a la organización. Y segundo, cualquier modifi—
 cación que acontezca en alguno de los elementos del sis—
 tema afectará, en mayor o menor grado al sistema total.
 Así por ejemplo, de acuerdo con éstos criterios, si —
 introducimos algún cambio en alguno de los elementos —
 de la estructura de la organización, no sólo afectará—
 a los demás elementos estructurales, sino también a las
 tareas y a los procesos sociales del sistema.

3.4 Necesidad de la planificación del cambio social en la organización.

El desarrollo de la organización tiene como—
 objetivo el mejoramiento del funcionamiento de la orga—
 nización, por lo tanto no considera que el cambio natu—

(32) Ibidem pág. 84.

ral de los sistemas sociales siempre va a llevarla a un mejoramiento continuo.

Tomando como punto de partida el hecho de - que el cambio evolutivo es un resultado de los cambios parciales que se dan en los diferentes componentes del sistema social, consideramos que no sólo no facilita - el desarrollo social, sino que puede limitarlo. Ya que, cada uno de éstos cambios parciales repercute en forma - no prevista en los demás factores; e inclusive dichas - repercusiones provocan desequilibrios como consecuencia de los posibles mejoramientos.

El mejoramiento de un sistema social ocasionado por la evolución natural es sumamente lento, además de que esta siempre en una constante incertidumbre - que contribuye también a paralizar el desarrollo positivo del sistema.

Todas éstas afirmaciones nos llevan a pensar que es necesario planificar los cambios sociales si - queremos un mejoramiento constante del sistema social. - Ahora bien, para que se puedan planificar los cambios - sociales adecuadamente es conveniente considerar lo siguiente:

1.- Que es necesario tomar en cuenta a la comunidad social o a la organización, como un sistema.

2.- Que para introducir cualquier tipo de - cambio es necesario prever todas las posibles repercusiones que pueda tener en los demás ámbitos del sistema social.

3.- Que los diferentes cambios parciales se programen en forma armónica coordinada y progresiva para que su implementación y resultados tengan una secuencia lógica.

4.- Que participen en la planificación del cambio las personas involucradas para que haya más posibilidades de identificación y aceptación de los cambios programados.

5.- Que los planes y programas de cambio estén de tal forma diseñados, que con anticipación se conozca que resultados se obtendrán.

6.- Que el modelo de cambio considere las técnicas e instrumentos obtenidos en cada fase para re-planificar la siguiente

7.- Que el programa de cambio sea lo suficientemente flexible para que se pueda adaptar a las necesidades y posibilidades del propio sistema social, y este pueda realizar los ajustes convenientes.

8.- Que el modelo original de cambio planificado forme parte de la base de que el programa es flexible y que la implementación de cambios es continua, constante y periódica.

El cambio social planificado forma parte de la base de que la organización siempre es perfectible y por lo tanto los planes de mejoramiento existen siempre y son adaptables a nuevas circunstancias.

Además, mientras más preogramación y organización hay en la planificación del cambio social, más -
posibilidades de proyectar y predecir cuales son los mé -
todos, estrategias y técnicas adecuadas para el logro -
exitoso del cambio social.

CAPITULO IV

4.- La motivación del sistema cliente.

4.1.-Fuerzas iniciales orientadas hacia el cambio.

4.2.-Fuerzas emergentes orientadas hacia el cambio.

4.3.-La interdependencia como origen de las fuerzas de cambio y de resistencia.

4.4.- Las fuerzas de resistencia.

4.5.- La interferencia.

4.- La motivación del sistema cliente.

¿Por qué una comunidad u organización o - cualquier otro sistema decide que el cambio es un objetivo deseable? Cuáles son los argumentos que se pueden aducir en pro o en contra de iniciar un proyecto de cambio o continuar uno ya comenzado?

Estas son las interrogantes que nos interesan, pero no intentaremos contestarlas en forma específica. Porque las respuestas de este tipo sólo pueden darse en el estudio de un sistema cliente particular y en una situación determinada. En lugar de ello se tratará de establecer una clasificación general de las fuerzas capaces de aumentar o disminuir la disposición del sistema cliente a cambiar, a las que llamaremos fuerzas de cambio y fuerzas de resistencia basándose en R. Lipptt, J. Watson y B. Westley. (33)

(33) R. Lipptt. La dinámica del cambio planificado, - Buenos Aires, ed. Amorrortu 1958 pág. 77.

Estos autores al hablarnos sobre las fuer —
 zas de cambio y fuerzas de resistencia nos dicen que...
 "Una fuerza de cambio se origina en cualquier aspecto —
 de la situación que aumente la disposición del sistema —
 cliente a realizar un cambio propuesto. Una fuerza de re —
 sistencia se origina en cualquier aspecto de la situa —
 ción tal disposición. Cada uno de éstos tipos de fuer —
 za puede ser racional o irracional, reconocido o no re —
 conocido, general o específico, puede proceder del sis —
 tema cliente, del entorno o del agente de cambio. Puede
 impelente que empuje al sistema a la acción o bien una —
 fuerza restrictiva que la bloquee" (34)

Las definiciones de fuerzas de cambio y fuer —
 zas de resistencia son altamente generales: Especifican
 si la fuerza esta dirigida hacia la meta del cambio o —
 en sentido contrario, la noción de fuerza de resisten —
 cia, como es usada por los autores mencionados, abar —
 ca, por ejemplo, "El concepto psicoanalítico de defen —
 sa motivada en una neurósis, pero también comprende las
 objeciones racionales al cambio que pueden surgir de —
 una valoración objetiva de la realidad. Las fuerzas de —
 cambio y las fuerzas de resistencia operan en casi to —
 das las situaciones. En un grupo o en una comunidad, —
 por ejem. la gente disientirá sobre si debe intentar o —
 no las cosas de un modo nuevo. Algunas personas querran
 cambiar, otras desearán mantener el statu quo. Muchos —
 tendrán deseos conflictivos; les gustaría ver los bene —
 ficios que acarrearía el cambio, pero temen renunciar —
 a la seguridad y satisfacción de que actualmente gozan.
 En el caso de un individuo perturbado, la ambivalencia —

puede ser en extremo intensa. Buscará alivio a los —
 síntomas dolorosos pero le será casi imposible renun —
 ciar a las defensas que generan dichos síntomas."(35)

Ya sea que el conflicto entre fuerzas de cam —
 bio y las fuerzas de resistencia tome la forma de ambi —
 valencia individual, de disputas entre individuos o de —
 conflicto formal entre grupos, su resolución es una par —
 te importante del proceso de cambio. Si se lleva a cabo
 una evaluación cuidadosa de las fuerzas de cambio y las
 de resistencia y esta indica que existe amplia oposi —
 ción al proyecto de cambio cuando este es propuesto —
 por primera vez, el agente de cambio podrá decidirse —
 a no continuar, o bien lo pospondrá hasta que las con —
 diciones sean más favorables.

Sin embargo, una vez que se ha emprendido el
 proyecto de cambio, el objetivo del agente de cambio y —
 también el del sistema cliente es el de tratar de tener
 un equilibrio entre las fuerzas, lo más que se pueda y —
 en dirección al cambio. El agente de cambio y el siste —
 ma cliente deben mantener de continuó el equilibrio de —
 fuerzas favorable; esta tarea comienza al tomar la deci —
 sión inicial de emprender un proyecto de cambio o una —
 relación de asistencia, y debe continuar hasta finali —
 zar el proyecto. Cada situación específica crea su pro —
 pia constelación de fuerzas de cambio y de resistencia,

(35) Ibidem pág 78.

que debe entenderse en función de ella. Sin embargo, — Lippitt, Watson y Westley desarrollaron una clasifica — ción de las posibles fuerzas de cambio y de resisten — cia que serviría de marco general para guiarnos en el — avalúo de cualquier situación particular. A continua — ción las mencionaremos.

4.1 Fuerzas iniciales orientadas hacia el cambio

Lippitt al hablarnos sobre estas fuerzas — iniciales orientadas hacia el cambio nos dice que... — "Al comenzar el proceso de cambio, las fuerzas de cam — bio tienden a revestir un carácter bastante general, — pueden constituir juicios desfavorables de la situación existente o bien juicios favorables de una situación — potencial futura." (36)

Según los autores antes mencionados se dis — tinguen 4 tipos de motivaciones diferentes, los cuáles — mencionamos a continuación:

El sistema cliente puede sentir insatisfacción o dolor asociado a la situación presente; entonces el — deseo de alivio actúa como fuerza de cambio. De tal mo — do, el individuo enfermo desea cerrarse de sus síntomas y el grupo u organización improductivo anhelo encontrar la manera de hacer las cosas con más eficiencia.

(36) Ibidem pág. 79.

A veces, la insatisfacción surge de una discrepancia percibida entre lo que es y lo que podría ser. Por ejemplo, los miembros de una comunidad quizá no se sientan realmente insatisfechos con el gobierno local, pero al ver las mejoras introducidas en otras comunidades pueden querer las mismas cosas para ellos. O bien la discrepancia será interna, como cuando se confronta al sistema con el hecho de que no practica lo que propugna.

En algunos casos, para lograr que el sistema-cliente cambie de conducta se harán actuar sobre él presiones externas, por ejemplo en la industria pueden existir presiones competitivas que obliguen a cada empresa a sacar partido de todo nuevo avance tecnológico o psicológico. En ciertas ocasiones, el mero hecho de contratar un nuevo jefe de personal o un consultor de relaciones humanas abrirá una oportunidad que los miembros del sistema se sentirán obligados a utilizar, estableciendo así un tipo especial de "exigencia" ambiental.

Finalmente, existe la posibilidad de que alguna exigencia interna determine presiones orientadas al cambio. Este supuesto se hace con mayor frecuencia en el caso de individuos, donde es fácil hablar de "impulsos naturales" orientados a la salud o al crecimiento. En la Industria, el paralelo sería una presunta fuerza general orientada hacia una mayor productividad, y en los pequeños grupos podría hablarse de una preferencia por la solución racional y eficiente de los problemas.

Se parte del supuesto de que esas necesidades son fuerzas constantes que operan dentro del sistema; cuando no son satisfechas se convierten en presiones orientadas al cambio. Este tipo de supuesto implica que basta eliminar el obstáculo que impedía su satisfacción para que el sistema proceda automáticamente a crear un estado de cosas más satisfactorias.

4.2 Las fuerzas emergentes orientadas al cambio

Lippitt nos dice que..... A medida que progresa la acción de cambio, la constelación de las fuerzas de cambio se transforma gradualmente. Al finalizar los primeros pasos de la secuencia aparecen fuerzas adicionales, que tienen que apoyar el proyecto hasta que se logra el objetivo final del cambio. Esas fuerzas de cambio adicionales pueden ser de diferentes tipos.

"Primero, está la necesidad de completar la tarea emprendida. Por ejem. si una comunidad emprende una autoencuesta, la gente se siente en cierto modo obligada a actuar según los resultados obtenidos. De manera similar, las personas u organizaciones que auspician grupos de trabajo buscarán los medios para demostrar que estos tienen algún efecto positivo" (37) Kurt

(37) Kurt Lewin, *fronteirs in group dynamics in human-relations* vol 1, 1947, pág. 5

Lewin* que estudió este tema señala que hasta cierto punto crítico el individuo o grupo puede resistirse tenazmente a comenzar una secuencia de actividades. Una vez superada esta etapa cuando el sistema ya está comprometido en el proceso, ocurre una reversión espectacular. Las fuerzas que antes se oponían al cambio ahora lo apoyan. Las antiguas fuerzas de cambio persisten. La energía se orienta a completar el proceso de cambio y a obtener la recompensa final.

Los agentes de cambio han observado que para que se produzca esta revisión deben llenarse dos requisitos.

"El primero es que el sistema cliente debe sentir que es él y no el agente de cambio quien ha asumido la responsabilidad de dar los primeros pasos. En tonces, las nuevas fuerzas de cambio, que emergen una vez superado el punto crítico, resultan de la propia acción del sistema cliente y lo obligan a continuar"... "El segundo requisito es que no se permita al sistema cliente completar con demasiada rapidez el proceso de cambio. Es posible que el cliente tienda a buscar medidas incompletas o soluciones parciales, y a satisfacerse con ellas, o bien el sistema cliente puede iniciar la acción antes de estar realmente capacitado para hacerlo." (38)

(38) Lippitt ob.cit. pág. 81.

4.3 La interdependencia como origen de las fuerzas de cambio y de resistencia.

Debido a la repercusión que tiene en el cambio la interdependencia entre las subpartes de un sistema y entre el sistema y su ambiente será tratada por separado.

El mismo autor nos dice que...."En términos generales, observamos que la interdependencia puede originar una fuerza emergente orientada al cambio si este, al darse en una parte del sistema, produce en otras partes fuerzas que tienden a equiparar la situación o a utilizar los nuevos recursos. Asimismo, la interdependencia puede servir como fuente de resistencia. Es posible que la disposición al cambio en una parte del sistema sea contrarrestada por la renuncia o incapacidad para el cambio de otras partes interdependientes. Una secuencia de cambio que tendría la fuerza suficiente para modificar una subparte, si esta existiera en forma aislada, puede no influir sobre el sistema total y, por lo tanto, tampoco sobre parte alguna de él"(39)

Siguiendo a los mismos autores a continuación mencionaremos algunos mecanismos mediante los cuales la condición de interdependencia llega a producir fuerzas, estas pueden originar fuerzas ya sea de cambio o de resistencia.

a).- Las expectativas

(39) Ibidem pág. 83.

En los sistemas constituídos por mas de un individuo, las expectativas de una persona o grupo sobre la conduta de otras personas o grupos son determinantes fundamentales de la conducta, la gente hace lo que los demás espera que haga. Eso tiende a cumplirse aún en los casos en que la persona conoce otras conductas más satisfactorias, pero contrarias a las expectativas.

Como ejem. de la manera en que las expectativas de comportamiento pueden impedir el cambio, se verá el caso hpotético de un programa de capacitación en relaciones humanas realizado en la industria.

"Supongamos que se ha separado a los capataces de su trabajo para enseñarles nuevos modos de conducirse frente a sus hombres, luego se les restituye a sus puestos primitivos, mientras tanto los obreros no han recibido ningún entrenamiento y mantienen sus viejas pautas de conducta y sus antiguas expectativas sobre el comportamiento de los capataces. En esas condiciones podemos esperar que la mayoría de los capataces sumirán casi inmediatamente sus viejas pautas de supervisión. Algunos tal vez prueben las nuevas técnicas, pero cuando sus hombres las interpretan a la luz de las expectativas antiguas e inadecuadas no obtendrán los resultados deseados, entonces esos capataces también volverán a las antiguas pautas de supervisión."(40)

(40) Ibidem pág. 86.

Es decir que es muy probable que los obreros esten tan seguros de lo que puede esperarse de un capataz que sean incapaces de percibir, comprender o aceptar un cambio significativo en la supervisión.

Sin embargo, siguiendo el mismo ejem. estas expectativas de resistencia pueden ser expectativas de cambio, si en lugar de separar al capataz de su labor para entrenarlo, proporcionamos el programa de capacitación tanto a capataces como a obreros, y después de algunas secciones preparatorias con ambos grupos por separado, cada capataz se reúne con su propio equipo de trabajo para decidir de que manera deberá encargarse la tarea de supervisión en el futuro.

b) La satisfacción simultánea de diferentes necesidades

Ya hemos dicho que, Muchas pautas de conducta, características de un sistema dado, tendrán múltiples significados para ese sistema. Un solo acto sirve, al mismo tiempo, para diferentes fines. O sea, que, podemos considerar que cada propósito o necesidad está ligado a una subparte distinta del sistema, cada subparte tiene su propio impulso para actuar, pero la naturaleza unitaria del sistema no permite la acción superada e independiente de las subpartes, por ello, debe transifirse para que el sistema actúe de un modo que, en general, sea satisfactorio para todas las subpartes, pero no exclusiva o totalmente satisfactorio para una sola de ellas.

Ahora bien, de que modo la determinación —

múltiple del comportamiento, que tiende a producirse en cualquier sistema de partes interdependientes, puede - contribuir a promover o a obstaculizar el cambio, "La - aparición de la resistencia al cambio es fácilmente com - prensible. Si se propone algún cambio que llene algunas de las necesidades satisfechas por los compromisos - existentes y olvide otras, las subpartes cuyas necesi - dades son ignoradas se opondrán al cambio e insistirán - en la preservación del statu quo. Por otra parte se ge - nerarían fuerzas orientadas al cambio si las propuestas parecieran satisfacer a ciertas subpartes que antes es - taban insatisfechas, o si condujeran a nuevas coalicio - nes dentro del sistema".(41)

4.4 Las fuerzas de resistencia.

Hasta ahorita se ha hecho una exposición so - bre las fuerzas de cambio y de resistencia asociadas - a la interdependencia, ahora se tratará de hacer un aná - lisis más general de las fuerzas de resistencia. Al ha - blar de las fuerzas de cambio se hizo una distinción - entre las que era probable que estuvieran presentes al - comenzar el proceso de cambio y las que emergen una vez que tal proyecto se halla encaminado.

Pero los autores que hemos estado siguiendo - en este análisis, nos dicen que en lo que se refiere a -

(41) Ibidem pág. 86.

las fuerzas de resistencia, ésta distinción no es tan útil, ya que muchos tipos de resistencia pueden surgir - al principio del proceso de cambio o una vez emprendido este, o bien tanto al comienzo como más adelante. Por - lo que nos dicen que..."La oposición general a cualquier clase de cambio es el tipo de resistencia que más fre - cuentemente se produce al iniciarse el proceso. Muchas - veces, ésto se debe a una combinación de temor e igno - rancia. El sistema cliente teme ser incapaz de realizar con éxito el cambio, o teme que, una vez logrado el - cambio, exija de la gente cosas que éste es incapaz de - dar. Sólo el statu quo parece brindar seguridad; todo - lo demás lleva implícita la amenaza de un fracaso".(42)

A veces, ese sentimiento de falta de adecua - ción se halla justificado nos dicen los mismos autores, ya que de hecho, el sistema cliente puede carecer de la habilidad, la experiencia o la capacidad de acción ne - cesarias para llevar a cabo un cambio. Esta incapacidad real daría como resultado una oposición a todas las pro - puestas de cambio y conduciría al fracaso si lo inten - tara.

"Tal vez la noción de resistencia más conoci da sea la de aferrarse a gratificaciones presentes. Nos referimos tanto al caso en que las subpartes, que po - seen intereses creados, saben que se benefician con el - status quo y tratan de mantenerlo a toda costa, como - a la situación en la que el sistema cliente en su tota - lidad se resiste a abandonar los tipos de gratificacio - nes cn

(42) Ibidem pág. 89.

nes conocidos. Las gratificaciones conocidas pueden ser modo de lograr recompensas, formas de evitar el dolor o la ansiedad, maneras de considerarse a sí mismo e incluso de concebir el mundo externo. Cualquiera de ellos puede sentirse amenazado por el cambio propuesto. Entre las gratificaciones conocidas también podemos incluir la conformación de la conducta presente basada en tradiciones pasadas, ya que la convicción de que las cosas que se hacen ahora como siempre se han hecho es un fuente de gran placer y seguridad"(43)

La resistencia se centra a veces en la relación entre el sistema cliente y el agente de cambio. Este tipo de resistencia puede tener distintos significados, según el momento de su aparición en el proceso de cambio....Cuando ciertos factores de la situación que al comienzo del proceso de cambio pasaron inadvertidos o no parecieron importantes se convierten en obstáculos primordiales para el cambio pueden originarse fuerzas de resistencia emergentes. Por ejemplo, el sistema quizá se halle vinculado con sistemas de su entorno que se oponen al cambio. Esa oposición puede haber sido desestimada al principio del proceso de cambio, pero tal vez se convierta en un obstáculo serio. O bien el costo del proyecto de cambio en tiempo, dinero o energía puede superar lo que el sistema cliente es capaz de afrontar.

(43) Ibidem pág. 90.

Los mismos autores nos dicen que"Cier -
 tos agentes de cambio especialmente aquellos que tienen
 orientación psicoanalítica, dicen que las resistencias -
 al cambio proporcionan información sobre las importan -
 tes motivaciones y dificultades del sistema cliente. Y -
 si este aprende a interpretar correctamente tal informa -
 ción habrá dado un gran paso adelante en la comprensión
 de sí mismo. Por eso, a veces se dice que la terapia -
 consiste en elaborar una serie de resistencias."(44)

4.5. La interferencia.

Se ha definido la resistencia como cualquier
 dirección opuesta al objetivo de cambio. Sin embargo, -
 el proceso de cambio puede encontrar dificultades que -
 no se originan en las fuerzas opositoras, sino en las -
 fuerzas competitivas.....Por ejem. la propuesta de cons -
 truir un nuevo edificio para la intendencia puede re -
 chazarse, no porque la gente se oponga a la construc -
 ción de ese edificio, sino porque considera que una -
 nueva escuela tiene una mayor urgencia.

Lippitt nos dice que....."La interferencia -
 en general, constituye un problema en los casos en que -
 el sistema cliente no tiene suficiente tiempo, dinero o
 energía. Debe optar por aquéllos objetivos que tienen -
 prioridad. La interferencia también puede convertirse -
 en problema cuando existen demasiadas propuestas compe -

(44) Ibidem pág. 91.

titivas. No es necesario que el sistema cliente se sienta en cuanto a tiempo energía para darse cuenta de que no puede aceptar todas las propuestas que le llegan y - que deben hacer cierta selección".(45)

Se supone que todas las fuerzas descritas en este inciso son representaciones de motivos, capacidades y factores situacionales que influyen sobre la - conducta del sistema cliente. Esta descripción formal - que se presentó y que se ha obtenido del material proporcionado por Lippitt, Watson y Westley, no se ofrece como sustituto del análisis de las fuerzas específicas - sino más bien como una ayuda para aquel.

(45) Ibidem pág. 92.

CAPITULO V

5.- El rol del agente de cambio.

5.1.-Fases del cambio planificado.

5.11.-Fase I.

5.12.-Fase II.

5.13.-Fase III.

5.14.-Fase IV.

5. ROL DEL AGENTE DE CAMBIO.

Como ya se ha mencionado, un proceso de cambio social planificado dentro de una organización requiere de un técnico asesor que bien puede pertenecer a la propia organización o ser de fuera. Con respecto a este punto existen diversidad de criterios, unos apoyando al agente interno y otros al externo. Los que dicen que el cambio significativo depende del impetu generado por un agente externo. Arguyen que solo un consultor externo, experto, puede proveer la perspectiva, la imparcialidad y la energía tan necesarias para llevar a cabo una verdadera alteración de los esquemas existentes. Los que abogan por el modelo interno, sostienen un criterio opuesto. Arguyen que el agente interno posee el conocimiento íntimo del sistema del cliente (y el poder para autorizar) que le falta al agente de cambio externo. Además, el agente de cambio interno no provoca la sospecha y desconfianza que suele acompañar a veces al externo. Su aceptación y credibilidad están garantizadas, se sostiene, por su status organizacional.*

* Para una mejor explicación sobre este punto ver W.G.-Bennis 1969.

El agente de cambio debe ser un profesional con estudios especializados en ciencias de la conducta, razón por la cuál algunos autores consideran que es lógicamente que concentre y enfoque todas sus acciones a aspectos humanos de la organización, en especial en los factores psicosociales. Sin embargo, debe tener además conocimientos en aspectos administrativos generales y específicos, y poder enfocar su actividad tanto en los problemas humanos de la organización como en aquéllos que corresponden a aspectos administrativos, estructurales y tecnológicos de la misma.

a).- Distintos aspectos del rol del agente de cambio.

Según Lippitt (1958) la primera pregunta a formular en cualquier investigación del proceso de asistencia, es decir, si el agente de cambio realmente posee los recursos que requiere su tarea. Si no consta con ellos, toda su penetración teórica le será insuficiente.

En primer lugar consideramos el problema de la motivación, "se presume que el agente de cambio esta motivado por el deseo de ayudar a otra gente, ¿por qué quiere ayudarla? ¿Esta auténticamente interesado en su bienestar? o es que- y esto suele suceder- le gusta dar asistencia solo porque así tiene la sensación de estar dotado de poder, seguridad o virtud?...A veces, el propio agente de cambio experimenta cierta inconformidad en lo que se refiere a las justificaciones de lo que intenta hacer, las causas de esta sensación pueden ser racionales y la inconformidad misma puede manifestarse de distintas formas. Si los clientes rechazan su ayuda el agente de cambio puede preguntarse por ejemplo ¿si realmente tiene algo qué ofrecerles?" (46)

Lo que se quiere decir con este punto es que una función importante del agente de cambio es la de realizar un honesto autoexamen. Debe elaborar las razones por las cuales quiere ayudar a otros, inclusive la retribución que espera para si mismo: dinero, prestigio, progreso profesional, datos de investigación. Estas retribuciones deben examinarse a la luz de las necesidades del sistema cliente, y de lo que esta puede dar. Si las necesidades del agente de cambio pueden justificarse sin interferir con su capacidad de sistema cliente, entonces es posible continuar con el trabajo.

- b).- Elección de objetivos de cambio apropia
dos.

Por lo general el agente de cambio es el que debe proporcionar la iniciativa para que tanto él como la organización establezcan explícitamente a donde quie
ren llegar. (47)

Es decir que establezcan explícitamente:

La organización

- 1.- Cuáles son sus objetiv os
- 2.- Que motivaciones tiene para lograr dichos objetivos.
- 3.- Qué roles desempeñarán los miembros de la organiza-
ción.
- 4.- Qué se espera específicamente de la actuación y -
funcionamiento del agente de cambio.
- 5.- Qué tanto apoyo se espera del agente de cambio y en
que áreas y funciones.

Al consultor

- 1.- Objetivos de su intervención.

2.-

(47) C.O. de S.O.S.C. Ob.cit pág. 63.

- 2.- Sus motivaciones.
- 3.- El rol, conjunto de actividades que va a desempeñar.
- 4.- Como espera que la organización funcione.
- 5.- El apoyo que requiere de la misma.

Todos estos aspectos deben de llevarse a cabo en conjunto, es decir, buscando el acuerdo y el completo conocimiento por ambas partes, de tal manera que tanto el sistema cliente como el agente de cambio expresen claramente las expectativas que tienen o lo que esperan el uno del otro.

Nonantzine V́ictoria nos dice que..."El grado de mayor o menor conocimiento que existe entre las expectativas del sistema cliente y del agente de cambio nos pueden dar una pauta de predicci3n acerca del funcionamiento de un programa de cambio en tal forma que:

A).- A mayor conocimiento de las expectativas, valores, motivaciones, objetivos etc. que existen entre ambos, habr3 menores posibilidades de conflicto, desajustes, disonancias e incongruencias, o sea, que la relaci3n sistema cliente-agente de cambio ser3 m3s estable, equilibrada funcional y consistente.

B).- Si no existe reciprocidad de expectativas, valores, objetivos, problemas, incompatibilidad de metas etc. y por lo tanto la relaci3n ser3 inconsistente e inadecuada en el proceso de cambio, entre el consultor y el sistema organizativo." (48)

A

Reciprocidad y congruencia
de expectativas

a — a

sistema b — b agente de

cliente c — c cambio

d — d

e — e

B

Poca reciprocidad e incongruencia
de expectativas

sistema

cliente

agente de

cambio



Según el autor mencionado el agente de cambio tiene una muy variada gamma de actividades y funciones para llevar a cabo durante un programa de D.O. como son:

INVESTIGADOR.— Para poder ayudar a la organización, el agente de cambio necesita obtener información relevante acerca de su estructura, funcionamiento, recursos etc. que le permitan tener una idea realista y en detalle de como funciona el sistema organizacional para que a partir del análisis de dicha información pueda realizar conjuntamente con la organización el "diagnóstico de la organización" para poder definir sus necesidades de mejoramiento.

Por otra parte, el agente de cambio tiene esta función de investigación durante todo el proceso de cambio, sobre todo si utiliza como punto fundamental de apoyo, la aproximación de "acción investigadora" en la cuál el agente de cambio se plantea problemas específicos, desarrolla hipótesis, observa o experimenta para corroborar sus hipótesis y establece generalizaciones que son la guía para la "filosofía" y "teoría" organizacional de ese sistema en la cual se basan los planes y acciones del mejoramiento pretendido.

ASESOR.— Esta función consiste en guiar y orientar a los integrantes de la organización para que realicen las actividades necesarias enfocadas al mejoramiento de los elementos organizativos con fundamentos teóricos y técnicos dominados por el agente de cambio.

Los asesora en la integración diagnóstico de la organización, en la construcción del modelo deseado, así como en las metas y estrategias del mejoramiento convenientes para lograr los fines y objetivos establecidos.

La actividad de asesoría es una función que desempeña el agente de cambio durante el proceso total de implementación de cambios, pues constantemente necesita proporcionar información técnica especializada, según sus capacidades, acerca de las funciones, estructura y tareas de trabajo. La mayor parte del tiempo es necesario ayudar a resolver problemas de carácter administrativo y humano.

CONSEJERO.— Esta actividad exige una ayuda más cercana e individual a cada una de las personas involucradas en el proceso de cambio; y consiste en proporcionar ciertos enfoques, ideas y sugerencias, que considera pueden beneficiar a las personas y a los grupos en cuanto a su conducta y funcionamiento social.

Con base en su experiencia, conocimientos, habilidades y sensibilidad, el agente de cambio aconseja a los equipos y a los individuos en lo que el considera puede colaborar a que estos tengan una mejor actuación hacia los demás.

La función o rol de consejero, requiere más que ningún otro, de la creatividad y capacidad de empatía del agente de cambio.

RETROINFORMADOR.— Se podría decir que este es uno de los roles más importantes que desempeña un agente de cambio, ya que por medio de la retroinformación las personas, los grupos y la organización como una totalidad, pueden alcanzar un alto grado de identidad y de autoconciencia. A través de la retroinformación proporcionada por el agente de cambio, los integrantes de la organización pueden establecer la discrepancia o distancia existente entre la situación actual y el modelo de organización deseado por esta.

En esta función, la responsabilidad del agente de cambio, es comunicar en forma descriptiva, sus observaciones acerca de la conducta de los individuos, y con ello, abrir la posibilidad de que estos cambien su comportamiento para mejorar las relaciones interpersonales en su grupo y en la organización.

INSTRUCTOR.— Los integrantes de la organización requieren de ciertos marcos teóricos de referencia y del manejo de ciertos datos producto de la experiencia del agente de cambio, para contar con una base sólida en la cual apoyarse y trazar una perspectiva adecuada y realista de su mejoramiento organizacional.

El agente de cambio proporciona entonces, la información especializada necesaria acerca de las técnicas modernas de administración y conocimientos de las ciencias del comportamiento más relevantes, para construir así, una nueva concepción del funcionamiento de la organización.

COORDINADOR.— El agente de cambio se relaciona con varias personas, con varios equipos y a veces con varias unidades de la organización, la cuál, mientras es más compleja y sofisticada requiere de mayor esfuerzo para coordinar las actividades de los diferentes individuos y grupos clave, dirigidos a la planificación e implementación de cambios.

La preocupación básica del agente de cambio en esta función, es que los individuos y los equipos trabajen en forma armónica y coordinada, para asegurar el mayor éxito en el logro de sus objetivos de cambio.

La intervención del agente de cambio en las actividades de coordinación tiene que ser oportuna para lograr la efectividad requerida.

MODERADOR DE CONFLICTOS.— La existencia de conflictos (desacuerdos, puntos de vista diferentes, oposición de criterios) es una situación que no puede evitarse en la vida de los grupos y de las organizaciones. El manejo de conflictos es un proceso que, adecuadamente manejado puede favorecer la interacción y la generación de cambios más rápidos y positivos, pero un conflicto que no se confronta y se resuelve oportunamente, puede no solo detener los cambios, sino impedir la integración de los grupos y crear conflictos más fuertes.

La responsabilidad del agente de cambio es participar con los individuos o grupos involucrados, manejar adecuadamente los conflictos que surjan, ayudandoles a dialogar, clarificar información, analizando los procesos de interacción, proporcionando marcos de —

referencia y tratando de buscar la mejor solución — posible.

CATALIZADOR.— El agente de cambio no interviene directamente en la generación de modificaciones de tarea, ni de procesos, ni de estructura; sin embargo, puede proporcionar condiciones en el grupo o en la organización para acelerar o disminuir la generación de dichas modificaciones.

La forma en que interviene puede ser a través de retroinformaciones sugerencias u orientaciones oportunas que guíen al grupo a encontrar más rápido el camino o estrategia de actuación más adecuada, dependiendo del problema a resolver, o la decisión de tomar.

INTEGRADOR Y CLARIFICADOR DE INFORMACION.— Hay que tomar en cuenta que las actividades de planificación, implementación y evaluación de cambios, constituyen un programa de actividades que los integrantes de la organización, por lo menos al principio, tienen que realizar, además de sus funciones cotidianas.

Por otra parte, es necesario tomar en cuenta que son diversos tipos de información los que se manejan y varían las personas y grupos de la organización que intervienen en dicho programa.

Por estas y otras razones, es necesario que el agente de cambio, realice también la función de resumir y ordenar y clarificar la información que la organización requiere, además de proporcionarla a las personas clave involucradas en el plan de cambio.

Estas funciones y actividades son las que — en un momento dado constituyen o integran el rol que — el agente de cambio desempeña e incluso en su actuación puede adotar todos estos roles o algunos de ellos solamente.

Sin embargo, aún cuando existe un consenso — acerca de las características, tipos de actuación y supuestos respecto al agente de cambio, no podemos dar — prescripciones en cuanto a su forma de comportarse y — funcionar, ya que esto dependerá:

1.- De la diversidad de papeles que desempeñan los agentes de cambio de acuerdo a su experiencias y a su forma de reaccionar ante los estímulos.

2.- También está en función de las circunstancias específicas en las que en un momento dado se encuentra la organización, es decir, todas las variables y factores presentes, incluyendo los aspectos socio-culturales de la organización.

5.1.- FASES DEL CAMBIO PLANIFICADO

Nuestro modelo de cambio planificado consta de cuatro fases en las cuales están definidas las funciones y objetivos de cada una, así como el papel del agente de cambio y sus respectivas técnicas o estrategias a seguir.

5.1.1.- FASE. I

Esta fase se puede considerar como de introducción. Las funciones y objetivos de esta fase son las siguientes.

A).- Establecer una relación de cambio.

Con esto nos referimos a las primeras reuniones de las personas involucradas en el plan de cambio entre sí y con el agente de cambio. En la cual se llega a un entendimiento sobre el tipo y el grado de esfuerzos que deberá realizar tanto el sistema cliente como el agente de cambio, y además se determinaran las causas y los factores que los llevaron a decidir la necesidad de implantar el cambio dentro de la organización.

B.- Revisar cuestiones de organización o procedimiento dentro del sistema.

1.- Definir el sistema o sistemas de cliente.

Aquí se trata de describir cada uno de los componentes de la estructura orgánica de la empresa, como una totalidad, viendo a la organización total como una estructura dinámica y en evolución, y como un sistema socio-tecnológico.

2.- Definir roles y expectativas.

Se debe definir el número de personas que van a participar, quién o quienes serán los responsables del programa, papel o rol de cada persona y que es lo que se espera de cada una de ellas.

3.- Determinar las áreas de donde se obtendrá la información.

Esta dependerá del problema o problemas que el cliente señale, que existen en la organización.

Papel del agente de cambio.

En esta fase los papeles asumidos por el agente de cambio son los siguientes:

Investigador.- que consiste en recolectar, procesar y proporcionar información acerca de la conducta humana, individual y de grupos y sus relaciones con las tareas y la estructura organizacional, así como las relaciones personales en sí.

Asesor.- Ayuda a las personas involucradas en como enfocar su problemática, como diagnosticar los aspectos en que es necesario cambiar, etc.

Integrador de información.- Integrar, clarificar y proporcionar la información que manejan las personas y los grupos en la organización.

Estrategias.

Obtención de la información.

Métodos de interrogatorio directo:

En el trabajo con organizaciones y comunidades se utilizan con mayor frecuencia 3 métodos de interrogatorio directo.

1.- Esta muy extendido el uso del procedimiento de encuesta por muestreo. En este método se entrevista a una muestra de individuos que forman parte del sistema cliente y a los que se les hace preguntas sobre el problema de este. Unas veces, la muestra se selecciona al azar, otras, se extiende en forma representativa por todas las subpartes del sistema cliente.

2.- Los agentes de cambio pueden emplear un método análogo al que se utiliza para la reacción posterior a las reuniones en los pequeños grupos, distribuyendo los cuestionarios a todos los miembros de la organización. Este enfoque es especialmente valioso para obtener información sobre los conflictos entre subgrupos. En tales casos, los agentes necesitan una mayor cantidad de información, más reacciones, distintas a las que pueden conseguir interrogando solo a unos pocos miembros de cada subparte.

3.- Se utiliza lo que se llama "técnica de autocuestionamiento". Esta técnica consiste en emplear un equipo de autoencuesta integrado por representantes

del sistema cliente. Los miembros de ese equipo colaboran con la preparación de un cuestionario o un plan de entrevistas. Luego, el agente de cambio les enseña a utilizar el tipo particular de encuesta elegido (En entrevistas, cuestionarios u otros).

Métodos para conseguir una demostración del problema:

Muchas veces los sistemas clientes tienen conciencia de sus problemas pero son incapaces de describirlos verbalmente. A veces se necesita un procedimiento que permita al sistema cliente señalar su problema o mostrarlo de algún modo, para obtener así información diagnóstica por medios no verbales. En tales circunstancias, ciertos agentes de cambio recurren a las técnicas del desempeño de roles (psicodrama). Por ejemplo, cuando las enfermeras de un servicio hospitalario fueron incapaces de explicar sus conflictos con los asistentes de guardia, se les pidió que dramatizaran varios incidentes reales de conflicto.

Métodos para participar como observador en las actividades

des rutinarias del sistema cliente:

Los modos de recoger información que consideramos hasta ahora tienen en común la dependencia de algún medio de comunicación directa entre el agente de cambio y la fuente de información, Pero existen otros métodos en los que el agente de cambio depende menos de los procedimientos de información directa. La participa

ción como observador es uno de ellos, en los informes sobre trabajos con las organizaciones se menciona frecuentemente este procedimiento de observación. Sin embargo, el observador que encara tales unidades mayores se encuentra ante muchos problemas difíciles para obtener una muestra adecuada de observaciones a partir de las cuales hacer un diagnóstico, es decir, debe estar seguro de haber visto bastante para alcanzar un real conocimiento de los procesos de la organización; sin embargo, es imposible que vea todo, más aún, gran parte de los problemas típicos de las organizaciones (por ejemplo, la concentración inadecuada del poder, el conflicto entre las subpartes o los métodos de comunicación ineficaces) no son advertidos fácilmente con la observación directa, otro procedimiento es "observar" los productos de la comunicación en un sistema grande, estudiando los memorandos, la correspondencia, las actas de reuniones, etc.

Métodos de comunicación proyectiva:

Este método se ha desarrollado para ayudar al sistema cliente a divulgar información que no pueden comunicar con facilidad, un ejemplo de este método es la técnica de libre asociación, que constituye un instrumento importante del psicoanálisis. En este método se pide al cliente que ponga a disposición de otra persona un flujo espontáneo de actividad mental. El agente de cambio, como observador capacitado de esos acontecimientos internos, es capaz de interpretarlos en forma diagnóstica, arribando así a hipótesis acerca del estado interno del cliente, cosa que no podría lograr de ningún otro modo.

Relaciones de consulta:

El agente de cambio, básicamente, es decir, - el grupo o grupos que forman la organización son con - los que van a diagnosticar y a determinar cuales son - las áreas o aspectos que requieren un cambio, el consul - tor sólo asesora y aconseja en que forma y con que ba - ses puede enfocar su problemática.

Discusión de grupo:

Como es el cliente el que señala situación - actual de la empresa y la situación "ideal" futura, di - cho diagnóstico es dialogado y acordado por el princi - pal grupo de funcionarios de la empresa cliente.

12.-II SEGUNDA FASE

Reunión e integración de la información: De - finición de problemas y objetivos de cambio.

En esta fase realizada por el agente de cam - bio, se trata de informar, dar conclusiones y retroali - mentación en base a los datos obtenidos en la primera - fase. Las funciones y objetivos de esta fase son los - siguientes:

a).- Definición de las áreas donde existe - el problema.- Tomando en cuenta los datos obtenidos en - la primera fase, el agente de cambio dialoga con las - personas interesadas en el plan de cambio, y se le se - ñala cuales son las áreas en donde existe mayor proble - mática, o simplemente cuales son los factores que son m - ás urgentes de mejorar proponiendo por el intercambio

de información agente-cliente.

b).- Definir el problema del cambio.- Ade -
más de señalar el área o áreas problemáticas; es impor-
tante también, señalar las dificultades con las que se-
puede tropezar para lograr un cambio satisfactorio y -
que cumpla con las necesidades de la sección en cues -
tión y que afecte positivamente a la organización. Es -
conveniente puntualizar que aspectos pueden favorecer -
dicho cambio, y hacer una balanza del potencial de esas
fuerzas.

c).- Determinar los objetivos del cambio.- -
El cambio debe tener una razón de ser, ya que el objeti-
vo no es cambiar solo por el hecho de cambiar. Este -
objetivo tiene que estar bien definido, delimitado, y -
aceptado.

d).- Determinar la disponibilidad del siste-
ma cliente y su potencial para el cambio.- Es necesario
situarse en la realidad, y conocer las limitaciones de-
la organización para ver que factores favorecen el cam-
bio y con que elementos se cuenta para el mismo, de -
acuerdo a sus recursos y a las circunstancias.

Papel del agente de cambio:

En esta segunda fase el papel del agente de-
cambio además de ser el de consultor, investigador e -
integrador de la información tiene funciones de retro -
informador, es decir, observa y analiza la conducta de-
los individuos y de los grupos y les proporciona la re-
trocomunicación correspondiente.

Estrategias:

a).- Entrevistas y retroalimentación.- Las entrevistas, ya sea individuales o de grupo, son para complementar datos y retrocomunicar información a los involucrados, con el objeto de que conozcan y asimilen los datos que se han ido obteniendo en este lapso, y pongan en práctica nuevas formas de comportamiento y nuevos enfoques en la organización.

b).- Autoanálisis.- En estos casos se le proporciona al sistema cliente una serie de instrumentos diagnósticos (tests) para que se los aplique él mismo, además de instrucciones para clasificar los resultados y preparar un "perfil" diagnóstico a partir de los datos. En tales situaciones se puede pedir al cliente que interprete los resultados de su análisis y diagnostique sus propios problemas; sus interpretaciones pueden ser tratadas luego con el agente de cambio.

c).- Enseñanza de las técnicas de diagnóstico.- Aquí el objetivo es colaborar con el sistema cliente de dos maneras: ayudar a resolver el problema específico que causa la dificultad, y proporcionar los conocimientos básicos de las técnicas que pueden aplicarse en el futuro cuando surjan problemas nuevos y diferentes, es decir, que se trata de que el sistema cliente se capacite para superar cada vez mejor los problemas sin buscar asistencia externa.

d).- Discusiones de grupo.- El consultor o los que se puede encontrar soluciones tanto a los problemas planteados como también se puede enfocar un diag

nóstico de los procesos sociales observados en estas sesiones.

e).- Reuniones de asesores.- El agente de cambio puede ser uno o varios asesores, y el intercambio de datos y observaciones de ellos puede complementar el enfoque del diagnóstico de la organización con la diversidad de criterios que se planteen. Estos asesores generalmente son externos e internos.

5.13.III TERCERA FASE

Planificación e Implementación de cambios: - Programación y Determinación de técnicas de cambio, en la cual sus funciones y objetivos son los siguientes:

a).- Distribución del tiempo.- Es necesario adaptar los horarios con que se va a trabajar, de tal forma que no afecte el desarrollo normal de las actividades de la organización; conviene establecer fechas y calendarización de actividades.

b).- Determinar los tipos de intervención que se necesiten.- Cada caso y cada organización tienen diferentes necesidades y por lo tanto la forma de abordar el problema es diferente y específico según sus características.

c).- Establecer prioridades.- No todos los cambios necesarios tienen la misma urgencia de ser implantados; es necesario ver primero cuales exigen ser -

atendidos de inmediato y cuales pueden esperar provisionalmente.

d).- Disponibilidad.- Tanto las personas involucradas de la organización, como los consultores, establecen los pasos a seguir, según las posibilidades existentes, tanto en tiempo, en lugar, en material etc.

e).- Identificar puntos de apoyo.- Con el objeto de realizar el cambio en forma más fluída, es conveniente identificarse e iniciar los programas primero, en donde se encuentra mayor aceptación o menos resistencia al cambio.

PAPEL DEL AGENTE DE CAMBIO.

En esta fase aumentan las formas de intervención del agente de cambio, ya que en esta se vuelve más directa y cercana su asesoría.

Estos son: como consultor, como maestro, como entrenador, como coordinador y como consejero.

EXTRATEGIAS.

a).- Establecimiento de un modelo.- El modelo no es otra cosa que un marco de referencia del cuál se va a partir para implantar el proceso de cambio. Representa los procesos y pasos fundamentales en la planeación y ejecución del cambio.

b).- Acciones de grupo.- Son actividades diseñadas para aumentar la efectividad de operación de los sistemas de grupo. Ellos pueden relatar sobre la tarea que realizan, es decir, las cosas que están haciendo, las destrezas o habilidades para realizar su tarea, los recursos necesarios para realizar la tarea; o bien pueden relatar la naturaleza y calidad de las relaciones entre los miembros del grupo o entre el grupo y el líder. (Es decir un gran número de actividades).

Esta consideración se da en diferentes clases de grupos que existen en la organización tales como, grupos formales, fuerza temporal de trabajo en grupo y constitución de grupos nuevos.

c).- Actividades intergrupos.- Actividades diseñadas para mejorar la efectividad entre grupos interdepartamentales. Se celebran actividades y el rendimiento de los grupos es considerado tanto como un sistema simple como también por dos subsistemas. Cuando dos grupos están involucrados, las actividades son generalmente diseñadas intergrupalmente.

d).- Observación y retroalimentación de actividades.- Relacionado y similar con el diagnóstico de necesidades mencionado. Estas actividades están centradas al rededor del trabajo los datos producidos por una observación y diseños de planes de acción basados en los datos observados.

e).- Actividades diseñadas para mejorar destrezas, habilidades y conocimientos individuales.- Existen muchas actividades y muchas aproximaciones para lograr esto. Por ejemplo el individuo puede ser educado -

aisladamente de su grupo de trabajo (grupo T) o puede ser educado en relación con su grupo de trabajo (es decir, con un grupo de trabajo aprende a como manejar mejor los conflictos interpersonales). Las actividades pueden ser directamente hacia destrezas técnicas requeridas para una ejecución efectiva del trabajo, o pueden ser dirigidos hacia el mejoramiento de la competencia intergrupo. Las actividades también pueden ser dirigidas hacia los roles del lider responsabilidades y funciones de grupo, toma de decisiones, solución de problemas, objetivos de planeación, etc.

f).- Actividades técnico estructurales. - Son actividades diseñadas para mejorar la efectividad de la tecnología o estructura, suministro y restricciones que afectan a los individuos y a los grupos. Las actividades pueden tomar la forma de: 1.- Experimentando con una nueva estructura de la organización y evaluando su efectividad en términos de sus objetivos específicos. - 2.- Planeación de nuevos caminos para obtener los recursos técnicos para afrontar actualmente los problemas.

g).- Actividades de consulta.- Son actividades en que el consultor ayuda al cliente a percibir, entender y actuar dentro de los procesos que ocurren en el medio ambiente del cliente. Estas actividades más bien describen una aproximación, es un modo de consulta en el cuál se le da al cliente "insight" dentro de los procesos humanos en la organización y manejo de destrezas en diagnóstico. Hace énfasis principalmente en procesos tales como, comunicación, lider y roles de grupo, solución de problemas, toma de decisiones, normas y desarrollo de grupo liderazgo y autoridad, cooperación y competencia entre grupos. Hace énfasis también

en el aprendizaje de como diagnosticar y desarrollar — las destrezas necesarias para una efectividad.

h).— Desarrollo organizacional del Grid.— El cambio planeado tal como lo estableció Blake puede ser implantado en la organización, ya sea las seis fases — que proponen o algunas de ellas.

i).— Actividades de solución de conflictos.— Son actividades conducidas por un consultor y están diseñadas para ayudar a dos miembros de la organización — a manejar adecuadamente sus conflictos interpersonales. Ellos se basan en tácticas de confrontación y un entendimiento de los procesos involucrados en el conflicto — y resolución del conflicto.

j).— Coaching.— Son actividades que envuelven al consultor o a otros miembros de la organización — trabajando con individuos para ayudarlos.

1.— Definiendo objetivos de aprendizaje.

2.— Aprender a como otros ven su conducta.

3.— Aprender nuevos modos de conducta para — ver si los ayuda a lograr mejor sus — objetivos.

El futuro central de esta actividad es la — no evaluativa retroalimentación dada por otros al individuo.

k).— Actividades sobre la vida y planeación profesional.— Actividades que capacitan y ayudan a los

individuos en su vida y su carrera (profesional) estructurando actividades hacia la discusión de metas y objetivos, asesoramiento de capacidades, necesidades de entrenamiento adicional y en áreas deficientes y extrañas.

1) Métodos de entrenamiento de laboratorio - sobre relaciones humanas.- Se puede definir el entrenamiento en relaciones humanas como el intento de lograr una experiencia de aprendizaje total en el que el saber y la teoría están conjuntados con la experiencia y la práctica. El objetivo es el cambio de conducta. En lugar de encontrar modos de enseñar hechos, pretende analizar las condiciones que impiden que el individuo cambie, los requisitos para ayudarlo a cambiar, y la clase de apoyo que necesita para mantener el cambio consistentemente. La actividad medular de entrenamiento es el grupo "T" (grupo de entrenamiento) en que los participantes aprenden por medio del proceso de la creación de un grupo efectivo cuyo propósito es hacer posible esta clase de entrenamiento. El entrenamiento en relaciones humanas también utiliza otros métodos, como la discusión, el análisis de casos, el intercambio de experiencia, la profundización de una técnica específica y otros. No los utiliza como fines en si mismos, sino como herramientas en un plan estructural. Pretende aproximarse a las características del laboratorio de un científico. Pero el objeto de la experimentación y el análisis es la conducta de "aquí y ahora" de los entrenados y el entrenador.

5.14.- IV CUARTA FASE

Esta cuarta fase intenta la estabilización -

del cambio, y sus funciones y objetivos son los siguientes:

a).- Autocompetencia.- Los individuos desarrollan sus habilidades y sus aptitudes al máximo grado posible; lo cual va encaminado a que la organización se vuelva cada vez más competente, es decir, más eficaz y autosuficiente utilizando sus propios recursos.

b).- Cambio de las relaciones de consulta o término de las mismas. El consultor trata de que la organización necesite cada vez menos dependencia de él. Es decir, que la organización pueda retroalimentarse con sus propios recursos. El sistema de Desarrollo Organizacional crea un ambiente tal en la organización que ésta es poco a poco más independiente, hasta que ya no necesita la asesoría del consultor, y si la llega a solicitar es en forma diferente, o sea, solo en forma de coordinación de actividades, ya no como maestro o instructor, como fue en un principio.

PEPEL DEL AGENTE DE CAMBIO.- En esta fase, el agente de cambio interviene de nuevo solo como consultor y entrenador. Su actividad es únicamente de catalizador; es la organización la que efectúa el porcentaje mayor de la labor de cambio.

ESTRATEGIAS

a).- Desarrollar consultores internos.- Durante el proceso de Desarrollo Organizacional el agente de cambio propicia la formación de agentes de cambio propios de la organización, es decir, consultores internos que vigilen y supervisen el constante proceso de cambio.

b).- Desarrollar el entrenamiento continuo.- En la estabilización del cambio, quedan establecidos, - programas permanentes de entrenamiento y capacitación - del personal de todas las áreas, para que persista la - conciencia de necesidad de mejoramiento y evaluación - de cambios en la organización pero se pone énfasis en - la formación de sus propios agentes de cambio.

c).- Celebrar reuniones de criterio.- Estas - reuniones son con el objeto de que todas las personas - involucradas en el cambio de la organización evalúen - los logros obtenidos y vuelvan a diagnosticar la situa - ción de la organización después de determinado lapso, - a partir de la implementación del cambio.

d).- Establecer mecanismos para una conti - nua evaluación.- La evaluación de la que hablamos en el inciso anterior se realiza periódicamente, con el obje - to de detectar, en el momento oportuno, las necesidades de mejoramiento en la organización; con sistemas defini - dos que faciliten la retroalimentación.

CAPITULO VI

6.- Presentación de un reporte de trabajo.

1.- "Taller de trabajo sobre diagnóstico de grupos".

1.1.- Criterios.

1.2.- Modelo de trabajo.

1.3.- Fase I.

1.4.- Datos generales.

1.41.- Diagnóstico.

1.42.- Planes de mejoramiento.

1.43.- Evaluación del taller de trabajo.

CAPITULO 6

6.- Presentación de un reporte de trabajo.

En este capítulo presentaremos un caso real que se llevó a cabo en una institución del Gobierno Federal, desde el punto de vista de desarrollo de la organización.

Este trabajo se realizó en la delegación federal de comercio de Nuevo Laredo Tamaulipas. La cual actualmente cuenta con 16 empleados y funcionarios (organigrama anexado pág. 101).

Dicho programa lo hemos denominado "Taller de trabajo sobre diagnóstico y desarrollo de grupos" el cual representa un esfuerzo para establecer planes de desarrollo de grupos, que responden específicamente a las necesidades que el propio grupo determine.

Algunas de las ventajas de este programa son las siguientes:

- a).- Se basa en un diagnóstico de necesidades.
- b).- Implica la participación activa de los miembros del grupo en el diagnóstico, planeación y ejecución de actividades de desarrollo, dado que son ellos quienes mejor conocen sus necesidades y problemas.
- c).- Representa un plan sistemático de desarrollo.

d).- Su enfoque es eminentemente practico, - considera el contexto real en el que trabajan las personas.

e).- Enfatiza la evaluación de los resultados.

f).- Es bidimencional, es decir, considera - tanto el desarrollo del individuo como el de la organización.

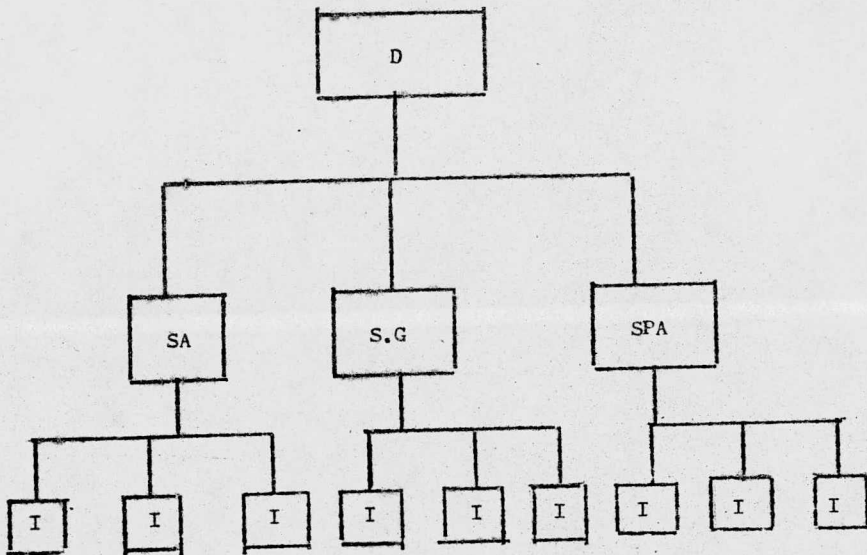
D.- Delegado de Comercio

SPA .-Sección de Precios y Abastos

SA.- Sección Administrativa

SG.- Sección de Gas

I.- Inspectores



1.- Taller de trabajo sobre diagnóstico y desarrollo de grupos.

1.1.- CRITERIOS.

El programa "Taller de trabajo sobre diagnóstico y desarrollo de grupos" está enfocado principalmente, en la planeación sistemática de actividades de desarrollo de grupos con base en un diagnóstico técnico de necesidades a nivel individuo y a nivel organización.

El diagnóstico de necesidades de mejoramiento a nivel individual, se lleva a cabo mediante un autoanálisis que cada persona hace para determinar los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere para lograr un mayor desarrollo profesional en el trabajo.

El diagnóstico de necesidades de mejoramiento a nivel organizacional, se lleva a cabo a través del análisis y evaluación de las siguientes dimensiones.

a).- La estructura organizacional, es decir, los lineamientos que rigen la forma como actúan las personas, como son políticas, agrupamiento de funciones y responsabilidades, centros de autoridad, niveles de autoridad, niveles de jerarquía, canales de comunicación, formalización y difusión de objetivos, etc.

b).- El funcionamiento administrativo de la organización, es decir, las funciones de planeación, control, integración de recursos, dirección y organización.

c).- Los procesos de interacción social, -
es decir, la comunicación, colaboración, conflictos, -
toma de decisiones, liderazgo, etc.

d).- Los objetivos y resultados de la orga -
nización.

La evaluación de las cuatro dimensiones an -
teriores, permite que el grupo conozca, analice y deci -
da si algunos o todos los elementos de la organización -
están funcionando adecuadamente, o si es necesario lle -
var a cabo una estrategia que propicie su mejoramiento.

De lo anterior, se desprende que es el pro -
pio grupo quien realiza el diagnóstico y los planes de -
mejoramiento, con asesoría técnica del "agente de cam -
bio social", pues es el grupo el que primordialmente -
puede decidir en que necesita mejorar y determinar en -
un momento dado, si a logrado o no, el mejoramiento re -
querido.

1.2.- MODELO DE TRABAJO

El programa "Taller de trabajo sobre diagnós -
tico y desarrollo de grupos", se compone básicamente de
dos fases.

La fase I, es un conjunto de actividades -
orientadas a determinar las necesidades de mejoramiento,
y a elaborar un plan de desarrollo a corto plazo.

La fase II, es un conjunto de actividades de mejoramiento y desarrollo, diseñadas específicamente para resolver las necesidades detectadas durante la fase I, a implementarse a mediano plazo.

Gráficamente el modelo de trabajo se podría representar de la siguiente manera:

FASE I

Material didáctico y de trabajo previo, para instrumentación de los participantes.



Diagnóstico de necesidades de mejoramiento y plan de acción a corto plazo.



Material didáctico y de trabajo posterior para reforzamiento de los participantes.



Implementación de actividades de mejoramiento a corto plazo.

FASE II

diseño de actividades de mejoramiento y desarrollo de grupos a mediano plazo, con base en los resultados de la fase I



Implementación de actividades de mejoramiento a mediano plazo.



Evaluación de resultados y nuevo diagnóstico.

1.3.- La fase I, se llevará a cabo mediante una reunión de trabajo con las siguientes características:

a).- Objetivos

Llevar a cabo un diagnóstico de necesidades de desarrollo del grupo de empleados funcional de la secretaría de comercio de nuevo Laredo Tamaulipas y elaborar e implementar un plan de trabajo que la resuelvan.

Proporcionar a los miembros de la secretaría de comercio de nuevo Laredo Tamaulipas. Los criterios, técnicas y marcos de referencia necesarios que le permitan realizar una autoevaluación personal y organizacional.

Crear en los miembros de la secretaría de comercio de nuevo Laredo Tamaulipas. Una conciencia de mejoramiento sistemático a nivel individual y de grupo.

Establecer las bases necesarias para desarrollar equipos de trabajo más eficaces y productivos.

b).- Dirigido a

Delegado de comercio y representantes de secciones que le reportan.

c).- Contenido.

- Plática sobre el concepto moderno de organización.

- 2.- Platica sobre desarrollo organizacional.
D.O.
- 3.- Ejercicio individual y en grupo sobre identificación de elementos que facilitan y/u obstaculizan el mejoramiento de las organizaciones.
- 4.- Ejercicio sobre análisis y evaluación de los factores estructurales de funcionamiento administrativo y Procesos de interacción social en la organización.
- 5.- Ejercicio sobre diagnóstico de necesidades del desarrollo profesional.
- 6.- Ejercicio sobre plan de mejoramiento e implementación de inmediato.
- 7.- Trabajo individual sobre expectativas interpersonales.
- 8.- Intercambio de expectativas en grupo.

d).- Duración.

15 Horas efectivas de trabajo.

e).- Facilitadores.

Lic. Jorge Gordillo Nuñez delegado de comercio de nuevo Laredo Tamaulipas y el Lic. Mario Baylon García.

f).- Fechas y lugar.

Del 13 al 18 de noviembre en la sala de sesiones de la Delegación de comercio de nuevo Laredo Tamaulipas.

REPORTE DE LA I FASE DEL "TALLER"

TALLER DE TRABAJO SOBRE DIAGNOSTICO Y DESARROLLO DE GRUP
POS SECRETARIA DE COMERCIO.

1.4.- DATOS GENERALES:

El taller de trabajo sobre diagnóstico y desarrollo de equipos de la secretaría de comercio de nuevo Laredo Tamaulipas se llevó a cabo del 13 al 17 de noviembre de 1978 al cual asistieron las siguientes personas:

- a).- Delegado de comercio.
- b).- Jefe de Sección de precios y abastos.
- c).- Inspector de precios.
- d).-Inspector de precios.
- e).- Inspector de precios.
- f).- Inspector de normas.
- g).- Supervisor de Normas
- h).- Jefe de sección electricidad.
- i).- Jefe de Sección de Gas.

j).- Inspector de Gas y Electricidad.

k).- Oficial Administrativo.

l).- Inspector de Precios.

1.4.1 DIAGNOSTICO.

El primer método de diagnóstico empleado, fue un ejercicio individual y en grupo, acerca de los elementos que obstaculizan el buen funcionamiento de la organización. En el cual se encontraron los siguientes problemas: (Ver anexo 1).

1er.- Problema FALTA DE RECURSOS.

- Contratación de otro inspector.

- Equipo de oficina.

- Una secretaria

- Un mimeografo.

- Una fotocopiadora.

- Un vehículo.

- Aumento de sueldo.

2do.- Problema FALTA DE COORDINACION.

- Que exista una mayor coordinación con la sección de gas y electricidad.
- Falta de inspector capacitado para realizar las labores propias de la sección. (Electricidad).
- Falta de buen entendimiento del personal y la buena disposición para el trabajo en conjunto.

3er.- Problema COMUNICACION.

- Falta de comunicación en el equipo.
- Falta de comunicación entre las diferentes áreas.
- El recibimiento continuo e inmediato de los cambios de precios.

4to.- Problema DEFINICION DE PUESTOS.

- Definir claramente el área de trabajo de cada uno.
- Comisionar o delegar responsabilidades del puesto.

2.- EVALUACION DE PARAMETROS ORGANIZACIONALES.

El segundo método de diagnóstico empleado, fue la selección y evaluación de parametros organiza -

cionales, relacionados con la estructura, funcionamiento administrativo y procesos de interacción humana del grupo en el cual se detectó lo siguiente: (Ver anexo 2)

POLITICAS GENERALES DE LA ORGANIZACION.

EVALUACION(89)

COMENTARIO: Se conocen y comprenden las políticas y normas de la organización.

SUGERENCIAS: Que se lleven a cabo informaciones periódicas acerca de ellas, para que el personal este informado constantemente.

PLANEACION DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES.

EVALUACION (81)

COMENTARIO: Falta de recursos humanos ya que existe — distracción en otras labores que no corresponden.

SUGERENCIAS: Ampliación de recursos humanos, económicos y materiales.

COORDINACION INTERPERSONAL.

EVALUACION(80)

COMENTARIOS: No se conocen plenamente las demás áreas — del grupo.

SUGERENCIAS: Que exista un mejor acercamiento entre las demás áreas.

APROVECHAMIENTO DE RECURSOS

EVALUACION (70)COM

COMENTARIOS: No se pueden evaluar las capacidades debido al constante movimiento de una área a otra.

SUGERENCIAS: Que se lleven a cabo reuniones en grupo para que cada quien discuta y exponga sus expectativas.

COMUNICACION EN EL GRUPO

EVALUACION (77)

COMENTARIOS: El intercambio de información es muy pobre entre las diferentes áreas.

SUGERENCIAS: Que se lleven a cabo más seguidas sesiones como esta, y existe mayor sinceridad entre el personal y valor civil para aclarar puntos sobre trabajo.

EVALUACION Y CONTROL DE RESULTADOS

EVALUACION (74)

COMENTARIOS: Se cuenta con algunas técnicas para la evaluación y control de resultados, pero no se sabe hasta donde se ha mejorado.

SUGERENCIAS: Se cuenta con algunas técnicas para la evaluación y control de resultados, pero no se sabe hasta donde se ha mejorado.

SUGERENCIAS: que se proporcionen más recursos materiales, económicos y humanos.

TOMA DE DECISIONES.

EVALUACION (78)

COMENTARIOS: En la toma de decisiones se sabe de donde vienen y la mayoría está de acuerdo.

SUGERENCIAS: Una mayor coordinación con el jefe inmediato superior

COLABORACION EN EL EQUIPO

EVALUACION (73)

COMENTARIOS: No existe colaboración ya que cada quien se ocupa de su trabajo sin importarles los demás.

CREATIVIDAD E INNOVACION.

EVALUACION (80)

COMENTARIOS.- Todos tratan de hacer las aportaciones—
necesarias pero hace falta un mayor intercambio de —
ideas.

SUGERENCIAS.- que se proporcione mayor oportunidad de —
participación.

Gráfica de paramentros organizacionales se —
leccionados

paramentros organizacio...	evaluación concedida sobre
nales seleccionados	un máximo de 100%

*Políticas generales	89
*Planeación de funciones y actividades	81
*Coordinación interpersonal	80
*Aprovechamiento de recursos	70
*Comunicación en el grupo	77
*Evaluación y control de resultados	74
*Toma de decisiones	78
*Colaboración en el equipo	73
*Creatividad e innovación	80

3.- Autoevaluación profesional.

El tercer método de diagnóstico fue la elaboración de una gráfica óptima de conocimientos y habilidades para puestos gerenciales, contra lo cual uno de los participantes comparó su gráfica real-personal. -
(Ver anexo 3)

La lista de conocimientos y habilidades para desempeñar puestos gerenciales en la delegación, fue la siguiente:

- 1.- Capacidad.
- 2.- Programación.
- 3.- Disciplina.
- 4.- Relaciones humanas.
- 5.- Toma de decisiones.
- 6.- Liderazgo.
- 7.- Responsabilidad.
- 8.- Coordinación.
- 9.- Admn. Moderna.
- 10.-Experiencia.

13.- Comunicación.

Los conocimientos y habilidades anteriores,-
se agruparon según su similitud, y se definió el grado -
de dominio que se requiere de cada grupo de conocimientos
y habilidades para desempeñar eficazmente un puesto de -
mando.

GRAFICA DE EVALUACION DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

PARA PUESTOS DE MANDO

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	20%	40%	60%	80%	100%	DIFERENCIA
CAPACIDAD				X		
PROGRAMACION					X	
DISCIPLINA				X		
RELACIONES HUMANAS					X	
TOMA DE DECISIONES				X		
LIDERAZGO				X		
RESPONSABILIDAD					X	
COORDINACION				X		
ADMINISTRACION MODERNA				X		
EXPERIENCIA				X		
COMUNICACION					X	

LISTA JERARQUIZADA DE LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADESRELEVANTES PARA EL EQUIPO

Conocimientos y habilidades, con importancia relevante para ser mejoradas en el plan de acción de las personas con puestos de mando en la organización, con base en el diagnóstico individual y de grupo.

PROGRAMACION

- 1.- _____
- 2.- ADMINISTRACION MODERNA

- 3.- DISCIPLINA

- 4.- COMUNICACION

- 5.- TOMA DE DECISIONES

- 6.- LIDERAZGO

- 7.- RELACIONES HUMANAS

- 8.- COORDINACION

1.42 Planes de mejoramiento.

En base al diagnóstico realizado, se definie rón los siguientes objetivos de mejoramiento y actividades para lograrlos:

Objetivo relacionado con la comunicación y coordinación

Lograr que cada uno de los miembros del grupo tenga la información necesaria de las demás áreas, y - que ésta sea realmente provechosa.

Fecha límite: Del 21 al 28 de noviembre de 1978.

Actividades.

* Juntas de trabajo cada principio de mes - con el fin de informar y retroinformar sobre sus activi dades. Estas tendrán una duración total de 90 min. - (15 por participante) como máximo a partir de la fecha- indicada.

* Cada miembro del grupo emitirá mensualmen- te una comunicación escrita dirigida a los demás miem- bros, informando sobre las actividades relevantes de su área. La comunicación escrita se deberá emitir la prime ra semana de cada mes, con un máximo de dos páginas a - doble espacio, a partir de la primera semana de diciem- bre de 1978.

Objetivo relacionado con asesoramiento.

Que cada miembro del grupo conozca y analice las nuevas aportaciones de la administración moderna, para el mejor funcionamiento de la delegación.

Fecha límite: Primera semana de enero de 1979.

Actividades.

* Conferencia sobre administración moderna.

Responsable: Lic. Cisneros.

Fecha límite: Del 2 al 8 de enero.

* Plática sobre tema de decisiones.

Responsable: Delegado de comercio.

Fecha límite: 11 de dic. 1978.

* Plática sobre relaciones humanas.

Responsable: Lic. Cisneros.

Fecha límite: 9 de enero de 1979

* Plática sobre estilos de liderazgo.

Responsable: Lic. Molina.

Fecha límite: 15 de enero de 1979.

1.43.- EVALUACION DEL TALLER DE TRABAJO.

Al finalizar el taller de trabajo sobre diagnóstico y desarrollo de grupos, los propios participantes respondieron un cuestionario de evaluación del evento. A continuación, se presenta un resumen de dicha evaluación.

1.- OBJETIVOS DEL PROGRAMA

Objetivos	No se logró	Se logró parcialmente	Se logró generalmente	se logró totalmente
a) Que los participantes aprendan vivencialmente - cuales son las diferentes etapas del desarrollo de-				

Objetivos	No se logró	Se logró parcialmente	se logró generalmente	se logró totalmente
portantes a nivel personal y de grupo.		30%	70%	
f) Sentar las bases para un funcionamiento más eficaz del grupo y para su mejoramiento sistemático.			70%	30%

II.-CARACTERISTICAS DE LOS PARTICIPANTES.

- A. 20% Yo no estaba interesado en este programa
50% Yo estaba moderadamente interesado en este programa.
30% Yo estaba totalmente interesado en este programa.
- B. 10% Yo tuve dificultad para entender los temas y problemas que se trataron en este programa.
50% Yo tuve alguna dificultad para entender los temas y problemas que se trataron en este programa.
40% Yo no tuve dificultad alguna para entender los problemas que se trataron en este programa.

III.- ESFUERZOS DE APRENDIZAJE

A. Competencia del instructor.

- Mediocre
60% Moderadamente competente
40% Competente
 Muy competente

B. Utilidad del programa

- De ninguna utilidad
20% De alguna utilidad
50% De considerable utilidad
30% Completamente útil.

IV.- OTROS COMENTARIOS.

A.- Cuales aspectos del programa considero se mayor -
trascendencia y significación?

Comentarios

- " Todos en general"
- " Medición de parámetros organizacionales"
- " Las confrontaciones del grupo"
- " Trabajo en equipo"
- " Las reuniones del grupo"
- " Desarrollo profesional"

B.- Se invirtió demasiado tiempo en?

Comentarios

- " En los parámetros"
- " No hubo excesos"
- " Varios temas"

C.- Se invirtió poco tiempo en?

Comentarios

- " Planes de mejoramiento"
- " Todo se cubrió adecuadamente"

D.- La organización y coordinación del evento fue?

 Mala

 X Regular

 Buena

 Excelente.

E.- Es necesario llevar a cabo algún tipo de seguimiento? cuando? de que tipo?

Comentarios

" Si dentro de tres meses para ver hasta donde se ha mejorado nuestra organización".

" A corto plazo"

"Dentro de 6 meses en forma de seminario"

" Si, en un año, para llevar a cabo una reevaluación de lo hecho en este seminario"

C O N C L U S I O N E S

Entendemos por organización la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad.

Para abordar el tema de desarrollo organizacional es necesario llevar a cabo un análisis de los antecedentes del estudio de la organización de trabajo, es decir, las aportaciones de F.W Taylor a la administración científica, el modelo burocrático propuesto por Max Weber, así como las investigaciones hechas por Elton Mayo.

Revisamos dichas aportaciones ya que son el punto de partida de los teóricos del Desarrollo Organizacional, la posición de Argyris, Maslow Mc Gregor, Blake, Bennis y otros, es precisamente la crítica de los modelos de administración que fueron propuestos a principios del siglo por los autores antes mencionados. Encontramos que todos éstos autores coinciden que es necesario cambiar las estructuras de nuestras actuales organizaciones de trabajo, proponen nuevos modelos de administración, diferentes enfoques a la solución de problemas psicológicos en la empresa etc.

En el presente trabajo hacemos una clasificación de cada una de éstas teorías, en las cuáles mencio

namos sus fundamentos, principios y proposiciones para el cambio. Todos coinciden en que es necesario que existan estructuras más flexibles, mayor comunicación y participación por parte de los integrantes de la organización.

Una vez planteada nuestra orientación ante los fenómenos del cambio planificado expusimos los supuestos básicos del desarrollo organizacional, con el objeto de proponer un modelo de cambio específico.

Consideramos que la Psicología al estudiar la conducta dentro de las organizaciones se interesa en el proceso de interacción de un individuo con otros, ya que la interdependencia es el elemento fundamental sobre el cual debe construirse la teoría de la organización. Dicha interacción se lleva a cabo por medio de los diferentes procesos sociales tales como: toma de decisiones, cambio de valores, actitudes, motivaciones etc.

De los supuestos del desarrollo organizacional planteados, podemos obtener ciertas conclusiones que nos pueden ayudar a fundamentar la aplicación de los métodos, estrategias y técnicas de cambio social planificado en la organización formal.

Dichas conclusiones son las siguientes:

a).- Debido a que la interacción social es el factor predominantemente dinámico de la organización, es del que depende la máxima eficacia de la misma.

Pues si la organización cuenta con todos los recursos necesarios, la mejor y más actual tecnología, y los más eficientes sistemas organizativos, si las personas en interacción no logran un funcionamiento armónico y su conducta no es eficiente, la organización difícilmente puede lograr sus objetivos en forma eficaz.

b).- Debido a que la organización es un sistema socio-tecnológico, si se quiere introducir cambios en el sistema, tiene que considerarse éste como una totalidad. Y por el contrario si se quiere introducir el cambio en forma integral, se tiene que considerar cada uno de los factores constituyentes de la organización.

Por lo tanto.

1.- Si se quieren lograr cambios en los procesos sociales (comunicación, liderazgo, etc) es necesario modificar la estructura de la organización para que dichos cambios sean consistentes.

2.- Si se quieren introducir cambios en la estructura de la organización es necesario que el sistema social esté previamente sensibilizado para que se identifique con la necesidad de cambio y proponga las modificaciones convenientes. Lo mismo pasará en lo que respecta a la introducción de una nueva tecnología, es decir, que el sistema tiene que estar preparado para el cambio.

Mencionamos también que un agente de cambio debe ser un profesional no solo con estudios especializados en ciencias de la conducta, sino que además, debe

tener conocimientos en aspectos administrativos generales y específicos, para poder enfocar sus actividades tanto en los problemas humanos de la organización como en aquellos que corresponden a aspectos administrativos, estructurales y tecnológicos de la misma.

Nuestro modelo de cambio planificado consta de cuatro fases en las cuales están definidas las funciones y objetivos de cada una, así como el papel del agente de cambio y sus respectivas técnicas a seguir: - La primera fase se refiere a la introducción al cambio, la segunda se refiere a la reunión e integración de la información, la tercera fase se refiere a la planificación e implementación de cambios, y la cuarta fase se refiere a la estabilización del cambio.

En la parte práctica de nuestro trabajo presentamos los resultados obtenidos en una de las fases de un programa de desarrollo organizacional realizado en una institución del gobierno, en dicha sección se explica detalladamente las características de la institución, así como los criterios, modelo de trabajo y técnicas utilizadas para llevar a cabo el programa que se denominó "Taller de trabajo sobre diagnóstico de grupos".

El cual tuvo como objetivos fundamentales: -

a).- El que los participantes aprendieran viencialmente cuáles son las diferentes etapas del desarrollo de un equipo de trabajo (Acción del grupo, autodiagnóstico, plan de mejoramiento, nueva acción del -

grupo y nuevo diagnóstico).

b).- Proporcionar a los participantes los criterios, herramientas y marcos de referencia necesarios para llevar a cabo una autoevaluación de la organización.

c).- Que los participantes realizarán una autoevaluación de la organización y definieran cuáles eran los problemas y necesidades más importantes del grupo. Y en base en dicha autoevaluación elaborarán un plan de mejoramiento a corto o mediano plazo para resolver las necesidades de mejoramiento detectadas en dicha evaluación.

d).- Que los participantes llevaran a cabo una autoevaluación profesional y definieran cuales eran las necesidades de capacitación y desarrollo más importantes a nivel individual y de grupo.

e).- Sentar las bases para un funcionamiento más eficaz del grupo y para su mejoramiento sistemático.

Los resultados obtenidos en este taller de diagnóstico fueron los siguientes:

1.- En la fase de elementos que obstaculizan el buen funcionamiento de la organización se encontró que los principales problemas son:

- a).- Falta de recursos.
- b).- Falta de coordinación.
- c).- Falta de comunicación.
- d).- Definición de puestos

II.- En la fase de evaluación de parámetros de estructura, funciones y procesos sociales, los factores más problemáticos fueron:

- a).- Aprovechamiento de recursos
- b).- Colaboración en equipo.
- c).- Evaluación y control.
- d).- Comunicación.
- e).- Toma de decisiones.

III.- En la fase de autoevaluación profesional el grupo concluyó que las disciplinas que requieren más atención son:

- a).- Programación.
- b).- Administración moderna.

- c).- Disciplina.
- d).- Comunicación.
- e).- Toma de decisiones.
- f).- Liderazgo.
- g).- Relaciones humanas.
- h).- Coordinación.

De lo anterior se puede concluir que el factor comunicación es el más problemático, ya que aparece como un elemento obstaculizante del buen funcionamiento de la organización; como un parámetro de baja calificación y como una deficiencia en la formación profesional de los integrantes del equipo diagnosticado.

Otro factor de bastante preocupación es el que se refiere a la coordinación, pues éste se encontró en la fase de diagnóstico de problemas y en la de autoevaluación profesional.

Y por último encontramos los conocimientos y habilidades en administración moderna como una necesidad para mejorar el equipo de trabajo.

A éstos problemas (comunicación, coordinación y administración moderna) se avocó el equipo diagnosticado en lo que respecta a sus planes de mejoramiento, que es la acción con la que se cierra el esquema de desarrollo de equipos de trabajo.

ONCE CARACTERISTICAS QUE DEBE TENER UNA REUNION DE —
GRUPOS.

- 1.- Establecer claramente sus objetivos.
- 2.- Separar los problemas importantes de los menos importantes (jerarquización).
- 3.- Adecuada comunicación: a) Libre expresión de ideas.
b) Escuchar con atención.
c) Evitar frases innecesarias.
- 4.- Asimilar las proposiciones de todos los miembros.
- 5.- Lograr un alto grado de interacción recíproca entre los asistentes.
- 6.- Que cada persona se autocontrole para conservar el orden en la reunión.
- 7.- Que todos los miembros participen activamente aportando ideas, sugerencias y soluciones. Que las conclusiones de la reunión sean un producto de todo el grupo y no sólo de uno o de alguno de sus miembros.
- 8.- Que existe un ambiente de mutuo respeto, confianza y ayuda recíproca.
- 9.- Analizar constantemente las formas en que está actuando el grupo.
- 10.- Que los miembros se motiven y alienten unos a otros

para que surja la creatividad con nuevas ideas.

11.-Armonía y unión entre los miembros.

ANEXO 1

EJERCICIO INDIVIDUAL Y EN GRUPO."IDENTIFICACION DE ELEMENTOS QUE FACILITAN Y/U OBSTACULIZAN EL MEJORAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES"

En la tarea de mejorar el funcionamiento de las organizaciones de trabajo, nos enfrentamos siempre con la necesidad de producir cambios. En esta labor es indispensable identificar todos aquellos elementos que existen actualmente y que son responsables del funcionamiento real (eficiente o no) de la Organización.

INSTRUCCIONES.-

Anexo encontrará un cuestionario para responder de las siguientes maneras:

- 1.- Individualmente: responda todas las preguntas en forma individual, (tiene 30 minutos para hacerlo).
- 2.- En grupo: una vez que haya terminado el paso anterior, reúnanse con su grupo de trabajo y discutan las respuestas que cada quien haya dado a todas las preguntas hasta llegar a elaborar un resumen sintético de las mismas por escrito. (tiene 60 minutos para hacerlo).
- 3.- Regrese con sus respuestas individuales y el resumen de su grupo a sesión general para presentar los resultados.

CONTESTE CLARA Y OBJETIVAMENTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS
EN LOS ESPACIOS QUE SE ENCUENTRAN A CONTINUACION DE -
CADA UNA:

NOTA: PIENSE EN SU AREA DE TRABAJO TAL Y COMO ES EN LA-
ACTUALIDAD Y RESPONDA UTILIZANDO DATOS REALES.

1. Si usted tuviera (o si tiene) todas las facultades -
necesarias para cambiar y mejorar su área de traba -
jo, ¿en qué forma le gustaría que funcionara?

2. Escriba los factores que a su criterio están obsacu-
lizando a su área para que funcione como usted qui-
siera (mencione 3)

3. Escriba los factores que existen actualmente y que -
a su criterio pueden ayudar a lograr que su área fun-
cione como usted quisiera. (mencione 3)

4. Mencione usted las acciones que seguiría para eliminar al máximo los factores que obstaculizan el buen funcionamiento de su área. (mencione 3)
-
-
-

5. Mencione las acciones que seguiría para incrementar la fuerza de los factores que pueden ayudar a lograr que su área funcione como usted quisiera (mencione 3)
-
-
-

6. Describa en forma general la manera como estructuraría su plan de acción para cambiar y mejorar su área de trabajo de acuerdo con los pasos anteriores:
-
-
-

7. Describa en forma general el sistema que utilizaría para evaluar los resultados de sus mejoras una vez que fueran implantadas:

ANEXO 2

PARAMETROS O FACTORES A EVALUAR POR EL EQUIPO.I. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Objetivos de trabajo.
Políticas de la Compañía.
Asignación de responsabilidades.
Asignación de facultades de mando y de decisión (autoridad).
Sistemas y procedimientos de trabajo.

II. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.

Planeación de funciones y actividades.
Coordinación interpersoanl.
Aprovechamiento de recursos humanos.
Evaluación y control de resultados.

III. PROCESOS SOCIALES.

Comunicación en el grupo.
Solución de problemas.
Dirección del equipo.
Toma de decisiones.
Colaboración en el equipo.
Creatividad e innovación.
Manejo de conflictos.
Identidad del equipo.
Confianza en el grupo.
Relaciones humanas.

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Casi desconocidos; poco claros y difusos

Todos conocemos los objetivos y
los comprendemos, aceptamos y-
apoyamos.

Comentarios para clarificar la calificación
asignada:

En su caso, para mejorar, se sugiere:

POLITICAS GENERALES DE LA COMPAÑIA

10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Casi no conocemos las políticas que sirven de base para nuestro funcionamiento y actuación.

Todos conocemos y comprendemos claramente las políticas y normas que nos rigen y estamos identificados con ellas.

Comentarios para clarificar la calificación así nada:

En su caso, para mejorar, se sugiere:

ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Casi no conocemos nuestras funciones y responsabilidades; trabajamos según creemos que es lo más conveniente.

Todos conocemos claramente nuestras funciones y responsabilidades.

Comentarios para clarificar la calificación asignada:

En su caso, para mejorar, se sugiere:

ASIGNACION DE FACULTADES DE MANDO Y DE DECISION

(AUTORIDAD)

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

No sabemos exactamente cuáles son nuestras facultades de mando y de decisión. Ejercemos autoridad y dirigimos a nuestros grupos con nuestros propios puntos de vista.

Conocemos nuestros límites de autoridad y estamos de acuerdo con ellos. Dirigimos a nuestros grupos en función de las facultades de mando y decisión definidas formalmente.

Comentarios para clarificar la calificación asignada:

En su caso, para mejorar, se sugiere:

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO

10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
El trabajo se realiza por sentido común porque no existen manuales oficiales de sistemas y procedimientos técnicamente diseñados. Los métodos de trabajo se conocen y transmiten por medio de información verbal.						Los sistemas y procedimientos de trabajo existentes fueron diseñados técnicamente y autorizados en forma oficial. Periódicamente son revisados y actualizados y son un fundamento básico para el desempeño de las tareas.			

Comentarios para clarificar la calificación asignada:

En su caso, para mejorar, se sugiere:

PLANEACION DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Se percibe improvisación en nuestras actividades y trabajamos "al día".

Las actividades se programan eficientemente dentro de lo predecible y la improvisación es mínima.

Comentarios para clarificar la calificación asignada:

En su caso, para mejorar, se sugiere:

COORDINACION INTERPERSONAL

10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Casi no tenemos información de lo que acontece en las demás áreas del equipo y la coordinación entre nosotros es mínima e ineficaz.						Todos sabemos lo necesario respecto a lo que pasa en las demás áreas del equipo y estamos en constante, oportuna y eficaz coordinación.			

Comentarios para clarificar la clasificación asignada:

En su caso, para mejorar, se sugiere:

APROVECHAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

No conocemos las habilidades, experiencias y potencial de las personas que laboran en nuestros grupos de trabajo y por lo tanto, no esperamos incremento en su productividad y eficiencia.

Continuamente evaluamos el potencial y capacidades de las personas, y creamos condiciones propicias para que se desarrollen y participen creativamente en el trabajo.

Comentarios para clarificar la calificación asignada:

En su caso, para mejorar, se sugiere:

EVALUACION Y CONTROL DE RESULTADOS

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Las técnicas de control con que contamos no nos permiten evaluar correcta y específicamente los resultados que estamos obteniendo. Poco sabemos respecto a qué tanto estamos -- avanzando.

Contamos con técnicas adecuadas de evaluación y control de resultados. Sabemos claramente -- qué tanto estamos logrando y -- con qué grado de eficacia.

Comentarios para clarificar la calificación asignada:

En su caso, para mejorar, se sugiere:

COMUNICACION EN EL GRUPO

10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Nuestro intercambio de información es muy pobre, confusa y ambigua. Sentimos que nos falta información para trabajar mejor.

Nuestra comunicación, tanto formal como informal, es oportuna, fluida y clara, y nos ayuda a hacer mejor nuestro trabajo personal y en equipo.

Comentarios para clarificar la calificación asignada:

En su caso, para mejorar, se sugiere:

DIRECCION DEL EQUIPO

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Generalmente no tenemos claro hacia donde vamos en nuestras funciones y no estamos seguros de que lo que hacemos nos llevará eficazmente a nuestras metas de equipo y personales de trabajo.

Nuestros objetivos son claros y - sabemos que nuestras actividades nos llevarán eficazmente al logro de los mismos. Siempre sabemos - hacia donde vamos como equipo y - como personas en el trabajo.

Comentarios para clarificar la calificación asignada: .

En su caso, para mejorar, se sugiere:

TOMA DE DECISIONES

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Generalmente no sabemos qué decisiones se han tomado, por qué y por quiénes han sido tomadas.

En la toma de decisiones se involucra a todos los afectados y se sabe por qué se han tomado dichas decisiones.

Comentarios para clarificar la calificación asignada:

En su caso, para mejorar, se sugiere:

COLABORACION EN EL EQUIPO

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Cada quien trabaja por su cuenta y sólo se preocupa por su trabajo.

Espontánea y oportuna ayuda y -
colaboración eficaz de todos ha-
cia todos.

Comentarios para clarificar la calificación
asignada:

En su caso, para mejorar, se sugiere:

CREATIVIDAD E INNOVACION

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Hay pocas aportaciones para innovar el trabajo
y se percibe poca inventiva en el equipo.

Constantemente todos estamos ha-
ciendo aportaciones para inno-
var y mejorar el trabajo. Se -
percibe gran inventiva en el -
equipo.

Comentarios para clarificar la calificación
asignada:

En su caso, para mejorar, se sugiere:

MANEJO DE CONFLICTOS

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Generalmente no hacemos caso de nuestros conflictos y no intentamos confrontarlos ni superarlos racionalmente.

Quando surgen conflictos, los confrontamos dialogando y buscando sus causas para llegar a soluciones maduras que nos hacen crecer como personas y como equipo.

Comentarios para clarificar la calificación asignada:

En su caso, para mejorar, se sugiere:

RELACIONES HUMANAS

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

El ambiente del equipo es generalmente tenso y molesto; casi siempre se percibe baja moral en la gente.

Predomina un ambiente cordial y amigable; el optimismo y las actitudes positivas son características del equipo.

Comentarios para clarificar la calificación asignada:

En su caso, para mejorar se sugiere:

CONFIANZA EN EL GRUPO

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

En general el trato entre las personas del equipo es desconfiado, poco sincero y falso de autenticidad. Hay poca espontaneidad en el equipo y se siente recelo y cautela.

Interactuamos predominantemente con absoluta confianza, autenticidad y sinceridad. Nos caracteriza la espontaneidad. Casi no hay recelo.

Comentarios para clarificar la calificación asignada:

En su caso, para mejorar, se sugiere:

IDENTIDAD DEL EQUIPO

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Pasamos por alto nuestros aciertos y nuestras fallas; no tenemos claras nuestras - características como equipo.

Tenemos clara conciencia de como es nuestro equipo; sabemos cuáles son - nuestras fallas, debilidades, virtudes, aciertos y éxitos.

Comentarios para clarificar la calificación asignada:

En su caso, para mejorar, se sugiere:

ANEXO 3

INSTRUCTIVO DE AUTODIAGNOSTICO Y PLANEACION PROFESIONAL

EN PUESTOS DE MANDO

I. INTRODUCCION:

Para realizar óptimamente las funciones administrativas y técnicas en un puesto de mando, es necesario que el gerente o ejecutivo cuente con un conjunto de conocimientos y habilidades que de una manera u otra, le permitan utilizar sus capacidades en la solución de los problemas de trabajo.

El presente ejercicio, le permitirá a usted evaluar el conjunto de conocimientos y habilidades que se consideran indispensables para el desempeño de un puesto de mando.

II. OBJETIVOS:

1. que los participantes diseñen un marco de referencia que les permite evaluar el grado de conocimientos y habilidades que poseen respecto de los que son necesarios para desempeñar un puesto de mando.
2. Que a partir de dicha evaluación, los participantes proyecten planes y programas de acción para incrementar su desarrollo profesional.

III. MATERIAL NECESARIO (ANEXOS)

1. Gráfica de Evaluación de Conocimientos y Habilidades para Puestos de Mando.
2. Quadro de Concentración de DATos y Diferencias de la Evaluación de Conocimientos y Habilidades.
3. Lista Jerarquizada de los Conocimientos y Habilidades Relevantes para el Equipo.

IV. PROCEDIMIENTO

Primer paso:

Este paso consiste en que el equipo establezca de común acuerdo, el conjunto de conocimientos y habilidades que requiere toda persona que ocupa un puesto de mando, enlistándolas en la forma "Gráfica de Evaluación de Conocimientos y Habilidades para Puestos de Mando".

Tales conocimientos y habilidades, pueden ser por ejemplo: administración moderna, teoría de la organización, estilos gerenciales, relaciones humanas, etc. Dicha lista puede contener de 10 a 15 aspectos.

Segundo paso:

Posteriormente, el equipo analizará los diferentes conocimientos y habilidades enlistadas, para decidir qué grado de dominio se requiere de cada una de ellas para desempeñar óptimamente un puesto de mando, tomando en cuenta que no necesariamente se requiere del dominio total del todo el conjunto de conocimientos y habilidades establecidas por el equipo.

Así por ejemplo, el equipo puede decidir que mientras es necesario un 80% de dominio de conocimientos sobre administración, solo es necesario un 60%, de dominio para habilidades de relaciones humanas, y así sucesivamente hasta acordar el porcentaje de dominio necesario para cada uno de los conocimientos y habilidades establecidas.

Este paso terminará cuando el equipo haya diseñado una "Gráfica Óptima de Conocimientos y Habilidades para Puestos de Mando".

EJEMPLO HIPOTETICO DE UNA GRAFICA OPTIMA DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA PUESTOS DE MANDO

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	20%	40%	60%	80%	100%
LIDERAZGO				X	
TOMA DECISIONES	X				
PLANIFICACION					X
RELACIONES HUMANAS			X		
COORDINACION		X			

Tercer paso:

En la misma forma en que se diseñó la "Gráfica Optima de Conocimientos y Habilidades para Puestos de Mando", cada persona en forma individual evaluará su grado real de dominio de cada uno de los conocimientos y habilidades, evaluación que podrá ser menor, igual o mayor a la estabilidad como óptima.

Es necesario calificar cada conocimiento o habilidad, tomando en cuenta sus estudios, su experiencia laboral, los

programas de capacitación en los que haya participado, sus lecturas técnicas, etc.

Este paso terminará cuando cada persona haya trazado una gráfica real de sus propios conocimientos y habilidades, de tal forma que pueda ser comparada con la "Gráfica Optima" diseñada en el paso anterior.

Posteriormente, cada persona anotará en la última columna de la derecha, las diferencias en puntos entre su gráfica real y la "Gráfica Optima"

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

A R E A S	20%	40%	60%	80%	100%	DIF.
LIDERAZGO		X		X		40
TOMA DECISIONES	X X					0
PLANIFICACION		X			X	60
COORDINACION						

En este ejemplo, se puede observar cómo se establece la diferencia entre la gráfica real de cada persona (línea punteada) y la "Gráfica Óptima" acordada por el grupo (línea continua), y en la última columna de la derecha están anotadas las diferencias.

Quarto
paso:

Para este paso, el equipo cuenta con la forma "Cuadro de Concentración de Datos y Diferencias de la Evaluación de Conocimientos y Habilidades," en la que anotarán las diferencias obtenidas por cada miembro del equipo.

Una vez elaborado este cuadro, el equipo tiene una visión general para diagnosticar e identificar las áreas más débiles del equipo.

Quinto
paso:

Una vez integrada toda la información necesaria en el "Cuadro de Concentración de Datos y Diferencias de la Evaluación de Conocimientos y Habilidades", el equipo procederá a hacer un análisis minucioso de las diferencias detectadas en cada uno de los conocimientos y habilidades, y a partir de dicho análisis elaborará una lista jerarquizada de las necesidades más importantes en la forma "Lista Jerarquizada de los Conocimientos y Habilidades Relevantes para el Equipo".

LISTA JERARQUIZADA DE LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADESRELEVANTES PARA EL EQUIPO

Conocimientos y habilidades, con importancia relevante para ser mejoradas en el plan de acción de - las personas con puestos de mando en la organización, - con base en el diagnóstico individual y de grupo.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____

ANEXO 4

"PLAN DE MEJORAMIENTO"

El diagnóstico de cualquier aspecto de la Organización, quedaría incompleto si no se establecen algunos planes de acción correctiva o preventivos, de acuerdo a las conclusiones del mismo diagnóstico.

La siguiente tarea consiste en elaborar uno o varios planes específicos de mejoramiento, según el procedimiento siguiente:

- 1.- Primero es necesario definir de común acuerdo un objetivo de mejoramiento a corto o mediano plazo.
- 2.- Después, es necesario definir también de común acuerdo, las medidas y acciones concretas que sea factible realizar para lograr el objetivo establecido.
- 3.- Finalmente, se debe definir quiénes serán responsables de cada una de las actividades, así como las fechas límite para el cumplimiento de las mismas y del propio objetivo.

La información básica para elaborar un plan de mejoramiento, será obviamente la que se haya obtenido durante el diagnóstico (evaluaciones, problemas, marcos de referencia, etc.).

" PLAN DE MEJORAMIENTO "

1. OBJETIVO: _____

2. ACTIVIDADES POR REALIZAR

3. RESPONSABLE

4. FECHA LIMITE

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or printed text on the paper.

B I B L I O G R A F I A

1.- Argyris C.

Interacting the individual an the organizations
N.Y.: John Wiley, 1964

2.- Blau P.M. Scott W.R.

Formal organizations

San Francisco; Chandler publishing C.O. 1962.

3.- Bennis Warren.

Estructuras tradicionales, transformación y cambio
Ed. Troquel.
Buenos Aires, 1964.

4.- Bennis Warren.

Desarrollo organizacional; su naturaleza sus orígenes—
y perspectivas Ed. fondo educativo interamericano S.A.
E.U.A. 1973.

5.- Bernard Chester

C.L. The funtions of the executive

Cambrige, mass: Harvard university press 1938

6.- Bukley Walter

La sociología y la teoría moderna de los sistemas
Ed. Amorrortu
Buenos Aires, 1970.

7.- Blake R. Robert.

Grid organization development
Ed. Gulf E.U.A. 1968

- 8.- Blake R. Robert / Mouton Janes
Modelo de cuadro organizacional Grid
Ed. fondo educativo interamericano S.A.
E.U.A. 1973.
- 9.- C.O. De. So.S.C.
Desarrollo social y organización
Ed. IESA
México, 1975.
- 10.- Craig Robert / Bittel L.
Manual de entrenamiento y desarrollo de personal
Ed. Diana.
México, 1971.
- 11.- Darhendorf Ralph
Sociología de la industria y de la empresa
Ed. U.T.E.H.A.
México, 1965.
- 12.- Etzioni A.
Complex organizations
New York: Holt, renehart y Winston 1961.
- 13.- Guerreiro y ramos Alberto
Relaciones humanas en el trabajo.
Ed. instituto de investigaciones sociales U.N.A.M.
México, 1951.
- 14.- Hall R.H.
"The concept of burocracy: an empirical assessment"
The american journal of sociology vol. 69.
E.U.A. 1963.

15.- Gibb Jack

Manual de dinámica de grupos

Ed. humanitas

Buenos Aires, 1976.

16.- Hollander Edwin

Principios y métodos de psicología social

Ed. Amorrortu

Buenos Aires 1967

17.- Lawrence / Lorsh

Desarrollo organizacional: diagnóstico y acción

Ed. fondo educativo interamericano S.A.

México, 1973.

18.- Lewin Kurt

Frontiers in group dynamics in human relations

vol 1, 1947

19.- Lippitt Ronald

La dinámica del cambio planificado

Ed. Amorrortu

Buenos Aires, 1970.

20.- March J.G.

Organizations N.Y.: Wiley, 1958

2.- Margulies Newton

Desarrollo organizacional; valores, procesos y tecnología.

Ed. Diana

México, 1974.

22.- Maslow A.

Motivation and personality

N.Y. Harper and Row, 1964

23.- Mc Gregor Douglas

El aspecto humano de la empresa

Ed. Diana

México, 1969

24.- Mayntz Renate

Sociología de la organización.

Ed. Alianza

México, 1967.

25.- Mayo Elton

The social problem of industrial civilization

Ed. Harvard university

Boston, 1945.

26.- Ogburn/Nimkoff

Sociología

Ed. Aguilar

España, 1971.

27.- Shein Edgard

Psicología de la organización

Ed. printice/hall

España, 1975

28.- Shein E.

The reluctant proffessor: implications for university -
managment, sloan magnament.

Reviw 12, núm. 1

E.U.A. fall 1970

29.- Siguan Miguel

Problemas humanos del trabajo

Ed. Rialp

Madrid, 1963

30.- Walton Richard

Desarrollo organizacional; conciliación de conflictos -
interpersonales Ed. fondo educativo interamericano.

E.U.A. 1969

31.- Weik Karl

Social psychology of organizations

Ed. addison wesley

Massachusets, 1970.