

870102

47
29

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD
Y ECONOMIA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO UNA TECNICA ADMINISTRATIVA PARA IMPLEMENTAR CAMBIOS EN LAS ORGANIZACIONES

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
ANGELICA MARIA RASCON LARIOS
GUADALAJARA, JAL., DIC. DE 1985



Universidad Nacional
Autónoma de México

UNAM



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 está 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.

I N D I C E

	PAGINA:
* INTRODUCCION	1
* CAPITULO I.- GENERALIDADES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O.)	
Administración del Cambio	2
Antecedentes Históricos	4
Concepción Analógica del Desarrollo	7
Concepto de organizaciones	8
Definición del Desarrollo Organizacional	9
Características esenciales del D.O.	10
Objetivos inmediatos más comunes del D.O.	18
Valores del D.O.	19
Etapas del Proceso de Implantación del D.O.	21
Requisitos para un auténtico programa de D.O.	22
Condiciones para el éxito o fracaso en la implanta-- ción de un programa de D.O.	23
Algunos aspectos con los que se confunde el D.O.	24
* CAPITULO II.- DIAGNOSTICO DEL D.O.	
Importancia del diagnóstico en el proceso del D.O.	30
Diagnóstico del D.O. como Ciclo de Actividad	30
Diagnóstico del D.O. a través del equilibrio de sis-- temas	33
Diagnóstico del D.O. por diferenciación e integra-- ción	35
Modelo de diagnóstico de conflicto interpersonal	37
* CAPITULO III.- CONSULTORIA DE PROCESOS.	
Consultoría de Procesos	42
Etapas de la Consultoría de Procesos	42
Diferencia de la Consultoría de Procesos de otros -- tipos de consulta	44

* CAPITULO IV.- EL AGENTE DEL D.O.

El Agente del D.O.	47
Perfil y Acción del Agente del D.O.	48
Papeles y funciones del Agente de D.O.	49
Ventajas y Desventajas del Consultor Externo e Interno	53
Agentes Internos de Cambio	56
Tipos de contratos con el Recurso Externo	59

* CAPITULO V.- EJECUCION.

Clasificación de los métodos, de acuerdo al proceso - de implantación del D.O.	62
---	----

* APENDICES.

A) Entrevistas aplicadas a Consultores y sus conclu-- siones	75
B) Entrevistas aplicadas a Empresarios y sus conclu-- siones	79

* CONCLUSIONES	83
--------------------------	----

* BIBLIOGRAFIA	85
--------------------------	----

INTRODUCCION

El presente trabajo pretende elaborar y explicar todas aquellas cuestiones que dan vida a esa nueva técnica administrativa, ya implementada por varias empresas de los Estados Unidos, pero también conocida, aunque incipientemente, en México: El Desarrollo Organizacional.

En la actualidad, el cambio en casi todas las cosas es constante. Las empresas se ven afectadas por este fenómeno de transición que viene en muchas ocasiones a provocar una inestabilidad, si no total, parcial en su funcionamiento y correcto desenvolvimiento.

Para afrontar esta situación deben introducirse nuevos aspectos en el Area Humanística, productiva y social de la Organización, pues solo de esta manera podrán sobrevivir en el medio.

El Desarrollo Organizacional, visto como una técnica, trata de brindar un apoyo a las organizaciones que les permita obtener una mayor preparación para afrontar los cambios que se pretenden.

Todos los aspectos del Desarrollo Organizacional revisten la importancia de referirse al mejor ordenamiento en la empresa de factores económicos tecnológicos, sociales y étnicos; así como ir modificando las necesidades de los factores humanos que constituyen a la empresa.

Se destaca la importancia de objetivos, conceptos, teorías, métodos y técnicas como instrumentos fundamentales en la ejecución del Desarrollo Organizacional.

Cabe mencionar que se hizo una investigación un tanto profunda desde los antecedentes históricos hasta los aspectos más complejos que reviste, como es el caso de la Consultoría de Procesos.

Algunos empresarios brindaron su ayuda en los mismos aspectos y gracias a ellos pudo concluirse este trabajo. Por ahora solo se espera que lo que a continuación se presenta, cumpla con su cometido y que la investigación realizada haya sido completa.

C A P I T U L O I

GENERALIDADES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

ADMINISTRACION DEL CAMBIO

"Las circunstancias de un mercado y un producto, ambos en constante -- cambio, son capaces de arruinar la organización de cualquier empresa si esta organización no está preparada para el cambio; más aún, a mi juicio, si ella no ha elaborado procedimientos para adelantarse al cambio".*

Alfred P. Sloan.

Las empresas actualmente están encaminadas, no solamente a lograr su propia eficiencia, sino también por el papel que desempeñan en la sociedad en general. Se han dado cuenta de que para poder subsistir deben tener la aptitud de adaptarse a un medio ambiente más dinámico y variable. La empresa que comenzaron de la improvisación, han tenido que ir ampliando y adaptando su organización hacia nuevas formas, pues al crecer y modificarse des cubren que sus antiguos conceptos, formas de pensar y rutas, son en la actualidad poco menos que obsoletas.

Hay pues, que asumir una nueva mentalidad para desprenderse de esos -- viejos conceptos y quedar en libertad de actuar en forma independiente, apoyándose en puntos de vista diferentes y nuevas convicciones acerca de lo -- que puede ser la vida consagrada a la organización.

El cambio es ampliamente discutido, ansiosamente buscado por unos pero deplorado por algunos otros. Está en todas partes sin embargo y continúa -- siempre más rápido y su dirección parece estar fuera del control humano.

Contrario a lo que se piensa, la dinámica del cambio planeado es bien conocida. Actualmente existe un creciente conocimiento del grado de precisión y cuidado de los métodos para producirlo, de manera que se hace deseable. Pero las implicaciones más profundas para remodelar la sociedad, merecen el más serio cuidado y consideración. El cambio no debe ser deplorado y

(*) Warren Benis; Desarrollo Organizacional: Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas; (México, D. F.: Editorial Fondo Educativo Interamericano, 1973); P. 20.

cuando existe la habilidad para dirigirlo y la capacidad para administrar o manejar su velocidad. Tal capacidad, que dirige el cambio hacia el objetivo deseado, se ha convertido en el reto más importante del consultor de cambio. La satisfacción de manejar las empresas hasta tenerlas bajo las riendas de la orientación y el control humano, solo puede compararse con la frustración y pena de aquellos que han sido consumidos por ellas.

El Desarrollo Organizacional surge de la necesidad de renovar y revitalizar a las organizaciones, por lo tanto hay que tomar muy en cuenta las -- opiniones diversas así como la intuición, para que puedan afrontar la turbulencia de la década presente y puedan dar respuestas nuevas e innovado-- ras.

El D.O. será e intenta ser, el factor cambiante que nos dará la pauta a seguir para desarrollar nuevas formas de organización; se deben aprender procesos más efectivos y de fijación de objetivos y planeación; se deben en trenar grupos experimentados de individuos interdependientes que se dedi-- quen a mejorar métodos de trabajo, de toma de decisiones y de comunicación.

Lo importante de todos estos esfuerzos es que se realicen y se mantengan. Los resultados serán los logros verdaderamente grandes del mañana.

ANTECEDENTES HISTORICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O.)

Los orígenes del D.O., de acuerdo a los diferentes enfoques o aspectos que cubre, se sitúan en varias fechas.

Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicky, consideran que el D.O. nació partiendo de los trabajos de Psicología aplicada al trabajo, a partir de las investigaciones de Hawthorne en 1924.

French y Bell, visualizaban que el esfuerzo de D.O. dirigido a realizar múltiples entradas y producir cambios interdependientes en todas las partes del sistema, tuvo su inicio quizá con el trabajo de Leland Bradford y Ronald Lippit en 1945, en el Hospital Freedman en Washington, D. C. (Estados Unidos Americanos).

Estos mismos autores, añaden que el origen del D.O. con un aprendizaje embrionario o de gestación con la aplicación de la metodología de "Investigación de acción" y retroinformación por medio del estudio y la investigación, el surgimiento y proceso del nuevo arte del D.O., fue en 1947.

Warren Benis ubica el origen del D.O. en 1958, con la aplicación de la metodología de laboratorio (Grupos - T y adiestramiento de sensibilidad), - dinámica de grupo para desarrollar la organización a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa, de la que fue el Laboratorio de Entrenamiento Nacional del Instituto para la Ciencia- Avanzada Aplicada, la gran creadora y alimentadora.

De manera más concreta y directa, con los trabajos iniciados por Douglas Mc. Gregor y John Paul Jones en 1957, en la Unión Carbide (Estados Unidos Americanos) y por Herbert Shepard, Paul Buchanan, Robert Blake y Murray Horwitz en 1958 y 1959, en las Refinerías de la Esso Standard Oil (Estados Unidos Americanos); Mc. Gregor visualizaba la solución del problema de la transferencia del aprendizaje en laboratorios residenciales a situaciones cotidianas en la respectiva empresa y hablaba sistemáticamente de la aplica

ción del entrenamiento en grupos, a las organizaciones complejas.

En nuestro país, hasta 1960, todo lo relativo con el desarrollo nacional que estaba manejado por el gobierno, se hacía con fuerzas propias. En esa época la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas unía muchos Ingenieros y Auxiliares de Ingeniería; la Secretaría de Recursos Hidráulicos también, pero fueron sucediendo varios fenómenos: las necesidades de proyectos aumentaban, las organizaciones de esas Secretarías se iban modificando por nuevos conceptos de la organización pública y se fue viendo la necesidad y la conveniencia de contratar a la Iniciativa Privada para esos trabajos que antes hacía exclusivamente el gobierno. Ante esto, fueron naciendo otras empresas, aunque pocas, no más de diez.

El gobierno empezó a soltar esos trabajos a los Consultores de la Iniciativa Privada, el número de compañías fue creciendo y se fue viendo la necesidad de tener una organización o agrupación que sirviera de orientadora en los diversos aspectos de sus trabajos, en el trato con los clientes, en la oportunidad de los estudios, en la nomenclatura de los distintos trabajos, etc.

En esa época el trabajo siguió aumentando para las firmas consultoras, el trato de los clientes era más o menos razonable, las firmas no sabían todavía si estaban en posibilidad de ir creando fondos para las épocas malas y subsistir sin necesidad de préstamos y sin que hubiera proyectos.

Más tarde se creó una Asociación de Consultores, que todavía existe: "La Sociedad Mexicana de Consultoría".

El crecimiento de México fue en aumento. Cada vez más, era necesario contar con la ayuda de los consultores en el desarrollo de proyectos y el estar supeditados en cierta forma, de la Cámara de la Construcción, no permitía el crecimiento necesario por no darle a la consultoría la importancia merecida. Una Cámara en la que pudiera haber un mayor desarrollo, una mejor política de capacitación, una mejor conciencia de como puede la consultoría ayudar al desarrollo del país.

El papel de la consultoría es vital para el desarrollo del país y el -
proyecto para el desarrollo nacional tendría que hacerlo la consultoría.

Se vislumbra un crecimiento de la consultoría en México, porque toda -
clase de proyectos de desarrollo a futuro va en función al crecimiento demo
gráfico.

CONCEPCION ANALOGICA DEL DESARROLLO

Desarrollo es un término analógico que significa: "camino a la perfección", "progreso", "crecimiento" y "evolución". Se usa analógicamente en -- los casos siguientes:

- Desarrollo humano
- Desarrollo social
- Desarrollo integral
- Desarrollo organizacional
- Desarrollo político
- Desarrollo personal
- Desarrollo profesional
- Desarrollo nacional
- Desarrollo regional
- Desarrollo universitario
- Desarrollo educativo
- Desarrollo ejecutivo

Otro significado de desarrollo es el que se refiere a la preparación -- de un individuo o grupo, para desempeñar (generalmente a mediano y largo -- plazo) un puesto o responsabilidad de mayor trascendencia.

El concepto de desarrollo excede a: formación, consejo, orientación, -- labor pastoral, inductación, educación, asistencia, entrenamiento, capa- citación, etc.

Todo desarrollo humano-social debe estar basado en los siguientes prin- cipios:

1. El desarrollo humano-social debe basarse en el desarrollo de la persona- humana.
2. El desarrollo humano-social debe ser integral, es decir, referirse a to- do el hombre y a todos los hombres.

3. El desarrollo humano-social implica el bien común social o su participación en el mismo.

El crecimiento de toda organización social es una fuerza existente y sólo en el caso de que sea planeada y encauzada debidamente, llevará el nombre de auténtico desarrollo, es decir, de un desarrollo integral; de otra manera será un crecimiento canceroso y por tanto, nocivo para la persona (en lo individual) y para la propia empresa.

CONCEPTO DE ORGANIZACIONES

Los hombres buscan construir organizaciones para encarar su ambiente, pues de este modo encuentran mejores soluciones para los problemas ambientales que enfrentan.

Una organización tiene un propósito u objetivo que pretende alcanzar mediante la adopción de una estrategia planeada, pero para esto debe lograr la contribución de personas que buscan satisfacer una variedad de objetivos diferentes.

A medida que las organizaciones son más complejas, resulta más difícil establecer su objetivo en una adecuada afirmación breve. En cualquier organización se tiene, pues, la tarea de estructurar y clarificar el objetivo u objetivos centrales que guían las transacciones de la organización con su ambiente.

Así pues, se define a la organización como la coordinación de actividades diferentes de colaboradores individuales para llevar a cabo transacciones planeadas con el ambiente. Al hablar de "actividades diferentes" se involucra el principio de la división del trabajo.

Las organizaciones deben tener coordinación para cumplir los fines señalados en sus objetivos centrales. Deben tener al menos algunos mecanismos de comunicación y toma de decisiones, antes de contar con alguna coordinación.

Las personas aportan sus actividades a las organizaciones, pero no están totalmente en ellas. Puede variar el grado de interés personal sobre el éxito que la organización tenga en sus transacciones con el ambiente.

Cuando se habla de D.O. se buscan formas para cambiar la organización de su estado actual hacia uno más desarrollado. Esto lleva primero a la determinación de las áreas de problemas en las que se desea cambiar la organización y como se establece la dirección en que se desea desarrollar la organización en estas áreas.

DEFINICION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En base a lo anterior, diversos autores dan sus propias definiciones - sobre el D.O.:

WARREN BENNIS:

"Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las ciencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías los mercados y los varios retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso".*

RICHARD BECKHARD:

"Es un esfuerzo planificado de toda la organización y administración y desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias de comportamiento".*

FRIEDIANDER Y BROWN:

"Metodología para facilitar cambios y desarrollo: en las personas (estilos, valores, capacidades), en tecnologías (mayor simplicidad o complejidad) y en procesos y estructuras organizacionales (relaciones, papeles)".*

FARIA MELLO:

"Proceso de cambio planeado en sistemas sociotécnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y de sus empleados".*

(*) Fernando Archilles de Faria Mello; Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral; (México, D. F.: Editorial Limusa, 1983); P. 27 - 30.

Después de haber realizado un breve estudio y de acuerdo a las definiciones cifradas anteriormente, he determinado mi propio concepto, siendo -- el D.O. para mí, un proceso de cambio planeado que involucra a toda la organización, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias de la conducta, con la finalidad de aumentar la efectividad y salud de la organización que dará la capacidad de adaptarse mejor a las innovaciones y retos que se presenten.

CARACTERISTICAS ESENCIALES DEL D.O.

En forma creciente, las funciones del D.O. están siendo identificadas por una administración ilustrada, que ve legítimo el papel de alguien de la organización que estudia sus procesos. Reconocen la importancia de conocer las ciencias del comportamiento para las actividades diarias de la organización, aunque generalmente los proyectos del D.O. se han originado por circunstancias casuales, existen cada vez mayores conocimientos científicos -- que pueden orientar la manera de proceder en D.O.

A continuación se generalizan las características del D.O., tal como se practica actualmente y se comentan los problemas que suscita.

1. La mira está sujeta en la organización total.

La organización es un sistema y es la unidad más grande de la cual hace parte la actividad del D.O. Los cambios en cualquier parte del sistema afectan las partes que la constituyen directa o indirectamente. Por lo tanto, los programas de cambio del sistema total, pueden lograr una colaboración óptima, refuerzo mutuo, sinergia y eficiencia.

2. Su objetivo es el mejoramiento de la eficiencia organizacional.

Definir la eficiencia organizacional puede resultar ser una tarea difícil. Existe una gran cantidad de sistemas de calificación del desempeño individual y medidas de productividad en bienes y servicios, pero pocos instrumentos de evaluación que midan adecuadamente la eficiencia organizacional. Esto implica los siguientes aspectos:

- a) La estructura organizacional.= Contempla aspectos tales como las funciones que se desempeñan, las relaciones de comunicación y la amplitud del control. Requiere un análisis sistemático del desempeño y de las relaciones de los miembros de la organización en estudio con los demás miembros de la unidad de trabajo. Para esto hay varios enfoques.

Un enfoque requeriría la participación de los miembros de la organización en la identificación de los elementos de entrada para decidir --- cual sería la estructura ideal. La organización ideal es aquella en -- que cada miembro desempeña un papel adecuado y que se integra al trabajo del equipo.

- b) El diseño de las tareas.- Se refiere a la responsabilidad y autoridad, la distribución del trabajo. Actualmente existe un interés creciente - en los sentimientos y actitudes de los trabajadores en cuanto afectan el desempeño del cargo, pues lo que él piense sobre su trabajo afecta la forma en que lo realiza. El enriquecimiento del trabajo es un proceso para mejorar, ampliar y rediseñar los cargos para lograr un mejor - compromiso y motivación en el trabajo personal, lo cual ha sido eficaz en los cargos de nivel bajo y recién ingresados. Los resultados hasta la fecha, dan a entender que la preocupación por el trabajador ha ---- aumentado la productividad y su satisfacción en el trabajo.
- c) El clima de trabajo.- La base de clima de trabajo influye en la forma - en como se desempeña en la organización; existen datos que sugieren -- que la apertura, la confianza y la aceptación, influyen de manera positiva en la forma de hacer las cosas. Por el contrario, una actitud defenensiva, de sospecha y de hostilidad, con frecuencia da origen a formas extrañas de comportamiento que afectan el trabajo de la organización.
- d) El estudio de las comunicaciones en la organización, revela síntomas - que afectan el desempeño del trabajo. Se asocia con las relaciones interpersonales entre supervisores, subordinados e iguales. Un programa de D.O. diseñado para mejorar las comunicaciones, puede -- ejercer un cambio profundo en las percepciones de las personas con respecto a sí mismas y a los demás.
- e) Los modelos de toma de decisiones y resolución de problemas de la organización.- Las organizaciones con frecuencia tienen modelos para la -- toma de decisiones y la resolución de problemas; éstos pueden resolverse mejor cuando se utilizan todos los recursos apropiados para'ello. - Algunos problemas conviene sean manejados por expertos, otros pueden - resolverse mejor empleando las ideas de quienes comparten el asiento.- La investigación de las ciencias del comportamiento sugiere que una -- administración bien informada, debería tomar decisiones inteligentes -

sobre la forma de emplear sus recursos humanos para la decisión de las actividades, con el fin de facilitar el crecimiento individual y el desarrollo del potencial del empleado.

3. Las estrategias, las metodologías y las intervenciones, están basadas en las ciencias del comportamiento y en otras disciplinas socio-técnicas. Las estrategias del D.O. son un plan a largo plazo para la realización y el mantenimiento del programa de cambio que se considera. La estrategia tiene en cuenta todos los datos importantes conocidos sobre la organización y los aplica en una secuencia sistemática para lograr los objetivos del programa y reforzar los comportamientos necesarios para mantener los cambios indicados. Las metodologías empleadas son el conjunto de técnicas o procedimientos sistemáticos utilizados, que permiten a los participantes lograr sus objetivos bajo la dirección o con la ayuda de un ayudante o practicante de D.O. (Agente de cambio o consultor). El método apropiado es uno de los siguientes, seleccionados en base a las necesidades o requisitos definidos por un estudio-diagnóstico previo de la situación:

- a) Entrenamiento o educación.- Procedimiento que implica enseñanza directa basado en la experiencia. Tecnologías tales como conferencias, --- ejercicios, simulaciones y grupos T (grupos de entrenamiento).
- b) Consultoría de procesos.- Observación y ayuda con procesos continuos y consejería para mejorarlos.
- c) Confrontación.- Reunir unidades de la organización (personas, papeles o grupos) que han tenido previamente poca comunicación; en general se acompañan con datos de apoyo.
- d) Retroalimentación de información.- Recolección sistemática de información que se entrega a las unidades organizacionales como base para el diagnóstico, la resolución de problemas y el planeamiento..
- e) Resolución de problemas.- Reuniones esencialmente enfocadas a la identificación de problemas, diagnóstico y solución, e intervención para su realización.
- f) Planeamiento.- Actividad centrada primordialmente en la planeación y en la fijación de metas para redefinir el futuro de la organización.
- g) Establecimiento de una fuerza de trabajo de D.O.- Formación de grupos de problemas o formación de equipos internos de especialistas para asegurar que la organización resuelva sus problemas y lleve a cabo -- sus planes continuamente.

h) Actividad tecno-estructural.- Acción cuyo campo principal es la modificación de la estructura de la organización, el flujo del trabajo y los medios de llevar a cabo las tareas.

Estas metodologías son intervenciones en el sistema cuando son planeadas y llevadas a cabo en forma deliberada por un agente de cambio. Una intervención es una entrada continua en la relación del grupo-cliente, con el fin de ayudarlo a que se ayude. Hay tres requisitos básicos que se deberían llenar a satisfacción del agente de cambio, antes de que se iniciara cualquier intervención:

a) Tener información válida acerca del sistema-cliente.

b) El sistema-cliente debe mantener su capacidad para hacer selecciones libres o informadas, con respecto a sus actividades durante el proceso.

c) El sistema-cliente debe estar comprometido con las decisiones relacionadas con los cambios hechos. Un enfoque del D.O. trata de capacitar al cliente para que adquiera las habilidades del consultor del D.O. - que le sean útiles.

4. Examinar las relaciones de las prácticas administrativas, los sentimientos individuales y el comportamiento en relación con los resultados.

El D.O. está interesado en los resultados finales de los procesos organizacionales. Sus practicantes se hacen preguntas tales como: ¿Qué estamos haciendo realmente? ¿Cuáles son nuestros objetivos? ¿A dónde iremos a -- parar si continuamos como vamos?. Estas preguntas sólo se responden si tenemos en cuenta las interrelaciones del sistema. La administración --- ejerce un grado de poder e influencia sobre el curso y la dirección que toma la organización. Los sentimientos de los individuos que componen la organización también tienen un efecto definido en la forma como se llevan a cabo las decisiones de la administración. Los patrones de comportamiento en la organización, son índices de la relativa salud o enfermedad de la misma. Todos estos factores interactuantes pueden observarse y analizarse a fin de determinar la eficiencia de la organización total para alcanzar sus objetivos.

Douglas Mc. Gregor, trabajó con dos teorías de administración: --- Teoría "X" y "Y", que tienen implicaciones significativas sobre la manera como se maneja la organización y como responden los miembros de la -- misma a los estilos.

La Teoría "X", enfatiza el control administrativo y la dirección de las actividades de la organización, pone en la administración la responsabilidad principal para organizar y dirigir los recursos humanos, materiales y financieros de la organización, en dirección a sus objetivos. - Supone que la gente es pasiva y se resiste a las necesidades de la organización y debe, por tanto, ser persuadida, recompensada o castigada, según el caso. La gente carece de iniciativa, es egocéntrica y se opone al cambio.

La Teoría "Y", tiene un enfoque más suave de la administración. Esta aún es la responsable de la dirección de las actividades de la organización, pero tiene criterios diferentes sobre la manera de hacerlo. Considera que la gente no es necesariamente pasiva y opuesta al cambio, excepto cuando está condicionada en esa forma por experiencias previas en otras organizaciones. Las personas poseen una capacidad para creer que se puede cultivar y utilizar para su propio bien, así como para el beneficio de la organización. Es responsabilidad de la organización establecer las condiciones con las cuales los trabajadores pueden alcanzar sus propias metas y dirigir sus propios esfuerzos para realizar sus objetivos, mientras buscan la realización de los de la organización.

Rensis Likert, otro teórico de la administración, describe las organizaciones en términos de sistemas de comportamiento administrativo, el sistema:

- 1) Es explotador y autoritario,
- 2) Es autoritario con benevolencia,
- 3) Considera la administración consultando a los subordinados sobre asuntos escogidos, para solicitar sus opiniones y
- 4) Enfatiza la administración participativa.

Se ha recogido una cantidad impresionante de información que señala que las prácticas administrativas, (ya sea que nieguen o afirmen los factores motivacionales internos), influyen en las actitudes, el comportamiento y el desempeño de los miembros de la organización. Mc. Gregor, Likert y muchos otros teóricos, han dado a los practicantes del D.O. una base conceptual para entender las organizaciones, que cuando se utiliza suministra ideas útiles para la fijación de metas en los programas de cambio organizacional. Aún un simple modelo de sistemas (entrada, procesamiento, salida) - como se describe en varios escritos sobre D.O., le proporciona al practican

te una base para realizar una organización, de tal manera que la relación entre las prácticas administrativas, los sentimientos individuales y los comportamientos, se pueden establecer e identificar como área potencial para un proyecto de D.O.

5. Un esfuerzo continuo a largo plazo.

El cambio organizacional planeado es un proceso complicado y largo. El tiempo varía con la naturaleza del cambio propuesto, el tamaño de la organización y el clima del grupo objetivo.

Hay algunos modelos de cambio organizacional que varían en complejidad. El mejor es aquél apropiado a la situación y que puede ser utilizado en forma eficaz por el agente de cambio. La mayoría de los modelos de ben su origen a los esfuerzos pioneros de Kurt Lewin y de otros, que -- vieron el cambio como un fenómeno que ocurre en un campo ambiental forma do por elementos interactuantes.

Los programas de cambio organizacional comprenden una serie de pasos, cada uno vinculado por algún tipo de contacto con el grupo objetivo. La clase de cambio previsto, el tamaño del grupo, la cantidad de --- tiempo disponible para el proyecto y otras restricciones, disuaden al em prender esfuerzos de cambio a corto plazo. En general, los proyectos de D.O. abarcan meses y años. Los proyectos importantes de D.O. (orientados hacia cambios de comportamiento), requieren dos o tres años de múltiples intervenciones para sostener los cambios introducidos. En consecuencia, se requiere la constante atención de una o más personas de la organización para asegurarse de que los cambios, una vez logrados, continúen pro duciendo los resultados deseados.

6. Se basa en valores humanos explícitos.

Uno de los problemas más difíciles con los que tiene que enfrentarse el practicante de D.O. son los valores. Toda organización tiene sus propios valores (tal como se manifiestan en su comportamiento), sus ---- miembros tienen los suyos (con frecuencia en conflicto con los de la organización) y el practicante de D.O. tiene los suyos.

Los cambios de valores que son evidentes en la sociedad en general, también se observan en las varias organizaciones que componen la sociedad. Los escritos sobre D.O., aunque no del todo de acuerdo, tratan sobre los problemas de valores en cuanto se relacionan con esfuerzos de -- cambio.

Richard Beckhard describe algunos valores que probablemente serían respaldados por una gran mayoría de practicantes del D.O.:

- a) El hombre es y debería ser más independiente y autónomo.
- b) El hombre tiene y debería tener, más opciones en su descanso.
- c) Se ha de satisfacer las necesidades de seguridad. El hombre debería esforzarse en lograr satisfacer necesidades de autoestima y en desplegar su propio potencial.
- d) Si las necesidades individuales se encuentran en conflicto con los requerimientos de la organización, el individuo tal vez debería elegir satisfacer sus propias necesidades en vez de enfocarse dentro de las exigencias de la organización.
- e) La organización debería organizar el trabajo de tal manera que las tareas resulten significativas y estimulantes, dando así recompensas intrínsecas (dinero) adecuadas.
- f) El poder ejercido anteriormente por los jefes debería reducirse. Con opciones en el trabajo y en el descanso, los administradores deberían de dirigir más por influencia (comportamiento adecuado) que por la concesión o retención de recompensas financieras.

Los valores constituyen entonces una fuente permanente de conflictos en el papel del practicante de D.O., quien espera vivir de acuerdo con los valores del D.O. (generalmente orientados a la humanización de la organización, al énfasis en la apertura, la colaboración y a ver el valor del conflicto constructivo), mientras que la dirección espera que utilice su influencia para ayudar a la organización a que trabaje en forma armoniosa por el logro de sus objetivos. Esto es especialmente difícil en organizaciones de Teoría "X", que enfatizan el control y hacen compromisos sólo si se ven forzados a hacerlo. La tarea se convierte entonces en suscitar el problema de los valores en puntos adecuados, de tal manera que los grupos clientes hagan saber cuál es su selección en el asunto en vez de vivir con las tradiciones, ya que no van en dirección de los mejores intereses de la organización (si sus valores son marcadamente diferentes de los de sus miembros).

7. La tarea asignada a una o más personas de la organización.

Las organizaciones tienen una variedad de formas para describir sus funciones y relaciones (Ejemplo: organigramas, descripción de puestos, -

definiciones de objetivos, responsabilidad y autoridad). No es necesario que la organización tenga un practicante de D.O. asignado de tiempo completo; en muchos casos, las funciones de D.O. las llevan a cabo con base a medio tiempo, miembros del personal o administradores de líneas. Cada organización debe decidir cuál forma es la mejor para ella, de acuerdo con sus talentos para hacer D.O., el valor que ponen en él y las necesidades que pueda tener.

Los mejores programas de D.O. no son necesariamente aquellos llevados por un staff de especialistas de D.O. Se puede decir mucho sobre preparar a los administradores de línea y a otros para que hagan D.O. en los niveles de la organización, donde se necesite.

El apoyo general al D.O. podría, si no hay colaboración o consistencia en el enfoque, contribuir a la confusión general, en vez de acrecentar la eficacia organizacional. Los requisitos de un programa de cambio total para la organización son de tal especie, que los responsables de los proyectos de cambio a cualquier nivel deberían considerar el impacto que éstos tendrán en todo el sistema.

Toda organización debería tener al menos una persona designada como agente de cambio principal o coordinador y entrenar a otros y utilizarlos, o se podría aumentar el personal de staff para satisfacer las necesidades de la organización.

Un cuadro pequeño (cuatro o seis) de practicantes entrenados en D.O., puede funcionar con eficiencia en una organización grande si seleccionan programas de cambio estratégico y utilizan miembros de la organización cliente para llevar a cabo los programas de cambio. Si la eficacia del programa depende solamente del trabajo del agente de cambio, ésta es una señal de que ha habido una utilización ineficiente del tiempo del profesional de D.O., de que no hay suficiente conciencia de propiedad en el programa por parte de la organización y que el programa no puede llevarse a cabo adecuadamente.

Su influencia puede aumentarse hasta el punto de involucrar al grupo-cliente en la realización de sus propios programas de cambio, mientras trabaja con ellos de cerca para saber si las cosas marchan como se había planeado.

OBJETIVOS INMEDIATOS MAS COMUNES DEL D.O.

Aunque los objetivos de los programas de D.O. varían de acuerdo con el diagnóstico de los problemas de organización, generalmente se pueden considerar como los más comunes, los siguientes:

1. Desarrollar un sistema viable y capaz de autorrenovarse, que pueda organizarse en varias formas, de acuerdo a las tareas.

La función debe terminar a la forma y no las tareas encajar en las estructuras existentes. Esto se refiere a la implantación de un método eficiente, flexible y adaptable, que tenga el fin de alcanzar las metas del departamento o empresa de que se trate, en base a sus funciones.

2. Optimizar la efectividad, tanto del sistema estable como de los sistemas temporales, a través de la creación de "mecanismos de continuo mejoramiento".

Los mecanismos de continuo mejoramiento, como su nombre lo indica, tendrán la función de buscar la superación constante de los sistemas implantados dentro de la organización. Tales mecanismos pueden ser: auditorías administrativas, métodos de control y evaluación, supervisión, etc.

3. Avanzar hacia la colaboración y competencia entre las unidades interdependientes.

Buscar ante todo, la participación de todas las unidades que conforman la empresa ya sea a nivel departamental o individual, para alcanzar de una manera más pronta y segura los fines propuestos, fomentando al mismo tiempo el desarrollo de las capacidades de estas unidades para que así se incremente el nivel competitivo de los elementos que intervienen en el desarrollo de la empresa. Consideramos este objetivo como esencial por el hecho de que sin colaboración y sin competencia, nada puede ser realizado.

4. Crear condiciones que permitan confrontar los problemas inevitables en lugar de ocultarlos y manejarlos adecuadamente.

"No eludir los problemas". La empresa debe tener la preparación para encarar los conflictos que necesariamente tienen que llegar, ya que el evitarlos no es ninguna solución y por el contrario, resulta más perjudicial.

5. Alcanzar el punto en que tomen las decisiones en base a las fuentes de información y no a la función organizacional.

Siempre que sea tomada una decisión, debe buscarse el apoyo de varias fuentes de información, en lugar de basarse únicamente en la experiencia y el propio criterio de quien toma la decisión.

6. Acrecentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros del organismo.

De este modo se obtiene una mayor correspondencia de la organización hacia la misma organización.

7. Crear un medio ambiente en el cual la autoridad conferida a los puestos se incrementa a la autoridad basada en conocimientos, aptitudes y habilidades.

La autoridad proporcionada por los conocimientos y habilidades tiene una mayor importancia que aquella conferida por el papel desempeñado y esta última por tanto, debe reforzar la anterior.

8. Extender las comunicaciones, tanto laterales como verticales y diagonales.

Con el fin de aumentar la fluidez de este proceso.

9. Incrementar el nivel de entusiasmo personal y el del bienestar en la organización.

Hacer que las personas que forman parte de la empresa se sientan bien, es una finalidad que todo sistema implantado debe perseguir ya que de este modo será más fácil lograr su aceptación.

10. Aumentar el nivel de responsabilidad y de grupo en la planeación y ejecución de planes.

De esta manera se reduce el grado de error en la formulación e implantación de los planes.

11. Encontrar soluciones sinérgicas a los problemas más frecuentes.

Soluciones sinérgicas, son soluciones creativas en las que se aplica la suma total de energías de que puede disponer un grupo y por medio de las cuales se logran mejores resultados, por medio de la cooperación.

VALORES DEL D.O.

Existe un conjunto de valores o principios fundamentales que ejercen una poderosa influencia en el trabajo del hombre, en el contexto organizacional, en el proceso y en la tecnología, para crear organismos más funcio-

nales. Tales principios pueden expresarse como sigue:

1. Brindar oportunidad a los miembros de la organización de que trabajen -- como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso de produc--- ción.

Se debe tomar en cuenta los valores intrínsecos de las personas pa- ra obtener una respuesta más favorable de parte de ellos.

2. Dar oportunidad a cada miembro de la organización, así como a la organi- zación misma, de que desarrollen toda su potencialidad.

No deben existir limitaciones ante las perspectivas de desarrollo - de los individuos y de la organización.

3. Procurar aumentar la efectividad de la organización en función de todas- sus metas.

Se debe tratar de ser mejores sin perder de vista los lineamientos- establecidos.

4. Intentar crear un medio ambiente en el cual sea posible que los miembros de la organización encuentren un trabajo estimulante que ofrezca el inte- rés de una prueba por vencer.

Que los elementos humanos de la organización encuentren en ella un- trabajo atractivo que los detenga y a su vez represente un reto para --- ellos.

5. Proporcionar oportunidad a los miembros de la organización de que influ- yan en la manera en que desempeñan el trabajo en la organización y el me- dio ambiente.

Tomar en cuenta a los empleados en todos aquellos aspectos, que de- alguna manera le sean interesantes, repercutiendo ésto en una motivación hacia los mismos.

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

De manera similar al valor expresado en el primer punto, debemos -- considerar a los miembros de la organización como seres humanos, tomando en cuenta los valores que lo conforman como tal.

ETAPAS DEL PROCESO DE IMPLANTACION DEL D.O.

El D.O. es un proceso cíclico, cuyas etapas para implantarlo, de acuerdo con el Dr. Luis Ferrer Pérez, son las siguientes:

1. Autodiagnóstico.- Es la etapa en la cual el consultor asiste al cliente para que éste detecte el estado de salud por el que pasa su organización. Se percibe la organización de los problemas; una dificultad se debe convertir en un problema definido, susceptible de ser comprendido por el proceso de coleccionar y analizar los datos de los factores causales.
2. Recopilación y diagnóstico de datos.
La recolección de datos consiste en juntar comprobaciones cuantitativas mediante cuestionarios, encuestas, entrevistas y reuniones de confrontación con las personas interesadas. En el diagnóstico se pretende identificar las múltiples causas del problema y sus interrelaciones; también se intenta establecer qué variables del sistema contribuyen al problema de manera más decisiva.
3. Planeamiento de la acción.
Algunas preguntas deben formularse en esta fase: ¿Qué personas se encuentran motivadas para adelantar un intento de cambio? ¿Cuáles son sus puntos de influencia y de poder en el sistema? ¿Cuáles variables pueden ---ellos afectar más rápidamente!... Las respuestas a estas preguntas pueden guiar hacia una búsqueda de varios planes alternativos de acción que muestren posibilidad de alterar el desempeño del sistema hacia donde se desee. Las acciones de intervención pueden ser:
a) De una naturaleza estructural, es decir, una modificación en la división del trabajo, en la red de comunicaciones, etc.
4. Capacitación del personal indicado para que la ejecución del D.O. sea ---efectiva. Las acciones de intervención pueden además, tener una naturaleza educacional; esto es, están diseñadas para cambiar las expectativas de los colaboradores. Tanto un cambio estratégico como un cambio estructural a menudo requieren un esfuerzo educativo antes que el cambio planeado pueda verse reflejado finalmente en el comportamiento. Cuando se dispone de varios planes alternativos de acción, se pueden comparar entre sí y aquél que ofrezca las mejores posibilidades de éxito, podrá entonces ser seleccionado para su ejecución.

5. Ejecución.

Traslada el plan seleccionado al comportamiento real. La ejecución necesita seguir una secuencia en el tiempo. Se pueden hacer revisiones frecuentes a medida que se desarrolla lo planeado. En esta etapa se toma en cuenta la relación existente entre "liderazgo" y "administración" y el "cambio de conducta".

6. Seguimiento y Reciclaje.

El seguimiento consiste en observar atentamente la evolución que tenga el sector donde se aplicó el D.O., comparando las metas planeadas con los resultados obtenidos y hacer el diagnóstico de las discrepancias y causas.

El reciclaje es la operación que consiste en someter de nuevo a la organización (o área de ésta en la que se haya aplicado el D.O.), al ciclo de tratamiento o proceso, cuando la transformación esperada no resulta completa.

REQUISITOS PARA UN AUTENTICO PROGRAMA DE D.O.

1. Debe de ser orientado al problema.

El aprendizaje de los individuos y del grupo, se basa en la experiencia para solucionar sus propios problemas.

2. El programa debe orientarse al cliente.

Puesto que el consultor sólo orienta al cliente a desarrollar su organización y no lo hace por él.

3. La intervención debe basarse en la experiencia.

Ya que el aprendizaje y crecimiento producidos entre los miembros de la organización se deben basar en su propia experiencia.

4. El esfuerzo de cambio debe estar determinado por el sistema.

Pues para planearse y ejecutarse debe considerar que todo cambio al sistema de la organización impactará a los otros sistemas.

5. El cambio debe estar relacionado con la cultura.

Es decir, el cambio debe realizarse considerando su impacto en la cultura pues ésta se considera como la clave de cualquier esfuerzo de desarrollo.

6. El cambio de la organización debe basarse en valores orgánicos y debe provenir de aquella gente que está más afectada por el medio.

7. Los estilos gerenciales deben estar adecuados a las exigencias del cambio. Esto es imprescindible, pues de otra forma el cambio no tiene razón de ser.
8. El trabajo en equipo debe fomentarse tan pronto como sea oportuno, aplicando la A.P.O.
9. El D.O. debe tomarse como un proceso.
Es decir, como continuo desarrollo que implica muchos cambios.

CONDICIONES PARA EL EXITO O FRACASO EN LA IMPLANTACION DE UN PROGRAMA DE D.O.

Algunas condiciones para el éxito son:

1. La organización se encuentra generalmente bajo una considerable presión externa e interna para mejorar.
2. En la alta gerencia tiene lugar una intervención a modo de catálisis.
3. La alta gerencia asume un alto grado de responsabilidad en el proceso.
4. Surgen nuevas ideas y métodos en un gran número de niveles de la organización, con el fin de elaborar soluciones.
5. Tienen lugar la experimentación e innovación.
6. El programa de D.O. es generalmente reforzado por resultados positivos en la eficacia y un buen funcionamiento de la organización.

Para el fracaso:

1. La existencia de una brecha entre los valores de la alta gerencia y su actual comportamiento.
2. La implantación parcial del D.O. de actividades no basadas en un sistema de metas para efectuar el cambio.
3. La experimentación irrealista del tiempo que tomará la implantación del D.O.
4. Exagerada dependencia y/o uso inapropiado de consultores internos y externos.
5. Falta de comunicación e integración de los esfuerzos en el D.O. entre los variados niveles de la organización.
6. Buscar buenas relaciones humanas como objetivo principal del D.O. entre los variados niveles de la organización.

7. Buscar soluciones rápidas o prescripciones adecuadas para el mejor funcionamiento de la organización.
8. Aplicar inapropiadamente las intervenciones, sin una adecuada y objetiva recopilación de datos y diagnóstico de problemas.

ALGUNOS ASPECTOS CON LOS QUE SE CONFUNDE EL D.O.

I. Desarrollo Organizacional y Desarrollo Gerencial.

Las organizaciones de la actualidad deben contar con gerentes competentes para enfrentarse a los muchos problemas complejos que afectan a sus operaciones. El desarrollo gerencial trata temas como lo son la comunicación, motivación y el liderazgo, ésto para obtener habilidades, conocimientos, percepciones y rasgos de la personalidad que se consideren esenciales para el desempeño presente y futuro de asignaciones al nivel de gerencia.

El desarrollo gerencial es aplicado a altos ejecutivos cuyo proceso de instrucción es a largo plazo, mediante el cual el personal ejecutivo puede adquirir conocimientos teóricos y conceptuales con finalidades generales.

Los programas de desarrollo de gerentes han sido bien establecidos y aceptados en las organizaciones más progresistas como una función esencial de personal. Hay muchas razones para suponer que este crecimiento de los programas de D.O. será continuo y cualquiera que sea el aumento en las erogaciones monetarias por ese motivo, estos gastos serán infinitesimales en comparación con los costos, con frecuencia ocultos, que pueden resultar de tener gerentes incompetentes y subdesarrollados.

1. Diferencias entre Desarrollo Gerencial y Desarrollo Organizacional.

- a) La principal diferencia estriba en quién es el cliente.
- b) Los objetivos principales del desarrollo de gerentes son el desarrollo, educación o evaluación del gerente en forma individual, mientras que el D.O., aunque incluye esfuerzos de desarrollo administrativo, se dirige principalmente al mejoramiento de los sistemas que componen la organización total.
- c) El D.O. finca su esfuerzo en el entrenamiento de grupos, mientras que el desarrollo gerencial es el desarrollo del gerente en forma individual.

- d) Los objetivos de el desarrollo gerencial son mejorar destrezas, habilidades y capacidades de los gerentes que van a cumplir tareas más amplias, comprende las necesidades organizacionales de sucesión y promoción, mientras que el D.O. se esfuerza en la mejora del proceso de fijación de objetivos.
- e) El desarrollo gerencial trata el tema de las cualidades de las relaciones humanas como comunicación, motivación y liderazgo, a todos los niveles.

2. Similitudes.

Ambos se interesan en el desarrollo, cambio y mejora de los sistemas, pero el D.O. lo enfoca principalmente al equipo.

II. Desarrollo Organizacional y Planeación de Recursos Humanos.

La planeación de los recursos humanos se ha definido por Coleman como - "el proceso para determinar los requerimientos de la fuerza de trabajo y los medios para lograr dichos requerimientos con el fin de realizar los planes - integrales de la empresa".

La planeación de recursos humanos significa tener la cantidad y la gente necesaria en los puestos adecuados en el momento adecuado, haciendo la -- clase correcta de trabajo que producen a largo plazo los beneficios máximos para organización y el individuo.

1. Diferencias entre Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos.

- 1) En los recursos humanos se enfoca única y exclusivamente a los valores humanos y el D.O. a valores humanos, procesos y técnicas.
- 2) La administración de personal surge en la Edad Media y el D.O. en la - Segunda Guerra Mundial.

2. Similitudes entre Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos.

- 1) Ambos toman en cuenta los valores humanos.
- 2) Los dos buscan el mejor aprovechamiento del potencial humano.
- 3) En los dos se da el entrenamiento.
- 4) Ambos buscan la satisfacción en el trabajo de todos y cada uno de los empleados.
- 5) Se preocupan por el clima de la organización y el trabajo.
- 6) Ambos requieren el apoyo de la alta gerencia.

III. Desarrollo Organizacional y Entrenamiento.

El entrenamiento es un proceso de instrucción a corto plazo, en el que se emplea un procedimiento organizado y sistemático mediante el cual el personal no ejecutivo puede adquirir conocimientos, técnicas y habilidades con una finalidad definida. El entrenamiento actual se centra cada vez más en la instrucción de operación mecánica y técnica, en tanto que el desarrollo de gerentes se centra en conceptos educativos teóricos y filosóficos. El entrenamiento está diseñado para el personal no ejecutivo. Los cursos de entrenamiento son a corto plazo, para capacitar en el manejo de determinada maquinaria.

Diferencias entre entrenamiento y desarrollo gerencial.

DIMENSION DE APRENDIZAJE	ENTRENAMIENTO	DESARROLLO GERENCIAL
Quien	No ejecutivo	Ejecutivo
Que	Operativo, mecánico, técnico.	Ideas conceptuales.
Por qué	Prop. específico, relativo trabajo.	Conocimiento general
Cuando	Corto Plazo	Largo plazo

1. Diferencias entre Entrenamiento y D.O.:

- a) El entrenamiento en sí, no está específicamente relacionado con la misión de la organización.
- b) Los esfuerzos del entrenamiento no son orientados a la acción en el sentido de proporcionar un nexo entre las actividades de entrenamiento y la planeación de acción que las sigue.
- c) El entrenamiento no es orgánicamente parte de un mayor esfuerzo.
- d) El entrenamiento es la primer fase de un programa de seis y su principal objetivo es la educación, no estimula la acción.
- e) El entrenamiento es parte integral del D.O.
- f) El entrenamiento no puede beneficiar por sí solo a la sociedad, sino que es necesario que éste sea aplicado por parte de los equipos de trabajo y por la gerencia de la entidad.
- g) Es necesario que haya un estudio completo de la relación del entrenamiento con la calidad de su planeación, fijación de objetivos y sus relaciones antes de que ocurra el cambio organizacional.

2. Similitudes entre Entrenamiento y D.O.

- a) Son hechos por gente y para la gente.
- b) Requieren una planeación.
- c) Requieren ambas de fijación de objetivos.
- d) Sus objetivos principales son el desarrollar habilidades, recursos, -- técnicas, etc., para lograr la optimización de la organización.
- e) Los esfuerzos están encaminados a producir un cambio y evitar la obsolescencia.

IV. Desarrollo Organizacional e Investigación de Operaciones.

"La Investigación de Operaciones es un método científico para dar a los departamentos ejecutivos una base cuantitativa para las decisiones relacionadas con las operaciones que están bajo su control".*

1. Diferencias entre Investigación de Operaciones y Desarrollo Organizacional.

- a) La diferencia principal es la identificación de variables estratégicas. Mientras los profesionales en Investigación de Operaciones se inclinan a seleccionar variables económicas o de Ingeniería, ciertamente cambiantes que son cuantitativas y mensurables y que parecen estar directamente ligadas con las utilidades y eficiencia del sistema, los -- profesionales en D.O. tienden a interesarse más en las variables y valores humanos.

2. Similitudes entre Investigación de Operaciones y Desarrollo Organizacional.

- a) Ambos son desenvolvimientos relativamente recientes.
- b) Ambos son producto de la Segunda Guerra Mundial.
- c) Ambos están centrados en problemas, en contraste con las disciplinas -- básicas que hacen hincapié en el concepto o método; en otras palabras, se aplican más que se enfocan, hacia el contenido en sí.
- d) Ambos insisten en la mejora y la optimización de la ejecución, a tal -- punto que sirven como pauta en sus enfoques para resolver problemas.
- e) Ambos se basa en gran manera, en la aplicación de la ciencia empírica -- como en su principal método de influencia.
- f) Ambos se basan en una relación con clientes, fundada en la confianza y la comunicación válida.

(*) Roberto Thierauf y Richard Grasse; Toma de decisiones por medio de la Investigación de Operaciones; (México, D. F.: Editorial Limusa, 1981); P. 22.

- g) Ambos insisten en un enfoque de sistemas para resolver problemas, lo que significa esencialmente un reconocimiento de la interdependencia dentro de las partes internas del sistema.
- h) La Investigación de Operaciones y el D.O., parecen ser extraordinariamente efectivos cuando trabajan con sistemas que son complejos, rápidamente cambiantes y probablemente basados en la ciencia.

V. Desarrollo Organizacional y Administración por Objetivos.

La administración por objetivos (APO) es un proceso por el cual los gerentes, -superior y subordinado- de una organización, en forma conjunta identifican sus objetivos comunes, definen el área de responsabilidad de cada individuo en términos de resultados esperados y usan estas medidas como guías para el funcionamiento de la unidad y para valorar la contribución de cada uno de sus miembros.*

1. Diferencias entre el Desarrollo Organizacional y la Administración por Objetivos.

- a) Las estrategias de la empresa las seleccionan personas con niveles de responsabilidad altos, mientras que los objetivos de operación son responsabilidad de los niveles más bajos.
- b) En el D.O. hay un consultor especialista para su implantación, mientras que en la APO no.

2. Similitudes.

- a) Están orientados al desarrollo integral de la empresa.
- b) Ambos requieren un entrenamiento para su implantación.
- c) Tienen revisiones continuas.
- d) Su implantación comienza desde la cima.
- e) Tanto la APO como el D.O. toman en cuenta los valores y expectativas de las personas.

(*) Richard M. Hodgetts y Steven Altman; Comportamiento en las Organizaciones; - (México, D. F.: Editorial Interamericana, 1983); P. 366.

VI. Desarrollo Organizacional y Relaciones Industriales.

Al hablar de Relaciones Industriales, hablamos de la ciencia que se ocupa de regular las relaciones obrero-patronales, incluyendo sindicato-empresa y sindicato-trabajador, así como aspectos legales del trabajador.

1. Diferencias entre el Desarrollo Organizacional y Relaciones Industriales.

- a) El D.O. crea condiciones en las que se haga aparecer el conflicto, --- mientras que en Relaciones Industriales se trata de prevenir y solucionar conflictos.
- b) En el D.O. se busca incrementar la efectividad de la organización de - todas sus metas generales y Relaciones Industriales, busca alcanzar -- las metas generales y las particulares de cada individuo.

2. Similitudes.

- a) Estimulan la comunicación en todos los niveles de la empresa.
- b) Logran mejores resultados al hacer los cambios necesarios.
- c) Se ve a la persona como un complejo de necesidades que cubrir.
- d) Aumentan el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

IMPORTANCIA DEL DIAGNOSTICO EN EL PROCESO DE D.O.

La fase de diagnóstico en el desarrollo de las organizaciones, es quizá el factor más decisivo del proceso de D.O. Para que sea realmente eficiente es preciso que sus intervenciones se basen en el análisis concienzudo de los datos aplicables.

Las normas estratégicas relativas al D.O. y las intervenciones que parecen ineficaces o cuyos resultados son poco importantes, provienen generalmente de diagnósticos superficiales o incorrectos.

El diagnóstico de organizaciones implica analizar la información y datos referentes al medio cultural, procesos a la estructura y a otros elementos esenciales del organismo. Su finalidad es encontrar sectores susceptibles de ser mejorados. Consiste en un intento para vincular a una diversidad de factores, con los resultados fruto de las organizaciones, así como determinar sistemas caudales.

Su finalidad última es poder pronosticar el impacto de eventos particulares en la productividad del organismo y en el bienestar de los mismos. -- Por tanto, el diagnóstico aceptado establece la base para determinar y asignar prioridades a los problemas, a las cuestiones debatibles decisivas y a las oportunidades que se ofrezcan.

Es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento de la organización.

MODELOS DE DIAGNOSTICO

A) Diagnóstico del D.O. como Ciclo de Actividad.

Trabajar en una autodirección significa ayudar al individuo y a la organización a actuar primeramente bajo la influencia de las fuerzas que --- ellos mismos generan, más bien que inducirlos. Esto trae como resultado una habilidad de organización para procesar de una manera colectiva toda la información válida y para escoger libre e informativamente las metas y los me dios de su obtención.

Quando los esfuerzos del D.O. son dirigidos a los sistemas formales e informales, suelen centrarse primeramente en el sistema informal pues éste comprende la cultura de la organización; definiéndose aquí la cultura como un patrón de actividades humanas o de conducta y las normas, sentimientos,-

creencias, actitudes y valores aceptados y propugnados por los miembros de la organización y que determinan dicha conducta. La estimación cultural incluye no solamente la cultura de la organización como un todo sino cualquier número de diferentes departamentos o subunidades de la organización.

La construcción de un modelo es una manera por la cual los miembros de una organización pueden tener una imagen de ella más efectiva para ellos; -- por ejemplo: se podría ver a una organización como aquella que consta de -- su sistema personal, cultural y tecnológico y cada uno de éstos a su vez, -- contribuyen en cierto sentido a la prosecución del trabajo de la organización. La construcción de un modelo facilita también la identificación de la interdependencia del sistema: ¿Cuál es el sistema de control, de información, de entrenamiento, etc.? ¿Cómo se relacionan mutuamente? ¿En dónde se apoyan o no? ¿Cómo trabajan juntos para formar un supersistema integrado? -- ¿Hasta que extensión cada sistema depende del siguiente?

Lo óptimo del sistema supone que hay una configuración de sistemas interdependientes que es más ventajoso que lograr los objetivos de la organización que otra posible configuración existente. El problema del diagnóstico es identificar esa mejor configuración y trabajar para lograrla. Esto puede implicar trastornar un estado actual de equilibrio entre sistemas, a fin de lograr el crecimiento; puede requerir cambio político y estructural en la autoridad formal o que la cultura se refleje en su propio campo para ayudar a que los otros sistemas de la organización funcionen.

Se deben valorar las posibles alternativas de cambio en términos de la ventaja que cada uno ofrece para conducir a un cambio futuro y a los efectos positivos y negativos que éste cambio particular podría tener en otros sistemas de la organización. (Ver Fig. 1 en página siguiente).

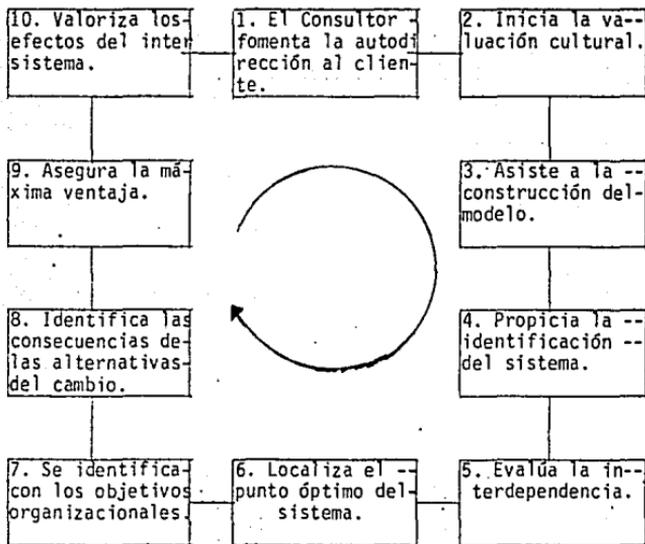


Fig. 1.- Diagnóstico del D.O. como Ciclo de Actividad.

B) Diagnóstico del D.O. a través del equilibrio de sistemas.

Se supone que este diagrama, la tecnología, la estructura y la cultura, están relacionadas mutuamente; al moverse la tecnología de los procesos respectivos a los proyectos en un solo tiempo, la estructura óptima tenderá a moverse de una forma centralizada a una descentralizada.

La cultura de la organización tenderá a responder por sus normas, cambiando de las de baja implicación individual a las de alta implicación. Varias proposiciones ayudan a explicar el modelo:

1. Los tres sistemas son afectados por un cambio en la misión de la organización.
2. El sistema del personal (como los individuos se experimentan a sí mismos, mutuamente y a la organización), afecta y es afectado por los tres sistemas.
3. Cualquier sistema puede ser la causa de un cambio en cualquier otro sistema, o sea, puede operar como una variable independiente.
4. Alguna forma de equilibrio entre los sistemas se logra rápidamente por la mayoría de las organizaciones.
5. Por lo común, este equilibrio es menor u óptimo en términos de la misión de la organización y altamente resistible al cambio.
6. Para cambiar a una organización, estos sistemas necesitan ser capaces de ajustarse (por las personas que lo controlan), para lograr un nuevo equilibrio.
7. Este nuevo equilibrio será casi seguramente más de apoyo para la misión de la organización y para las necesidades individuales de los miembros.
8. El proceso de la identificación del sistema del descongelamiento, del cambio y del recongelamiento:
 - Duplica la manera en que la gente aprende.
 - Puede ser aprendido por una organización como un todo, estando apoyada por las normas apropiadas de la organización.
 - Puede llegar a ser un proceso en marcha en cada subunidad de la organización.
 - Es el total objetivo tanto del desarrollo de la organización como de la administración progresiva. (Fig. 2).

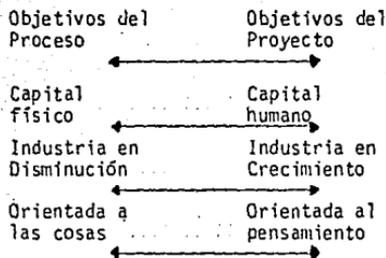
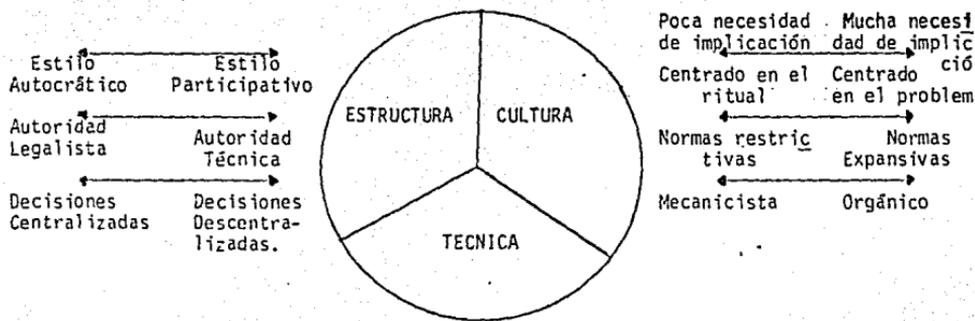


Fig. 2.- Diagnóstico del D.O. a través del equilibrio de sistemas.

Estos tres sistemas de la organización son interdependientes y tienden hacia un estado de equilibrio entre sí. Cuando la organización pretende sobrevivir y crecer, el D.O. está logrando ese equilibrio eficientemente.

C) Diagnóstico del D.O. por diferencias e integración.

A medida que las organizaciones se hacen más grandes y complejas, necesitan una creciente especialización técnica y más sistemas de control sofisticados. Determinada organización puede requerir cierta cantidad de cada uno de ellos para ser lo más efectiva posible. Cuánto de cada uno de ellos y como la especialización está centralizada de hecho, constituye un problema --- principal de diagnóstico, tanto para la gerencia como para el consultor de D.O.

Diferentes tipos de organización tienden a funcionar mejor con distintas clases mixtas de especialización y centralización. Esta es la razón por la cual las reglas generales para planear el trabajo y estructurar la autoridad pueden ser inapropiadas en determinada organización. Esta es también la razón por la cual a muchos gerentes les resulta extremadamente difícil transferir su experiencia de una industria a otra.

El diagnóstico de una organización que usa este modelo debe proceder -- tanto de la sub-unidad al todo, como del todo de la organización a sus partes. Frecuentemente, un grado de integración apropiada al nivel del todo de la organización es muy inadecuado dentro de una sub-unidad o viceversa.

En el diagrama que se encuentra a continuación, se presenta un ejemplo que se pudiera tener en cuenta análogamente en las industrias o empresa, según su propia estructura.

- Un concepto técnico estructural.
 - Propone una relación normática.
 - Ayuda a identificar direcciones del cambio.
- (Fig. 3).

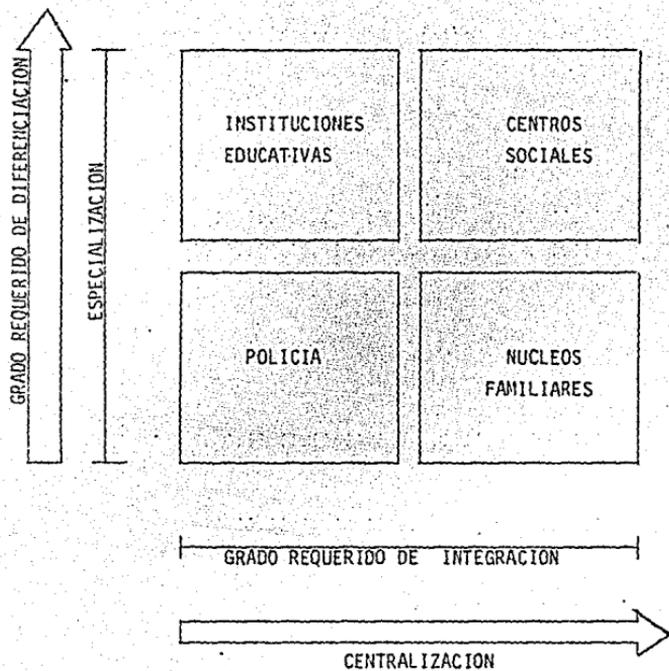


Fig. 3.- Diagnóstico del D.O. por diferenciación e integración.

D) Modelo de Diagnóstico de Conflicto Interpersonal.

Este modelo comprende cuatro elementos básicos:

- a) Los problemas que constituyen un conflicto.
- b) Circunstancias que precipitan el conflicto manifiesto.
- c) Los actos pertinentes de los protagonistas del conflicto.
- d) Las varias consecuencias del conflicto.

NATURALEZA CICLICA Y DINAMICA DEL CONFLICTO INTERPERSONAL.

Los conflictos interpersonales son cíclicos. Dos personas que son opuestas solo entran periódicamente en conflicto y en un momento determinado los problemas existentes entre ellos constituyen solamente un conflicto latente. Luego, la oposición entre ellas se hace notoria.

Los conflictos interpersonales tienden a ser dinámicos, esto es de un ciclo al siguiente, la forma del conflicto patente tiende de modo característico a cambiar. El término escalamiento, designa la tendencia hacia la disminución del conflicto. Ejemplo: El número de problemas de un problema recurrente puede cambiar continuamente en función de las tácticas y resultado del trato mutuo de los protagonistas en el conflicto.

Los términos escalamiento y desescalamiento, se refieren a la dirección del cambio como parte de una estrategia general de manejo del conflicto; es deseable un escalamiento temporal, en otras palabras "descontrolar el conflicto" y de modo semejante los esfuerzos encaminados a producir un desescalamiento implican control o resolución del conflicto.

PROBLEMAS SUSTANTIVOS Y EMOCIONALES

Problemas Sustantivos: Consisten en desacuerdos sobre políticas y prácticas, competencias por unos mismos recursos y concepciones discrepantes sobre los papeles o funciones y las relaciones entre éstos.

Problemas Emocionales: Emplean sentimientos negativos entre las partes (ira, desconfianza, desprecio, resentimiento, temor, rechazo).

DEDUCCIONES

La distinción entre problemas sustantivos y problemas personales es importante, porque el conflicto sustantivo requiere negociación y solución de problemas entre los protagonistas, así como intervenciones del consultor ---

conducentes a un compromiso entre los criterios u opiniones opuestas; mientras que el conflicto emocional requiere una nueva estructuración de las instituciones de una persona y el apagamiento o atenuación de los sentimientos antagonistas de los protagonistas, así como intervenciones conciliadoras del mediador. Aquellos procesos son básicos cognoscitivos y éstos son procesos básicamente cognoscitivos y éstos son procesos más efectivos.

INFERENCIAS.

Para el manejo de conflictos, es necesario un adecuado conocimiento de sus diversas tácticas, porque son los indicios más disponibles de la existencia de diferencias entre personas y porque la naturaleza de las tácticas determina en gran parte las consecuencias del conflicto.

Quizá el aspecto de diagnóstico más importante del manejo del conflicto sea la comprensión de las consecuencias de un conflicto interpersonal. Es importante por tres razones:

- 1) Es esencial una apreciación de la magnitud de los costos.
- 2) El análisis de las consecuencias particulares de un conflicto recurrente, suele proporcionar una comprensión de la causa de que el conflicto tienda al escalamiento, al desescalamiento o a mantenerse igual. El análisis puede indicar las conexiones entre las tácticas del conflicto o manejo de este que se usan y la tendencia de los problemas a proliferar o a disminuir en número.
- 3) Una comprensión de las consecuencias del conflicto de que se trate, combinada con una apreciación de los problemas que lo constituyen, permite llegar a conocer los resultados que son deseables y que pueden ser alcanzados y planear estrategias generales para alcanzar los resultados deseados. Esto sería mediante estrategias de desescalamiento, sea mediante el control del conflicto, sea por métodos encaminados a la solución de éste.

(Fig. 4).

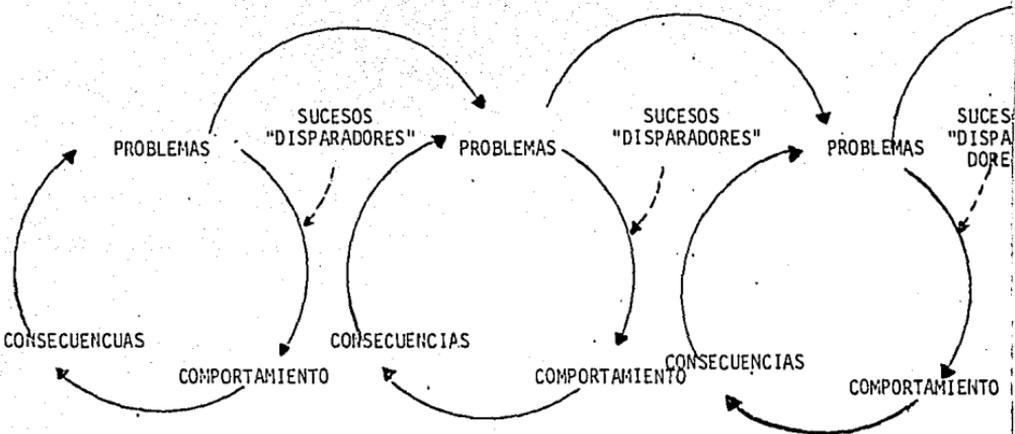


Fig. 4.- Diagnóstico del D.O. a través de Conflicto Interpersonal.

TENDENCIAS DE LA PROLIFERACION

La proliferación de problemas ocurre por diversas razones:

- a) PROTECCIONES.- Problemas que legitiman el conflicto. Esto se refiere a -- que una parte puede introducir un segundo problema en el conflicto, un problema substitutivo, porque proporciona una justificación más legítima para el conflicto.
- b) FACSIMILES (Reproducción perfecta de algo).- Para un trabajo más cauto, - pero pertinente. Los problemas sintomáticos son, a veces, reflejo de los problemas básicos en el contenido o en la forma.
- c) PROBLEMAS QUE GARANTIZAN LA SEPARACION.- Pueden añadirse problemas a un conflicto para diferenciar más a una pareja en un conflicto emocional. -- Los problemas sustantivos pueden originarse subsecuentemente de conflictos emocionales, simplemente como otro modo de diferenciarse una persona de otra de la que se siente antagonista. Aquí se ve un deseo de altercar, más que un intento intelectual y táctico legitimar el conflicto.
- d) TOMA DE LA POSICION DOMINANTE PARA ASEGURARSE.- VENTAJA TACTICA.- Una de las partes que puede iniciar tácticamente la adición de problemas, con el fin de proseguir su lucha en el conflicto: a veces, se introduce tácticamente un nuevo problema sustantivo en el conflicto por una parte que desea pasar a la ofensiva o contrarrestar la ofensiva del contrario.
- e) LA CAPACIDAD PROVOCATIVA DE LA DEFENSA PROPIA.- Muchas veces, la adición de problemas es el resultado de los intentos para enfrentar y superar las consecuencias del conflicto principal.

SIGNIFICADO DEL MODELO PARA EL MANEJO DEL CONFLICTO

Se cree que los conflictos tienen más consecuencias funcionales nocivas que benéficas para la protagonista u otras personas o para aquéllos y éstas y que existe un deseo de manejar el conflicto de un modo más constructivo. - Característicamente el objetivo operacional más general es interrumpir de un modo u otro, un ciclo que se mantiene a sí mismo o que es maligno y sufre es calamiento e iniciar un ciclo benigno y de desescalamiento. El manejo del -- conflicto suele comprender este objetivo, tanto si la última meta fijada es el control como si es la solución del conflicto.

Cada uno de los cuatro elementos de un ciclo de conflicto sugiere una -

medida operacional de escalamiento y desescalamiento y determina un objetivo correspondiente para el manejo del conflicto. Tres implican control: uno requiere solución.

CAPITULO III

CONSULTORIA DE PROCESOS

CONSULTORIA DE PROCESOS (C.P.)

Es un conjunto de actividades del Consultor que ayudan al cliente a percibir, a comprender y a actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente.*

El Consultor de Procesos trata de lograr que el cliente "perciba" lo -- que ocurre alrededor de él, dentro de él y entre él y otras personas.

Los elementos importantes que hay que estudiar en una organización, son los procesos humanos que ocurren en ella. Por lo tanto, el Consultor de Procesos debe ser un experto en procesos a nivel individual, interpersonal y de grupos. El perfeccionamiento de la eficacia organizacional se logrará a través del efectivo descubrimiento de problemas en el área de los procesos humanos que a su vez, dependerá de la capacidad de los gerentes para adquirir la habilidad de diagnosticar a través de la experiencia con la Consultoría de - Procesos.

El enfoque sobre los procesos humanos no es el único camino para incrementar la eficacia organizacional. En la mayoría de las organizaciones hay - posibilidades de mejorar los procesos de producción, financiamiento, mercado - tecnología y otros procesos. Sin embargo, las varias funciones que integran una - organización siempre se consiguen a través de interacciones personales, de - tal forma que la organización nunca podrá escapar a sus procesos humanos. -- Así que, entre más comprendidos y mejor diagnosticados sean estos procesos, mayor será la probabilidad de encontrar soluciones a los problemas técnicos, que sean aceptadas y usadas por los miembros de la organización.

ETAPAS DE LA CONSULTORIA DE PROCESOS

Tales etapas interactúan y se sobreponen unas con otras y son áreas pre - cisas en las que debe trabajar el Consultor. Algunas etapas son simultáneas:

- 1) Contacto inicial con la organización-cliente.- Puede ser por teléfono, -- carta o directo y tratan el problema que se percibe en la organización. Las razones por las que acuden a un Consultor, en especial son:
 - Su reconocimiento por medio de libros o conferencias dadas por él.
 - Por recomendación de otras organizaciones o de otros consultores que no pudieron encargarse del proyecto.

(*) Shein; Consultoría de Procesos; (México, D.F.: Editorial Fondo Educativo Interamericano, 1973); P. 9.

- 2) Definición de la relación contrato formal y contrato psicológico.- Se realiza una reunión exploratoria que puede ser un almuerzo o una simple reunión, donde el Consultor y el cliente se ponen de acuerdo en cuanto a honorarios, horarios y lugar de trabajo, además de otros aspectos.

El contrato tiene dos aspectos:

- La decisión formal sobre el tiempo que se dedicará a la consulta, que servicios serán prestados y el monto y la forma de pago.
- Contrato psicológico o qué espera ganar el cliente de la relación y qué espera ganar el Consultor.

- 3) Selección de un lugar y un método de trabajo.

a) El Lugar:

- La elección de qué va a observarse y cuándo debe hacerse en colaboración con el cliente.
- El lugar escogido debe estar lo más cerca posible de la cumbre de la organización.
- Debe escogerse un lugar donde sea fácil observar los procesos interpersonales y de grupo.
- El lugar escogido debe ser uno donde se realice verdadero trabajo.

b) El método de trabajo:

- Debe armonizar lo más posible con los valores en que se funda la C.P.

- 4) Recolección de datos.

Básicamente hay tres clases de métodos para recoger datos: Observación, entrevista y cuestionario. Como cada método es un tipo de intervención en el proceso organizacional, el consultor debe elegir un método que armonice con los valores en que se basa la C.P. y con las metas generales de ésta.

- 5) Intervención.

El Consultor debe estar listo para intervenir de diversos modos, cuando se presenten oportunidades o su juicio le diga que ciertas acciones son inapropiadas. El consultor debe ser bastante flexible para aprovechar las oportunidades, basándose en sus propios juicios.

- 6) Evaluación de los resultados.

Las metas de la C.P. no se pueden definir en forma sencilla y medible.

La meta final de todo esfuerzo de D.O. es, por supuesto, un mejor funcionamiento organizacional. Con los esfuerzos de D.O. que implican C.P., se trata de lograr esta eficacia cambiando algunos valores de la organización y aumentando las habilidades interpersonales de los principales gerentes. El desempeño se relaciona con tales cambios de valores y aumentos de habilidad. A corto plazo, el Consultor de Procesos busca la prueba de que ciertos valores cambian y ciertas habilidades aumentan.

El Consultor de Procesos intenta cambiar las actitudes y valores del gerente en el sentido de que éste tenga más preocupación por los problemas humanos, más preocupación por la eficacia a largo plazo y más preocupación por el proceso del diagnóstico como medio de lograr adaptabilidad organizacional.

Por lo tanto, un modo principal de apreciar los resultados de un esfuerzo de C.P. es evaluar hasta qué punto los principales gerentes se han infundido de estos valores.

7) Reducción del compromiso con el sistema-cliente.

Los rasgos que caracterizan el proceso de separación son:

1. La reducción del compromiso es una decisión que se toma por acuerdo de ambas partes, no una decisión unilateral.
2. El compromiso generalmente no termina del todo, pero puede continuar a un nivel muy reducido.
3. La puerta está siempre abierta para ulteriores trabajos con el cliente si éste lo desea.

DIFERENCIAS DE LA CONSULTORIA DE PROCESOS DE OTROS TIPOS DE CONSULTA.

A) Compra de información experta o de servicio experto.

Cuando una organización no tiene tiempo o capacidad para determinar sus necesidades (algo que desea saber o una actividad que desea que se realice).

Por ejemplo:

1. Un gerente desea saber cuál es la opinión de un grupo de consumidores, -- cómo diseñar un sistema de contabilidad que utilice plenamente la capacidad de una computadora.
2. Un gerente desea saber cómo organizar eficazmente un grupo, lo que requiere un examen de las actividades, actitudes y hábitos de trabajo de los miembros del grupo.

3. Un gerente desea establecer un procedimiento de evaluación de un análisis de calidad de un producto complejo.

En estos tres casos el éxito depende de:

1. El diagnóstico correcto de las necesidades.
2. Comunicar correctamente al Consultor estas necesidades.
3. Estimar con precisión la capacidad del consultor para proporcionar la clase correcta de información o servicios deseados.
4. La consideración profunda de las consecuencias de que el consultor recoja información o de que realice los cambios que el consultor recomienda.

Ante este tipo de consultoría, frecuentemente los gerentes expresan insatisfacción por la calidad de los servicios que reciben, pero el problema radica en el modelo de la compra y no en los consultores.

La Consultoría de Procesos, por el contrario, hace trabajar al gerente y al consultor en forma conjunta.

El Consultor de Procesos insta al gerente con quien trabaja, a no lanzarse a un programa de acción hasta que la organización misma haya hecho un diagnóstico y una estimación completas de las fuerzas y debilidades de la estructura que existe.

Es importante entonces, que el diagnóstico se haga conjuntamente, puesto que el Consultor rara vez llega a conocer a la organización lo suficiente para saber cuál sería el mejor curso de acción para el grupo particular de que se trata, con sus conjuntos particulares de tradiciones, estilos y personalidades.

Sin embargo, el Consultor puede ayudar al gerente para que diagnostique suficientemente bien y además pueda darle alternativas para que el gerente pueda resolver el problema.

El papel de consultor es de adiestrador para diagnosticar y resolver el problema, pero no debe trabajar él mismo en la solución del problema particular de que se trate.

B) Modelo de doctor-paciente.

Los objetivos de la organización buscan un consultor o equipo de consultores para que haga un reconocimiento de la situación en que se encuentra la empresa o la forma en que marcha. Sin embargo, este modelo presenta varias dificultades:

1. La unidad organizacional señalada como paciente, puede resistirse a revelar la clase de información que el consultor emplee para hacer su diagnóstico.
2. El paciente no esté dispuesto a aceptar el diagnóstico o la prescripción ofrecidos por el consultor.

Por el contrario, la C.P. consiste en la elaboración del diagnóstico en colaboración con el cliente y en la transmisión a éste de la capacidad para diagnosticar. Aunque el consultor averigüe rápidamente cuáles son algunos de los problemas de la organización y cómo se podrían resolver, no debe apresurarse a dar a conocer su descubrimiento porque puede estar equivocado y esto perjudicaría su relación con el cliente; además, porque sabe que lo probable es que el cliente se ponga a la defensiva, no escuche el diagnóstico, no comprenda lo que el consultor le diga y lo discuta.

El cliente debe aprender a descubrir el problema, a participar en la elaboración del diagnóstico y a estar comprometido activamente en la acción de encontrar un remedio.

El consultor ayuda a precisar el diagnóstico y proporciona alternativas de solución que alienten al cliente a decidir en último término, que fórmula emplear.

Lo importante en la C.P. es la habilidad para comprometer al cliente en la elaboración de un autodiagnóstico y para ayudarlo a encontrar una solución adecuada a su problema y necesidades.

La experiencia del consultor de procesos se basa en el arte de diagnosticar y establecer una relación de ayuda.

CAPITULO IV

EL AGENTE DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

EL AGENTE DEL D.O.

La palabra agente significa: "aquél que practica la acción, que actúa.- Autor, promotor, propulsor, impulsor. Principio sujeto de una acción".

Adaptando la acepción que hace Bennis, se puede decir que agente de --- D.O., es aquel capaz de desarrollar en la organización actitudes y procesos que permitan a la misma, transaccionar proactivamente con los diversos aspectos del medio interno y externo.*

El agente de D.O. impulsa el esfuerzo de D.O. actuando como facilitador catalizador, estimulador o inspirador de comportamientos y actividades que eleven el nivel de eficacia y/o salud de la organización. Idealmente, no es el autor único de cambios que desarrolla la organización: podrá ser coactor, trabajando con los clientes o con los participantes del sistema objetivo. Es tos son los autores y actores del proceso de cambio.

En general, el Agente de D.O. es un consultor externo al sistema. En este caso, el consultor puede pertenecer al cuadro ejecutivo de la empresa --- (consultor interno) o si no ser consultor externo. Pero ambos actuarán como "externos" al sistema objetivo.

El Agente de D.O. puede ser también un elemento dentro del sistema-meta o el propio cliente, siempre que posea adecuada capacitación teórica y práctica para presentar tal papel.

Diversos autores utilizan la expresión "agente de cambios", como calificador del papel del agente.

El Agente de D.O. tiene como misión principal, asegurar que se alcancen las cuatro condiciones básicas que orientan siempre su trabajo:

- 1) Ayudar a generar datos valiosos e informaciones útiles que revelan la realidad o la verdad organizacional. El cliente verá así la situación de un modo más completo y comprensible.
- 2) Crear condiciones para que los clientes puedan hacer selecciones bien informadas y libres. Se trata de resolver el "problema" y planear acciones adecuadas.
- 3) Ayudar a los clientes a asumir la responsabilidad por esa selección y comprometerse en la situación resultante, esto es, estimular a los clientes-

(* Fernando Archilles de Faria Mello; Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral; (México, D. F.: Editorial Limusa, 1983); P. 101.

a un compromiso con la selección hecha.

- 4) Ayudar a los clientes a desarrollar sus potenciales y sus recursos para alcanzar mejor los objetivos propuestos.

PERFIL Y ACCION DEL AGENTE DE D.O.

El papel básico del Agente de D.O. incluye cuatro tareas, como se citó anteriormente. Para presentar tal papel, el Agente de D.O. necesita actuar en dos planes: a nivel de proceso y a nivel de contenido. En consecuencia, debe de conseguir el liderazgo para las dimensiones de tarea y para las dimensiones de clima y dinámica psico-social, de modo de ayudar a los clientes y demás participantes del sistema-objetivo a desarrollar el sistema, tanto en el área tecno-estructural-administrativa como en la del comportamiento humano.

Para actuar con eficacia en esas tareas, niveles, dimensiones y áreas, sus calificaciones ideales deben ser:

- 1) Autoconocimiento.- Conciencia realista de su personalidad, sus puntos --- fuertes y sus puntos débiles, capacidades y limitaciones, motivación y necesidades personales, dinámica emocional, valores y actitudes, filosoffa de trabajo, etc.
- 2) Comprensión de la organización.- Conocer y entender la organización o sistema-objetivo, lo que requiere:
 - a) Conocimientos teóricos y prácticos sobre D.O.
 - b) Experiencia de trabajo en la empresa, donde haya ocupado funciones a nivel gerencial.
 - c) Capacidad de diagnóstico de situación de sistemas socio-técnico abiertos.
 - d) Identificación de problemas oportunidades, potencialidades y limitaciones del sistema-objetivo.
- 3) Competencia interpersonal.- Capacidad de relacionarse eficazmente con los clientes y participantes del esfuerzo de D.O., creando un clima de con---fianza, apertura, respeto, colaboración y ayuda mutua para sí y entre los demás.
- 4) Flexibilidad de acción.- Capacidad para representar diferentes papeles --

(o subpapeles), dentro de su función de múltiples facetas de agente de --
D.O.

En su acción, el Agente de D.O. necesita intervenir en el sistema-meta. Una intervención, según Beckhard y Argyris, es un comportamiento, es la acción de entrar en un sistema de relación y actividad de personas y grupos, - con el propósito de ayudarlos a mejorar su funcionamiento y desempeño en los aspectos que se juzgan relevantes.

El trabajo del Agente de D.O. debe ser un trabajo de abierta, confiable, auténtica y mutua colaboración, con los clientes y otros participantes del sistema-meta.

Idealmente, este trabajo requiere el máximo de participación e implicación de la clientela y el mínimo de dirección por parte del Agente de D.O. - Es evidente que ese ideal en la práctica debe ajustarse a las realidades del sistema, a la capacitación y motivación de sus participantes.

El Agente de D.O. camina al lado de los clientes, inspirado en los valores del D.O. (tratados en el Capítulo I), que informan y condicionan a su filosofía de trabajo; procura siempre que sea posible, dentro de las realidades y potenciales, dentro del sistema-objetivo, concretizar estos aspectos.

Esa posición de valores intrínsecamente humanísticos no es una postura nada más filosófica, sino que también son sumamente consistentes con el funcionamiento eficaz de las organizaciones en términos orgánicos.

PAPELES Y FUNCIONES DEL AGENTE DE D.O.

El Agente de D.O. puede venir a desempeñar diversos papeles o funciones como las que se mencionan a continuación, que se distinguen por diferentes categorías o énfasis y por diferentes actividades:

- a) Obtener datos sobre el funcionamiento del sistema, realizando entrevistas preparando cuestionarios, asistiendo a reuniones y consultando documentación.
- b) Oír a las personas y comprenderlas.
- c) Ayudar a las personas con dificultades personales y funcionales en el contexto de sus actividades en la empresa.

- d) Diagnosticar situaciones y comportamientos.
- e) Trazar estrategias y escoger tácticas de D.O.
- f) Estimular, calatizar, facilitar comportamientos y acciones conducentes a los objetivos de D.O.
- g) Desarrollar, capacitar o entrenar a personas o grupos.
- h) Confrontar personas o grupos, proporcionándoles retroinformación constructiva.
- i) Sugerir soluciones, orientar acciones.
- j) Intervenir directamente, asegurándose de que tomen ciertas providencias.
- k) Liderar o dirigir personas o grupos.
- l) Planear, organizar, coordinar y controlar actividades de D.O.

Evidentemente, todos esos papeles son difícilmente conciliables, así como los diferentes estilos correspondientes son prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo. Cada profesional de D.O. actuará según sus peculiaridades personales y su experiencia profesional teórico-práctica. Cada uno de ellos será más eficaz y sentirá más agrado en alguno de esos papeles que en otros. Pero por eso mismo debe procurar fortalecer sus puntos más débiles, la flexibilidad de su comportamiento profesional, abriendo el abanico de su repertorio funcional.

Walton (1969-1972), habla en su libro del papel del Agente de D.O. en la perspectiva del socio-terapeuta-profesional que trataría de las patolo--gías o disfunciones de las relaciones sociales en el contexto organizacional.

Kennet Benne (1964), muestra que las áreas fundamentales que exigen habilidades especiales del Agente de Cambio son:

- Area 1.- Identificación y evaluación por el propio agente de cambio, de sus motivaciones personales y su relación con el cliente.
- Area 2.- Ayudar al cliente a percibir, concientizar y asumir la necesidad -- del cambio y del proceso de diagnóstico.
- Area 3.- Diagnóstico por el Agente de Cambio y el cliente, en un trabajo de colaboración.
- Area 4.- Habilidad para tomar decisiones con la participación de los elementos implícitos en el problema.

Area 5.- Habilidad de planear y ejecutar los planes, tomando por control la retroinformación recibida a lo largo de las acciones.

Area 6.- Habilidad para evaluar los progresos y fracasos.

Area 7.- Habilidad de asegurar continuidad, expansión, apoyo y transferencia de aprendizaje, a lo largo de los programas.

Además son necesarias habilidades en relación interpersonales y capacidad de:

- a) Establecer relación e inspirar confianza.
- b) Saber oír, observar, identificar y relatar.
- c) Mantenerse flexible y reconocer sus limitaciones.

El trabajo de Consultor se caracteriza siempre por una relación temporal y voluntaria entre un elemento profesional (Consultor) y un sistema---cliente, en la cual se planea auxiliar al cliente en la solución de sistemas corrientes o potenciales.

Una buena manera de examinar la esencia de las tareas de consultoría es a través de preguntas que los consultores se plantean, en el caso de cada nuevo cliente.

Conviene, inicialmente, destacar que la noción de consultor ha evolucionado en los últimos años, de un individuo (u organización) que lo llamaban a ofrecer soluciones a la imagen de un individuo (u organización) que se llama para colaborar con el cliente en la búsqueda de soluciones. O sea, el Consultor no precisa ser un ente semi-divino, omnisciente, todopoderoso, que conoce a priori todas las soluciones ideales. Al contrario, debe ser (el consultor), un elemento capaz y experimentado menos en la naturaleza de los problemas considerados y más en el método y procesos de buscar las soluciones de que carece el problema.

Es en el ejercicio de este método de buscar soluciones, que el consultor se plantea varias preguntas.

Como en cualquier tipo de relación profesional: como entre médico y paciente; profesor-alumno, consejero-cliente, el consultor de Desarrollo Organizacional debe evitar una intervención demasiado emocional en la problemática en que actúa. Es extremadamente importante que se mantenga en un nivel --

profesional, esto es, capaz de mantenerse autocontrolado y equidistante de las necesidades del cliente y de sus propios motivos personales.

Por otro lado, su actividad acarrea ciertos elementos de marginalidad pues actúa en un sistema del cual no es parte y no es raro donde es completamente conocido.

Y por fin, su acción lo obliga a correr ciertos riesgos, confrontando y aclarando conflictos latentes y divergencias que se mantenían bajo aparente represión.

Según Bennis (1966), los Consultores deben seguir un modelo para diagnosticar el estado de un sistema-cliente. A menos que las respuestas sean positivas, el proceso debe interrumpir en cada etapa intermedia, para reevaluación o medidas correctivas:

- a) ¿Son apropiados para el sistema-cliente los objetivos del método de laboratorio?
- b) ¿El estado cultural del sistema-cliente está preparado para el método de laboratorio (grado y tipo de conflictos de valores, legitimidad de los fenómenos interpersonales; grado, alcance e intensidad en la solución; relaciones de confianza entre el cliente y el consultor)?
- c) ¿Intervienen y están comprometidos en el proceso de las personas clave?
- d) ¿Están adecuadamente preparados y orientados para el método de laboratorio los miembros del sistema-cliente?
- e) ¿Está asegurada la espontaneidad?

La Consultoría de D.O. la podrá ejercer tanto un Consultor externo como un Interno, a la organización. Tanto uno como otro, tienden comparativamente a tener ciertas ventajas y desventajas.

Además, el Consultor de D.O. tenderá a ser tanto más capaz cuanto más tenga una sólida formación básica esencial, la cual abarque:

- Psicología en general, en especial psicología social e industrial.
- Sociología en general.
- Psicología y sociología de las organizaciones.
- Dinámica de grupos.
- Administración de empresas.

- Vivencia y trabajo en empresas (si fuera posible de diferentes tipos), --- principalmente en función de Jefatura.
- Desarrollo Organizacional y Consultoría de D.O.

Esta formación debe abarcar una sólida base teórica y conceptual así -- como la correspondiente experiencia práctica.

CONSULTOR EXTERNO

Ventajas:

1. Tiene más experiencia que el consultor interno.
2. Tiene mayor aceptación para actuar a altos niveles dentro de la empresa.
3. Está dispuesto a correr ciertos riesgos, al decir y hacer cosas que un -- Consultor Interno no puede, no debe o no desea correr.
4. Tiende a ser más imparcial frente a las realidades socio-técnicas de una- empresa específica.
5. Posee una perspectiva de la situación menos comprometida.

Desventajas:

1. Conoce menos los detalles y aspectos muy informales, la cultura de la em- presa, las particularidades de las personas, grupos, procedimientos y ac- tividades.
2. No tiene poder formal en la empresa.
3. Tiene menos acceso informal a personas y grupos que el consultor interno.

CONSULTOR INTERNO

Ventajas:

1. Puede conocer bien los matices y detalles de la empresa.
2. Tiene presencia diaria en la empresa.
3. Puede tener fácil acceso a ciertas personas (buenas fuentes de informa--- ción) dentro de la empresa.
4. Puede asegurar más fácilmente la continuidad en la realización de los es- fuerzos de D.O., inclusive en lo que se refiere a su acompañamiento y eva luación.
5. Tiene algún poder forma].

Desventajas:

1. Dificultades para actuar a altos niveles de jerarquía superior a la suya.
2. Por la razón anterior, tiende a ser menos aceptado.

3. En general, tiene menos experiencia que el Consultor Externo.
4. Para formar parte del cuadro de personal de la empresa, tiene menos liber tad para hacer ciertas cosas, de las que tiene el Consultor Externo.

Hay por tanto, tendencia a que las ventajas del consultor externo co--- rrespondan a las desventajas del consultor interno y viceversa. Por esta razón, es conveniente que existan ambos, actuando colaborativa y sintonizada--- mente como consultores de D.O., formando un par en la consultoría.

Esta consultoría a dos, permite a ambos actuar de un modo más completo- e intensivo, inclusive por poder intercambiar ideas e informaciones, apoyar- se mutuamente, dividir tareas, substituirse mutuamente, etc. La existencia- del consultor externo tiende también a facilitar el desarrollo, tanto teóri- co como práctico, del consultor interno.

La empresa debe reunir consultores externos e internos, especializados- por ejemplo, en psicología organizacional, sistemas de información, estructu ra de organización, administración por objetivos, etc.

Curtis, tiene una interesante analogía, según el trabajo divulgado por- el Laboratorio de Entrenamiento Nacional (NTL por sus siglas en inglés), so- bre el tipo de ayuda que el consultor pueda tener que proporcionar a sus --- clientes; puede funcionar como válvula de escape de modo que posibilite al - cliente a descargar sus presiones y tensiones; como bujía para encender la - acción, como acelerador para alcanzar el punto deseado, etc., no solamente - es el conductor.

Cualquiera de estas funciones ayuda al motorista. El cliente es el moto rista.

La consultoría es un proceso de ayuda que se origina de una relación in terpersonal, establecida entre una o más personas que desean resolver un pro blema o mejorar la situación en un sistema (el cliente) y una o más personas que se proponen ayudarlo en ese esfuerzo (consultor o consultores).

El cargo del consultor presenta ciertas peculiaridades que lo distin--- guen del cargo de ejecutivo, como gerente de D.O. Tales peculiaridades son- inherentes a la función del ejecutivo como Agente de D.O. y son las siguien- tes:

- a) Reacciones ante el poder del consultor. El consultor tiene algún poder -- que le confiere el cliente que lo llama o que deriva del hecho de que él asume una función en la organización. En ambos casos, el consultor tiene un poder que proviene de sus conocimientos especializados. La intervención de éste, con esa nueva partícula de poder, en un sistema con una dinámica de poder ya establecida, tiende a causar desconfianza, incertidumbre, recelo, agresión (abierta o disfrazada, directa o indirecta), competencia o conflictos.
- b) El consultor es un cuerpo extraño, ya se trate del consultor externo o -- del interno, en relación con el sistema-objetivo. Por eso hay la tendencia a tratarlo como alguien que de hecho, no pertenece al sistema por más bien recibido que sea.
- c) La amenaza de la auditoría.- Comúnmente el consultor se considera como el hombre que va a ver las cosas equivocadas, mostrar errores y fallas, señalar incompetencias, etc., aunque al mismo tiempo se le considere conscientemente, como alguien que viene a ayudar.
- d) La solución de la Bola de Cristal.- Al consultor se le idealiza como el hombre que puede ver todo, puede hacer todo y por ésto, no es necesario hacer mucha fuerza ni suministrarle todas las informaciones o empeñarse en el trabajo de diagnóstico y en la solución de problemas.
- e) La seducción del Mago.- Por el mismo mecanismo, se atribuye al consultor la fantasía de que puede realizar cosas de magia. Los clientes se vuelven pasivos o libres del compromiso con el esfuerzo de D.O. por el consultor -- hará el milagro a la hora conveniente.
- f) El chivo expiatorio.- Es común que con la presencia del consultor surja -- el mecanismo del chivo expiatorio en que, alguien o algún factor funciona como pararrayos de las insatisfacciones. Permite aliviar culpas, negar realidades, etc.
- g) Dependencia y contradependencia.- Algunos clientes esperan que el consultor les diga qué hay que hacer y cómo hacerlo. Otros se opondrán a que -- los ayude, no es función de una discordia objetiva, sino por problemas -- psicológicos de contradependencia.

1. Departamento de D.O.

Algunas organizaciones establecen un departamento en el centro de la -- corporación, que generalmente depende del vicepresidente de Relaciones Industriales o de Recursos Humanos o del Presidente. Este departamento funciona -- como Consultor Interno de la organización, disponible cuando se le llama para los segmentos de la misma, para ayudarlos en el diagnóstico, planeación -- de estrategias y la dirección de diversos tipos de programas.

Este plan reúne a uno o pocos especialistas, quienes están al día en el estado de los asuntos y están en contacto con todo este campo. La debilidad de esta organización es que tiende a localizar la especialidad de un departamento de staff, frecuentemente desligado del resto de las funciones de personal y recursos humanos. En un período largo de tiempo, esta situación puede aislar y aumentar la distancia entre las diversas partes de la organización interesadas en los factores humanos y pueden terminar en terminada centralización del recurso y la línea sienta que carece de prioridad en el programa. Sin embargo, si se está propiamente ligado al resto de la organización, un pequeño departamento de D.O. puede ser efectivo recurso del staff central.

2. El Especialista en D.O.

Esta es una situación en que una persona o personas incorporadas, ya sea a la parte directiva de la organización de línea, también actúa o actúan como consultores internos. Se denominan especialistas en Recursos y ayudan en el reconocimiento de problemas de cambio planeado y en su solución. La persona trabaja en gran manera como consultor externo y fuente de referencia. Puede realizar un limitado número de actividades de entrenamiento, pero actúa -- más como catalizador. En una compañía grande esta función es llamada "aplicaciones de la ciencia de la conducta". La persona con esta función tiene completa libertad de movimiento en toda la organización, para facilitar los esfuerzos de cambio. Puede trabajar como cualquier parte de la empresa, que -- tenga un problema de cambio. También es de su responsabilidad estar al tanto de las últimas teorías y prácticas de las ciencias aplicadas de la conducta. -- En esta función, el especialista en D.O. tiene acceso a recursos profesionales en todo el mundo.

Una de sus principales funciones es reunir recursos de todos los clientes disponibles.

Esta modalidad tiene algunas ventajas sobre el departamento más formal del D.O. en que ésta da ayuda especializada, pero no desarrolla una parte de la estructura organizacional, la cual requiere que las organizaciones se dirijan a otras similares. Por el contrario, aquellos que requieran ayuda pueden llamar a un individuo que pueda proporcionarla o dirigirse al cliente para solicitar los recursos apropiados.

3. El Funcionario de Personal con el D.O. como principal función.

Muchas organizaciones están reestructurando las funciones dentro del Departamento de Personal.

Las ventajas de esta modalidad es que mantiene la función del D.O. en vinculación con otros aspectos de la administración de recursos humanos; determina el énfasis y prioridad legados a los esfuerzos de D.O., puesto que el funcionario jefe la toma como área de interés personal.

4. El Ejecutivo de Cuentas.

Este término se emplea para denotar una forma de administración del esfuerzo de staff que se encuentra en algunas organizaciones extensas y descentralizadas. En esta modalidad a personas que de alguna manera tienen funciones de personal en la casa matriz, les son asignadas algunas sucursales de campo, tales como plantas, de las que ellos son "funcionarios de la casa matriz". Cada uno de ellos es el Ejecutivo de Cuenta para la planta o plantas. Su misión primordial es trabajar como consultor para la gerencia de la unidad en el diagnóstico del bienestar y las necesidades de la organización y en el reconocimiento y consecución de recursos adecuados del centro de la organización y de fuera. La ventaja de este arreglo es que provee de una base amplia de ayuda a la gerencia de la unidad y hace mucho para mejorar las relaciones entre la casa matriz y la sucursal, por medio del mejoramiento de las comunicaciones entre las unidades de sucursal y la casa matriz, a través del "amigo" o ejecutivo de cuenta de la casa matriz.

5. El Agente "Temporal" de Cambio.

En varias organizaciones grandes se realizan experimentos de tomar gente de posiciones de líneas, designarlos como agente de cambio organizacional

y asignarles "clientes" específicos con quienes trabajarán por un período de un año o más. Durante el período en que trabajan como "agente de cambio" o "consultores", obtienen entrenamiento especial en la tecnología del cambio, dinámica y desarrollo organizacionales. Uno de los argumentos que sustentan este tipo de arreglo es que, cuando aquel personal retorna a sus posiciones de línea, están mucho mejor instruidos y preparados para asumir tareas de administración del cambio. Varias organizaciones que han ensayado esta modalidad, han informado de resultados muy favorables.

6. El Consultor de Entrenamiento.

Esta función es una extensión de la función del tradicional Director de Entrenamiento. Se considera a este funcionario como alguien que puede ayudar con actividades de entrenamiento de grupo o intergrupos, tales como programas de fijación de objetivos, etc. Es un consultor interno en aquellos tipos de esfuerzo de mejora organizacional, que implican grupos o grupos de grupos.

7. El Coordinador de D.O. Grid.

Es una persona que actúa como coordinador interno durante un programa de D.O. Grid, para toda organización. Es su labor organizar las diversas actividades, dar consultoría a los diferentes líderes del grupo familiar, participar como miembro en los programas de desarrollo de equipo, notificar a la alta gerencia del progreso en la estrategia total y hacer una evaluación periódica del programa.

8. El nuevo aspecto del Departamento de Desarrollo Administrativo.

Tal vez, la modalidad más común es allí donde el Departamento de Desarrollo Administrativo ha asumido responsabilidades adicionales. Además, su trabajo con los gerentes individuales en la selección, entrenamiento y rotación viene a ser el centro de los recursos de desarrollo de equipos, la planeación de recursos laborales y otras actividades de mejora organizacional. Hay lógica en la extensión de los especialistas en desarrollo administrativo dentro de los recursos del D.O. La dificultad surge cuando otras partes de la organización perciben en forma diferente el cambio de función. Hoy en día, existen algunos programas de desarrollo dentro de la empresa para personal de desarrollo administrativo, con el fin de introducir esta tecnología en los departamentos de D.O. existentes.

TIPOS DE CONTRATOS CON EL RECURSO EXTERNO

A continuación se cita una lista de las clases de acuerdos o contratos que se efectúan entre organizaciones y recursos externos. La lista no incluye todo pero cubre las clases principales.

1. ACUERDO DE CONTINUIDAD.- Este es un acuerdo por el cual el consultor externo depende en cierta forma, del sistema total. Dedicar tiempo en forma regular, dos o tres días al mes, a trabajar en la organización. Sus actividades son programadas conjuntamente con la Gerencia de D.O. dentro de la organización y están determinadas por los problemas que van ocurriendo en el sistema. Por ejemplo, puede asistir a reuniones de staff, puede dar consultoría individual a ejecutivos. Es un miembro permanente aunque de tiempo parcial de un equipo de cambio. En esta función necesita más orientación y conocimiento acerca de la organización.
2. LA REVISION PERIODICA.- Hay un acuerdo entre el consultor y la organización, para que la visite regular y periódicamente con el fin de ayudarlo a examinar su propio funcionamiento, procesos y efectividad. Esto puede formar las siguientes situaciones:
 - Visitar a un Comité de Gerencia tres o cuatro veces al año, dedicando un día con ellos al estudio de su propio funcionamiento y ayudándolos en la identificación de problemas clave en la organización.
 - Otro arreglo establece que el consultor ayude a la organización a que realice una "toma total de temperatura", mediante una reunión de confrontación o mediante una serie de entrevistas con personas estratégicas, seguida de una reunión de retroalimentación.
 - Otro tipo, es llamar un equipo investigador de ciencias del comportamiento, para que dentro de la organización realice un estudio que aplique métodos de encuestas, con retroalimentación para las partes pertinentes de la organización. En este arreglo las funciones primarias del recurso externo son dos: una recopilar información y retroalimentarla y la otra, asesorar a las partes de la organización en los procesos de diagnóstico y planeación de acción. El consultor necesita conocer algo acerca de la organización, sus intervenciones o actividades de consultoría consisten en asegurarse que la organización-cliente tenga información adecuada y la examine y haga su propia planeación.

3. EL ACUERDO DE PROYECTO.- La relación entre la organización y la ayuda externa es más del tipo del cliente experto, aunque muchas de las actividades ejecutadas bien puede ser más de consultores que de expertos. Aquí la organización trae una ayuda externa para que la asesore en la administración de un programa o proyecto particular. Ejemplos son:
- La puesta en marcha de una nueva planta y operación.
 - Se llama a un consultor para ayudar a la organización a trabajar en los problemas de introducción de un computador en una organización.
 - Un tercer ejemplo sería, los problemas implicados en la fusión entre -- sub-unidades de una organización o entre organizaciones. Se puede trabajar en los factores humanos y problemas de comunicación que existen en tales situaciones y se pueden reducir los problemas mediante la aplicación de las ciencias del comportamiento.
4. CONSULTA EDUCACIONAL.- Algunas compañías se dirigen a un científico del comportamiento de una Universidad o a un Consultor, para obtener consejería educacional e información sobre el estado actual de alguna parte de su grupo ejecutivo. Este arreglo puede tomar varias formas:
- El estilo de "apreciación musical". En esta situación el experto educacional hace una presentación formal o informal, a la alta gerencia de la organización o a un grupo selecto de ejecutivos claves. Tal presentación podría describir lo que está sucediendo en relación con la utilización de las ciencias aplicadas de las ciencias del comportamiento; hoy en día, explica que es desarrollo organizacional y cómo se utiliza o -- ilustra tendencias en el desarrollo de gerencia.
 - El seminario "dentro de la empresa".- En esta modalidad, un número de organizaciones arreglarán algunas atracciones de "gran hombre" en este campo, para una conferencia a ejecutivos seleccionados de algunas organizaciones en una comunidad. Este patrón es de "ejecución", donde un -- "externo" hace la presentación y las personas de allí hacen el seguimiento a nivel doméstico. En este tipo de relación, el experto necesita relativamente poca información acerca de la organización.
5. EL ARREGLO DE INSTRUCTOR.- En este arreglo la organización contrata ayuda externa para que realice un tipo específico de actividad de entrenamiento. Los consultores sirven como equipo de instructores.
6. EL CONJUNTO DE PROGRAMAS DE D.O.- La organización se compromete en una -- serie particular de procedimientos de D.O. El más popular y más efectivo-

es el programa de D.O. de cuadro organizacional Grid. En los últimos años -- han aparecido algunos problemas multifacéticos aplicables a toda la organiza-- ción, los cuales deben ser conocidos por aquellos gerentes que estén planean-- do un esfuerzo de desarrollo. En este tipo de relación es mínima la cantidad de conocimientos sobre cada compañía que necesita el recurso externo. El --- programa brinda una serie de métodos probados y procesos que en la forma de "auto-ayuda" pueden ser aplicados por la asociación de miembros de la organi-- zación.

7. EL EQUIPO CONSULTOR.- Utilizado por unas pocas compañías, es el empleo de un equipo de recursos externos. Este se aplica solamente a una organiza-- ción relativamente, en los casos en los que se ha demostrado su efectivi-- dad; habría algunos consultores cada uno asignado a un subsector particu-- lar de la organización y preferentemente acompañado por un consultor in-- terno.

El grupo de consultores se reúne con personas clave de línea y staff, pa-- ra planeación de estrategias de toda la organización, control de calidad, toma de temperatura.

En esta situación es muy importante la comprensión de la cultura organiza-- cional, objetivos y normas. La cantidad de información y datos requeridos entre la organización y los consultores es relativamente amplia.

8. LA EVALUACION DE TODA LA ORGANIZACION.- Se enumera este patrón en sí, -- porque hay muchos casos en grandes compañías multinacionales y multi-in-- dustriales en los que la Gerencia de la organización ha entrado en rela-- ción con científicos externos de las Ciencias del Comportamiento, con el - específico propósito de hacer un estudio del sistema organizacional, su - efectividad, sus normas y su cultura. Este es un acuerdo relativamente es-- pecializado pero se ha efectuado un número suficiente, como para que se - tenga en cuenta por parte de los gerentes interesados en el panorama com-- pleto de las posibilidades.

CAPITULO V

EJECUCION

CLASIFICACION DE LOS METODOS, DE ACUERDO AL PROCESO DE IMPLANTACION DEL D.O.

A) Reuniones para provocar el cambio.

DIAGNOSTICO:

SERIE DE REUNIONES DEL EQUIPO DE DIAGNOSTICO DEL GERENTE.

El objetivo del equipo de diagnóstico del gerente, es hacer una evaluación periódica de la efectividad de la organización y abrigar la necesidad y la posibilidad de cambio. Las reuniones del equipo podrán hacerse varias veces. Consta de: el Gerente General o un asistente principal, un Consultor -- Externo, un Asistente del Staff o varios, con responsabilidad de toda la organización como el Gerente de Personal y el Gerente Administrativo.

Esta serie de reuniones sirve como ayuda al Gerente General en examen - del buen funcionamiento de la organización.

Sirve como rutina de evaluación periódica de la necesidad de cambio.

REUNIONES DE CONFRONTACION PARA ESTABLECER METAS.

A fin de establecer metas para el cambio, un gran número de personas -- (de 40 a 100) de una organización y su gerente, se reúnen durante un día. Dicha reunión consta de dos partes: a) Recopilación de la información y b) Establecimiento de metas. Además, se debe realizar una reunión de seguimiento de acuerdo a un calendario preciso. Sirve para una rápida revisión de una organización, especialmente en tiempos de tensión.

REUNION DE DIAGNOSTICO DE GRUPO FAMILIAR.

Un Gerente y su grupo inmediato de trabajo o grupo familiar, se reúnen para conducir una crítica general de su desempeño. El Gerente puede empezar la acción sugiriendo las categorías según las cuales desea recopilar información.

El Gerente puede ofrecer estas categorías a la reunión o aún, lo que es mejor, antes de la reunión para que los que asistan sean capaces de investigar las opiniones y los sentimientos de sus propios subgrupos.

Se puede usar una variedad de métodos para recopilar información, incluyendo la discusión de todo el grupo, el subagrupamiento, el acuerdo o las diversas maneras de inspeccionar el panorama, especialmente la votación, los -collages y dibujos, como veremos más adelante.

La información recopilada se discute y se agrupa por temas y se planea la siguiente acción, como en la reunión de desarrollo de equipo.

El diagnóstico del grupo familiar sirve:

Como entrenamiento y como medio para construir la agenda antes de la reunión de desarrollo de equipos, y de ayuda al grupo a decidir cuáles pasos de cambio, si hay algunos, desea para comprometerse en ellos.

EL ESPEJO DE LA ORGANIZACION.

Esta es una clase particular de reunión que proporciona una unidad organizacional para adquirir retroalimentación de un gran número de organizaciones-clave con las cuales tiene relaciones, como clientes, usuarios de servicios de la organización, etc.

Resulta particularmente útil:

- Para los grupos staff de servicio.
- Cuando una organización ha sido ignorada.
- Cuando las cosas parecen demasiado bien.
- Cuando el grupo no recibe información o información conflictiva sobre su desempeño.
- Cuando un grupo recibe críticas no merecidas.
- Cuando la habilidad de desempeñar es obstaculizada por otros grupos.
- Cuando problemas de entrenamiento abarcan a otros muchos grupos.

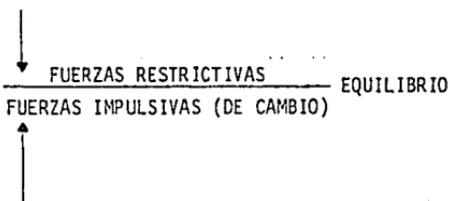
Todo esto es aplicable cuando una organización ha progresado en el desarrollo de equipos, el siguiente paso lógico es mejorar las relaciones con los extraños grupos importantes.

EL ANALISIS DEL CAMPO DE FUERZAS.

Este análisis es un instrumento que permite estudiar una situación que deseamos cambiar. Ayuda a modificar una condición en una organización, con un mínimo de esfuerzo y desorganización contraproducente.

El método presupone que cualquier situación se haya en un estado de equilibrio en cualquier momento, esto es, las fuerzas que actúan para cambiar la condición son igualmente contrarrestadas por las fuerzas que actúan para conservarla.

El análisis está preparado en la forma de un simple diagrama: (Fig. 5):



Un individuo o preferentemente un grupo, comienza el análisis de una situación dada, en la cual el cambio es deseable, identificando las fuerzas impulsivas y restrictivas y señalándolas con flechas.

Se usa cuando se empieza un esfuerzo de cambio y cuando estamos confundidos sobre que paso debemos dar.

PLANEACION.

LA REUNION DE DESARROLLO DE EQUIPO DE GRUPO FAMILIAR.

Un grupo familiar que generalmente consta de un Gerente y de aquellos que le reportan, se reúne para explorar maneras de mejorar su desempeño. La técnica se aplica tanto a antiguos como a nuevos grupos.

Este método puede emplearse para cualquier reunión importante de una organización. Una reunión ocasional de este género es valiosa para cualquier organización cuyos miembros desean tratarse mutuamente de una manera más franca. La frecuencia depende del esfuerzo que el Gerente desee emplear en el cambio. Para un equipo nuevo, un más grande compartimiento del tiempo de la reunión es concedido a "llegar conocerse mutuamente" y a la planeación de como funcionará el equipo.

LA REUNION DE DESARROLLO DE EQUIPO INTERGRUPAL.

Dos grupos se reúnen para mejorar sus relaciones de trabajo. Alcanzar un estado de entendimiento mutuo que fomente la cooperación y suprima el aislamiento, la competencia y la contienda, es el propósito de esta reunión.

Es extremadamente útil cuando se trata de las relaciones con otra organización y éstas no son óptimas.

También es beneficiosa para mejorar las relaciones entre el Staff y la línea, el Departamento de Ingeniería y de Manufactura, etc. y entre los departamentos de una misma organización.

LABORATORIO DE PLANEACION DE LA CARRERA DE LA VIDA.

Se trabaja en subgrupos de cuatro y cada participante hace un collage (del cual se hablará posteriormente) de su vida pasada, presente y futura. Se colocan los collages en la pared y se presenta el de cada uno a otros miembros del grupo y las dos caras que escribió relativas a un suceso. Se prepara un inventario de la vida de cada uno, además un inventario de la carrera, contestando varias preguntas en cada uno de estos pasos.

Finalmente cada participante escribe las metas y los pasos que hay que dar para alcanzarlos fijando fechas.

Es particularmente útil en los puntos críticos de la carrera. Sirve como una parte de un laboratorio de entrenamiento en sensibilidad o de una reunión de desarrollo de equipo, o como una reunión especial para este propósito con alguien que lo conozca bien. (Este método se usa en planeación también).

CAPACITACION.

LABORATORIOS DE ENTRENAMIENTO EN SENSIBILIDAD (GRUPOS T).- SENSIBILITY TRAINING (T. GROUPS).

Pequeños grupos de 12 miembros cada uno, junto con uno o dos miembros del Staff, trabajan con intensidad durante un largo período (de 3 a 5 días - en las tardes), aprendiendo de su experiencia mutuamente en un "aquí y ahora". Uno aprende primero sobre el proceso de interacción entre los individuos en el equipo y sobre la experiencia sentida profundamente y los sentimientos como opuestos al contenido intelectual.

El laboratorio de entrenamiento en sensibilidad, como medio para el cambio, nos sirve como capacitación básica para la gente importante en el esfuerzo del desarrollo de la organización.

Sirve además para excitar la imaginación y para abrir los ojos a otras y mejores maneras de trabajar juntos. En una organización receptiva, sirve para generar interés en el desarrollo de la organización.

Sirve para ayudar a alguien a superar su crecimiento.

REUNION PARA DOS.

Dos personas se reúnen con el fin específico de mejorar la manera en que trabajan, puede ser un Supervisor y un subordinado o empleados compañeros. Normalmente un Consultor se reúne con ellos.

Este método sirve para la pareja que es infeliz o que está enemistada, frustrada, desilusionada o derrotada, para la cual buscará una relación agradable. Además constituye una gran recompensa para los Gerentes clave cuyas relaciones afectan críticamente la organización de la que son responsables.

Resulta útil antes de la reunión de desarrollo de equipo del grupo familiar, si existe un particular intento de relaciones que de otra manera podrían hacer fracasar la reunión. (Este método es usado también en Planeación).

SEGUIMIENTO.

CONTINUACION COMPLETIVA DE LAS REUNIONES.

Las reuniones que intentan producir el cambio, presentan el problema de que inspiran expectativas optimistas y después quizá no se logre nada.

La reunión llega a perder la eficiencia sin que eso se deba a malas intenciones, descuido o accidente.

Después de una exitosa reunión de desarrollo de equipo, esto es lo que sucede:

Algunos pueden desilusionarse. Vienen con muchas esperanzas, quizá confiando en el Consultor o en el Gerente o en alguien más a quien le atribuyen un poder mágico, no obstante, hay muchos problemas que requieren atención -- continua durante años, como alcanzar el punto que cada uno tome para sí; la responsabilidad de confrontar abiertamente las cosas que le molestan o en -- que se puede contar con la gente para no herir o retirarse ante una retroalimentación negativa, o en que sepan como competir sanamente y gozar con ello.

Sin embargo, la mayoría de los asistentes se han entusiasmado. Se sienten más cerca unos de otros, han tratado aspectos de los cuales antes no --- eran capaces; se sienten más libres y más capaces de moverse hacia las metas personales y las de grupo; se han resuelto a mejorar las cosas, no obstante a medida que pasan las semanas de trabajo:

- Los artículos de acción empiezan a pasar inadvertidos.
- Empezamos a dudar si alguien como el jefe es malo para nosotros, por algo que dijimos en la reunión.
- Empezamos a dudar de que un nuevo mundo de aspectos personales, grupales y organizacionales llegará a realizarse.

La lección es obvia: los buenos resultados dependen de una acción a largo plazo.

TODOS LOS SIGUIENTES METODOS SIRVEN PARA LAS ETAPAS DEL PROCESO DE IMPLANTACION DEL D.O., COMO SON: AUTODIAGNOSTICO, RECOPIACION, DIAGNOSTICO DE DATOS PLANEACION, CAPACITACION, EJECUCION, SEGUIMIENTO Y RECICLAJE.

B) Métodos para conocer las condiciones actuales dentro de una organización.

CUESTIONARIO E INSTRUMENTOS.

Son un recurso antiguo para detectar los sentimientos. Se envían cuestionarios a los clientes, trabajadores de producción, staff profesional y a los bajos niveles de la gerencia.

No crean la clase de involucración personal y el diálogo que es tan valioso para cambiar sentimientos y mentalidades.

La información contenida por los cuestionarios tiende a ser encajonada, anónima, ambigua y a dar datos fríos. Puede ser interesante pero les falta impacto.

El instrumento es semejante al cuestionario con la importante ventaja de que es construir alrededor de una teoría gerencial, de manera que sea útil al usuario para entender la teoría y para calificarse a sí mismo y/o a su organización, en términos de dicha teoría. Los cuestionarios e instrumentos son el medioprincipal para aprender en un sistema completo de D.O.

Sirven para recopilar información, como parte de una específica y planeada estrategia de cambio, administrada de manera conjunta.

Los instrumentos se pueden usar por un grupo para recopilar información rápidamente sobre sí mismos, como parte de un diagnóstico o reunión de desarrollo de equipo.

ENTREVISTAS.

Es común aplicarlas a los participantes, antes de un desarrollo de equipo o de reuniones similares. El entrevistador es generalmente un consultor. El propósito de la entrevista es explorar las maneras en que el grupo puede ser más efectivo. Descubren opiniones y sentimientos positivos y negativos sobre muchos puntos: claridad de las metas individuales y grupales, impacto del estilo gerencial y asuntos personales jamás manifestados.

Las preguntas deben ayudar al entrevistado a expresar todo lo que existe en su mente sobre la vida de la organización.

El entrevistador puede preguntar también sobre la gerencia y las relaciones dentro de la organización.

Sobre las relaciones con otras organizaciones, puede plantear algunas. Además, se da la retroalimentación a todo el grupo sobre la información obtenida de las entrevistas, generalmente al principio de la reunión.

La entrevista es una manera de obtener vistas y sentimientos privados. La información recopilada suele suministrar la base principal para la agenda de la reunión.

EL SENTIR.

Sentir es experimentar sensaciones, producidas por causas internas y externas.

Es un método organizado mediante el cual un Gerente se puede informar de los asuntos, inquietudes, necesidades y fuentes de personas en su organización, con las cuales tiene poco contacto personal. Toma la forma de una -- entrevista no estructurada de grupos que habitualmente es grabada en cintas. La grabación puede educarse posteriormente para educar a otros.

Sirve para recopilar información como parte de un diagnóstico general de la organización. Sirve para darse cuenta de los deseos e inquietudes de un grupo que parece estar insatisfecho, para darse cuenta de como son entendidos los objetivos de la organización por la más variada gente de la misma. Además, es útil para examinar el impacto de un curso de acción sobre varios grupos.

VOTACION.

A veces un grupo se siente molesto consigo mismo. Los miembros pueden sentirse ansiosos o fuera de tono mutuamente. Esto es síntoma de algo perjudicial que está encubierto. La manera de ventilarlo es provocar la discusión sobre asuntos no tratados. La votación es un buen método para ésto o un grupo puede desear evaluar su estado presente como un prelude a la acción, lo cual sería mejor.

Una manera de abordar es pedir votación al grupo sobre el problema que llama la atención respecto a las condiciones presentes.

El Consultor podría formular una pregunta tentativa y con la ayuda del grupo modificarla, para interrogar al grupo acerca de lo que desea tratar. Los participantes deben también decidir sobre el procedimiento para conducir la votación.

La votación es una manera rápida de ventilar problemas ocultos y estos pueden ser: los que intervienen con el progreso de una reunión y los problemas crónicos en la organización.

COLLAGES.

Es una técnica que consiste en pegar trozos de papel y otros materiales recortados sobre una superficie plana con el objeto de construir imágenes de cosas que se completan con trazos, zonas coloridas y demás, ejecutados con lápiz o con pincel.

Se puede pedir a los individuos, subgrupos o grupos que preparen collages sobre un tema. Los materiales para el collage incluyen hojas largas de papel, fotografías y textos recortados de las revistas; crayones, pegamento, tijeras. Cada collage terminado es descrito a todo el grupo por el individuo

o subgrupo que lo haya preparado.

Si solo se ha hecho un collage por todo el grupo, sobre él versará la discusión.

El collage sirve como instrumento para trazar la topografía cultural y emocional del grupo y para que los miembros se expresen mutuamente de manera profunda y personal.

DIBUJOS.

A un miembro del grupo o a algunos o a todos, se les pide que hagan un dibujo sobre un aspecto de la vida individual o sobre la naturaleza de la organización. Se hacen los dibujos en grandes hojas de papel pegadas a la pared; luego se pide a los autores que discutan sus dibujos en presencia del grupo. Los demás miembros pueden preguntar para aclarar el propósito del autor. Entonces se eligen los temas y problemas comunes o las significativas diferencias de opinión de entre los dibujos y se escriben en hojas de rotafolio (de las que se tratará posteriormente).

Los dibujos sugeridos anteriormente pueden ser un método efectivo para ventilar problemas de grupo.

Pueden emplearse para describir una situación presente. Puede manifestar lo que quieren los individuos y lo que esperan.

Puede utilizarse con el fin de elaborar una agenda para el desarrollo de equipo o reuniones similares.

REPRESENTACION FISICA DE LAS ORGANIZACIONES.

Se pide a los miembros de un grupo que se ubique en el lugar de reunión de acuerdo a algunas características del grupo; por ejemplo: si a algunos les molestan ciertos círculos de miembros, se puede decir a cada uno que se junte con los que se relaciona íntimamente entre sí; o bien, si el problema es una influencia inapropiada, puede pedirse a los miembros que se coloquen cerca o lejos del jefe, de acuerdo al grado de influencia que sienten tener para con él.

Generalmente el Gerente se avoca en medio del cuarto. Se pide a los miembros que pongan atención a cualquier aspecto del desplazamiento de los demás que les parezca inexacto. La discusión normalmente tendrá lugar en forma espontánea.

Este método sirve para ventilar problemas molestos de grupo: camarillas, sentimientos, influencias, competencia, canales de comunicación.

C) Métodos para mejorar la calidad de las reuniones.

HOJAS DE ROTAFOLIO.

Las hojas largas de papel son el instrumento básico del trabajo en grupo. Estas hojas imponen disciplina, sin necesidad de dar ordenes. Se colocan en un caballete o se pegan en una pared. Cualquier cosa que pase en la reunión y que sea importante se escribe en estas hojas, quedando a la vista de todos. Las hojas que son útiles para el seguimiento se conservan. En la mayoría de los casos, el consultor escribe en ellas lo que ocurre en importancia; también puede hacer lo mismo el jefe o cualquier miembro del grupo si sienten que así pueden aclarar sus puntos de vista. Las hojas de rotafolio sirven para exponer los datos que fueron recopilados antes de la reunión, para elaborar una agenda en la que se está de acuerdo. Sirven para conservar ideas significativas o asuntos que ocurren durante la junta, para presentar hechos o conceptos. Además, permiten recopilar listas de acción. Sirven para acoger o especular con ideas.

RONDA EN EL CUARTO.

Este procedimiento consiste en dar vueltas uno tras otro y preguntar a cada quien que determine su posición emotiva respecto a ese momento.

Sirve para cuando el grupo está aferrado a los puntos de vista de aquellos que dominan la conversación, cuando parece que el grupo ha agotado las soluciones.

Permite saber dónde se encuentra el grupo durante los momentos clave de la reunión.

Es una manera excelente de terminar una reunión.

CRITICA.

Una crítica es un comentario de lo que pasa. Puede tener lugar espontáneamente, sin embargo, podemos planearla reservando un poco de tiempo para que los participantes reflexionen en voz alta sobre lo que han estado haciendo.

Rutinariamente, sirve como medida de la efectividad de una actividad. Es una manera de infundir vida en procedimientos tediosos, es un medio de contrarrestar a la gente que pide más reuniones de las necesarias.

Sirve como lista de verificación durante una larga sesión.

SUBGRUPACIONES.

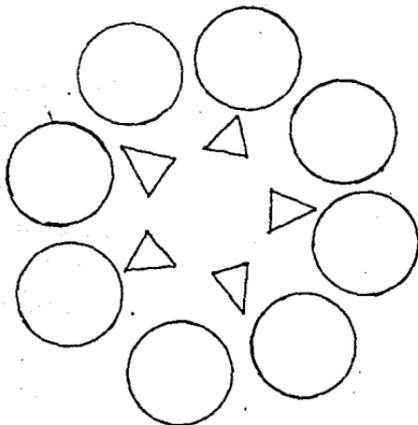
El grupo se divide temporalmente en subgrupo de dos a seis personas. A-

Los subgrupos se les asignan tópicos individuales o un tópicó general para discutir. Cada subgrupo resume su discusión ante todo el grupo que vuelve a reunirse, luego se discute la información por todo el grupo.

Es una manera de recopilar información sobre las condiciones actuales dentro de la organización o sobre cambios deseados. Sirve para formar una agenda, trabajar en sus artículos y establecer prioridades. Es una manera de progresar cuando el grupo está estancado.

EL ACUARIO.

Los asistentes se disponen en círculos y triángulos concéntricos. (Fig. 6).



Las personas de los triángulos interiores (el acuario), toman la parte activa; por otro lado, los círculos exteriores corresponden a observadores - cuyas tareas son escuchar y son relativamente inactivos.

Sirve para diseminar información del grupo acuario a un grupo que no está involucrado directamente.

D) Métodos para cambiar la cualidad de las Relaciones Humanas.

EL ROL DE JUEGO (ROLE PLAYING).

En este método se actúa como en un escenario. Este puede ser en el pasado, presente o futuro.

Los miembros de grupo sustituyen a uno o más de los jefes. En una nueva puesta en escena los jefes pueden representarse a ellos mismos.

Cuando la escena ha sido actuada o si los actores se encuentran en un atoyadero, el grupo hace una crítica de la realización.

Si el problema aún no está resuelto, otros pueden asumir los papeles - en una nueva puesta en escena. Un subordinado puede tomar la parte de su jefe y viceversa, o bien, dos gerentes de igual status y que están en conflicto, pueden representarse primero a sí mismos y después mutuamente.

Otra variación es el "alter-ego", en el cual un miembro intenta expresar abiertamente los sentimientos escondidos de otro.

Es efectivo cuando hay confusión sobre lo que pasa en una relación y - las partes desean saberlo.

También es efectivo cuando la racionalidad y el entendimiento han sido reemplazados por la vehemencia o el retiro.

Es efectivo cuando alguien tiene dificultad para entender a los demás - o en expresarse.

HACERSE FAMILIAR.

Cada uno se junta en pareja con una persona a quien no conozca muy --- bien y le pregunta algo personal.

Después de que el grupo se forma de nuevo, cada miembro presenta a su compañero al grupo.

Esta clase de entrevista se puede hacer en grupos de tres o más, si -- las preguntas son menos personales y de una finalidad más estrecha.

Este método permite ayudar a los extraños a adquirir una impresión rápida y reveladora de otra persona. Despierta un fresco interés ante la gente que ha trabajado junta durante mucho tiempo.

Sirve para elaborar una agenda (¿Qué espera adquirir en esta reunión?) Puede ser útil también cuando una reunión está llegando a ser pobre por la desconfianza, competencia. Ayuda a establecer rápidamente a un grupo.

ESCUCHAR.

Prestar atención a lo que se oye.

Cuando hay hostilidad por no escuchar y hablar solamente, hay que:

- Retar a las personas en dificultad para que presten atención.
- Tienen que escucharse mutuamente en forma rápida.
- En vez de argumentar, pida que se hable de sus sentimientos durante un rato.
- Pedir ayuda a otros miembros del grupo para que expongan.

Este método puede emplearse en todo tipo de reuniones, incluyendo aquellas especialmente designadas para determinado propósito.

RETROALIMENTACION POSITIVA.

Retroalimentar es hacer saber a la otra persona como estamos recibiendo sus señales, la retroalimentación positiva significa decir que aprobamos su conducta. Esto parece sencillo pero es estimulante e intenso.

Sirve cuando hay desacuerdo o cuando hay una atmósfera de recriminación. Resulta útil cuando el grupo ha intentado la solución criticando pero los resultados han sido negativos, la situación tensa y no se ve que vayan a obtenerse resultados satisfactorios.

Cuando alguien pide retroalimentación y usted piensa que esa persona no la va a aceptar, empiece primero con retroalimentación positiva o combine ésta con la negativa. Sirve cuando deseamos saber si lo que estamos haciendo ha sido comprendido, resulta útil cuando un grupo está desalentado y como parte normal de la comunicación diaria.

HACER TRATOS SOBRE LA MESA.

Es una reunión de desarrollo de equipo, cuando existen relaciones entre algún miembro de la organización y algún agente externo, se trata de llegar a un acuerdo. Los problemas comienzan a aflorar para ser examinados. Existen sentimientos de contrariedad entre las personas que se sienten despreciadas y desean ser respetadas como una persona con ideas e iniciativa.

Sirve como parte de marco de una reunión de desarrollo de equipo. Permite analizar y aclarar intercambios ambiguos y relaciones difíciles en un grupo.

LOS GUSTOS Y LAS RESERVAS.

Es una reunión de desarrollo de equipo, cada participante escoge a otra persona del grupo y le hace dos afirmaciones: "Lo que me gusta de tí es..."-"Y una reserva que tengo para contigo es...", después de cada afirmación el receptor lo repite hasta que el emisor siente que ha sido oído correctamente. No hay discusión hasta que cada participante haya tomado el papel del emisor. Sirve para estrechar las relaciones.

Es una manera rápida de que el grupo pueda diagnosticar sus relaciones, cuando el tono de una reunión es superficial y la gente no está involucradamente.

Sirve como estímulo para tratar de resolver lo que se encuentra encubierto.

LOS ENCUENTROS CALLADOS.

A veces la reunión de desarrollo de equipo no progresa porque dos personas clave no pueden ponerse de acuerdo en sus respectivos papeles y relaciones, cada uno defiende su propio territorio y a su propia gente.

El argumento es aparentemente racional pero sutilmente el uno trata de humillar al otro. Al notar ésto, el Consultor propone un encuentro entre ---ellos. Una vez que empiezan éstos, se involucran totalmente. Se pierde la rivalidad y se canaliza todo hacia otra actividad totalmente diferente. Parece que no les importa quien gana. Ambos están relajados. La discusión que sigue es más libre, exploratoria y positiva. Este es uno de los numerosos métodos callados. Hay varios grados de intensidad de este tipo de ejercicios para --tratar:

- De llegar a conocerse.
- El sentimiento de sentirse relegado por el grupo.
- Los sentimientos de dependencia y autoridad.
- De traer a los miembros de un grupo a estar más juntos a un nivel personal
- Las inhibiciones.
- La confianza.
- La competencia.
- La colaboración.
- Los sentimientos sobre status y poder.
- La agresividad.

Es útil cuando fallan las palabras, permite fomentar la comunicación, - permite inyectar vida y diversión.

APENDICES.

A) ENTREVISTAS APLICADAS A CONSULTORES.

1. ¿Cuáles son los inicios del D.O. en México?
2. En base a sus experiencias como Consultor del D.O., ¿Qué tipo de empresas generalmente los aplican?
3. ¿Cuáles son las habilidades y cualidades que usted considera que debe poseer el agente de cambio?
4. ¿Qué requisitos deben cumplirse para ser registrado ante algún organismo como Consultor? (Opcional y obligatoriamente).
5. ¿Existe alguna área de especialidad a nivel de estudios en el D.O. en México? (¿En dónde?).
6. ¿Qué beneficios y limitaciones presenta el D.O.?
7. ¿Cómo se remunera a los agentes de cambio?
8. ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta el agente de cambio en su relación consultor-cliente?
9. ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta el agente de cambio en su relación consultor-consultor?
10. ¿Cómo vislumbra el futuro del D.O. en México?

A) CONSULTORES RELACIONADOS CON EL D.O. ENTREVISTADOS

1. Jaime Coutingo.
Director General de Profesionales en Asesoría y Proyectos, Sociedad Anónima. (PAPSA).
2. Emilio Massu Sifuentes.
Gerente de Latinoamericana de Consultoría y Servicios Profesionales.
3. Vinicio B. Tiburcio.
Director General de Vinicio Tiburcio y Asociados.
4. C.P. Roberto Castro Carrillo.
Contralor Cooperativo de Consultores y Asesores de Occidente, Asociación Civil.
5. Oscar Rosales.
Director General de Profesionales Consultantes. (PROA).
6. Ing. Carlos Manuel Torres Aguilar.
Jefe del Departamento de Auditoría Administrativa de la Universidad Autónoma de Guadalajara.

7. Rafael Barajas.

Director General del Centro de Asesoramiento Administrativo, Sociedad Anónima.

8. Bertha Alicia Limón Macías.

Gerente General LIMAC.

9. Gilberto Valdivia Salas y Salvador Uribe Espinoza.

Director e Investigador del Centro de Investigaciones Económicas.

A) CONCLUSIONES DE LAS ENTREVISTAS APLICADAS A CONSULTORES.

De acuerdo a los datos recopilados en las entrevistas aplicadas a diez consultores relacionados con el ramo de D.O., se obtuvo la siguiente información:

El D.O. es prácticamente nuevo. Algunos remontan el origen de esta disciplina al año de 1960 y según otros a los años de 1973, 1975 y 1977. Sea cual fuera la fecha correcta, es innegable que el D.O. en México es prácticamente nuevo.

Esto se debe a que no existe la gente especializada para llevarlo a cabo y por otra parte, aún no se cree en él. Estas son limitaciones que entorpecen el crecimiento de esta nueva teoría de alta administración.

Sin embargo, donde el D.O. ha sido aplicado se han obtenido resultados favorables en la mayoría de los casos. Generalmente se implementa en empresas grandes, pero cuantitativamente son pocas las que lo emplean.

En segundo término y en menor proporción, lo introducen las empresas medianas y finalmente, las empresas pequeñas que, podría decirse, no lo utilizan.

La causa de esto, en todas las empresas de México, es que el manejo de éstas todavía está en manos de la familia. Las decisiones de gran fondo son tomadas en base a corazonadas. En el caso de las empresas pequeñas, lo consideran como un gasto muy elevado en relación con sus posibilidades, sin considerar que al final, después de la aplicación del D.O., se obtendrán beneficios superiores a los que se habían observado hasta entonces o sea, antes de ser introducida la técnica.

Otras limitaciones que en la actualidad afronta el D.O., es que no se conocen sus ventajas, puesto que los resultados obtenidos son intangibles y no son observables a corto plazo.

El Consultor de Procesos antes de iniciar su trabajo, debe inculcar la confianza en el cliente, hacerle notar la verdadera necesidad de sus servicios y demostrarle con hechos las ventajas que éstos servicios proporcionan a la empresa.

Por lo tanto el consultor de procesos debe tener varias cualidades y desarrollar algunas habilidades que le permitan ejercer adecuadamente su labor.

Entre éstas tenemos: la sencillez, accesibilidad, capacidad de síntesis, responsabilidad, versatilidad, experiencia, firmeza de carácter, sinceridad, alguna especialidad; las cuales no son un requisito indispensable para ser consultor, solo que mientras mayor sea el grado en que se posean cada una de ellas, mayor será la efectividad de su trabajo.

Además, un consultor de procesos es remunerado pero cabe indicar que el pago que se hace de los servicios es meramente simbólico. Para el Consultor, el desarrollar un trabajo implica principalmente, la obtención de prestigio pues entre mayor sea éste le será igualmente reconocido como Consultor.

No existe una base fija para efectuar el pago de sus servicios. Algunos aplican porcentajes sobre los resultados alcanzados, otros se basan en la duración del trabajo o en proyectos realizados. Estas son las formas en que -- principalmente se remunera a un Consultor, pero siempre debe acordarse las bases para la remuneración en la relación cliente-consultor.

Generalmente, los aspectos relativos a lo citado anteriormente, no generan problemas entre el cliente y el agente de cambio; sin embargo, sí se presentan otra clase de fricciones, como la ideología de la empresa, la resistencia al cambio, la falta de confianza de los empresarios, la dificultad de aceptar que alguien ajeno a la empresa venga "supuestamente" a resolver los problemas de ésta, una mala interpretación de lo expuesto por el Consultor y la falta de seguimiento.

Los consultores, dentro de su ambiente, casi nunca se encuentran conflictivos. Las relaciones entre consultores están en una buena situación. Más aún en muchas ocasiones se obtiene colaboración de otros consultores.

Cada consultor confía en sí mismo y sabe de lo que es capaz. Ellos mismos se abren campo y logran lo que quieren. Por lo tanto, sentir celo profesional, enviadas a piratear clientes, sería absurdo.

Haciendo alusión a otro punto, el D.O. no es conocido por ninguno de -- los consultores a nivel de estudios con certeza. Algunos suponen que universidades como la Nacional Autónoma de México o el Tecnológico de Monterrey, -

pueden tenerla a nivel de maestría.

Sin embargo, en las carreras administrativas, psicología y relaciones - públicas, se manejan estos conceptos en algunas materias si no es que la materia de D.O., sin embargo, aún se encuentra en un grado incipiente.

No todos los consultores pertenecen al mismo organismo. Unos están inscritos ante el FONEP, otros están afiliados a AMPROCO.

Aparecen también otras instituciones como son: el Instituto Mexicano de Contadores Públicos y ANCOI (Asociación Nacional de Consultores Independientes). Cada una de éstas instituciones pide requisitos que varían entre una y otra.

Con respecto al tipo de empresa que maneja principalmente el D.O., pero ahora en relación al sector que pertenecen, es decir, público o privado, la mayoría de los Consultores afirma que es en éste último donde el D.O. tiene un auge mayor; sin embargo, existen quienes apoyan que es el sector público el único que los aplica debidamente.

Algunas de las empresas que aplican el D.O. actualmente son: El Grupo - ALFA, IBM y Calzado CANADA.

Finalmente, el futuro del D.O. en México presenta varias disyuntivas,.- Hay consultores que piensan que mientras no se crea en él, el D.O. no proseguirá su avance.

Además no consideran que su aplicación sea práctica.

Por lo tanto, vemos que mientras los empresarios no se olviden de su actitud reacia a las innovaciones, el D.O. permanecerá como una teoría de alta administración con pocas posibilidades de desarrollo.

B) ENTREVISTAS APLICADAS A EMPRESARIOS.

1. ¿Qué es para usted el D.O.?
2. ¿Aplica actualmente el D.O. en su empresa? ¿Cómo?
3. ¿Qué beneficios o limitaciones le encuentra?
4. ¿Sabe usted qué es un Consultor de Procesos?
5. ¿Utiliza o ha utilizado los servicios de un Agente de Cambio u otro tipo de Consultor?
6. Si ha utilizado los servicios de una firma consultora, cite su nombre.
¿Conoce alguna firma consultora aunque no la utilice? (cite su nombre.)
7. ¿En base a qué aspectos se determina la remuneración del agente de cambio?
8. Si hace uso de la consultoría, ¿qué problemas se han generado en la relación empresario-consultor?
9. ¿Cuál cree que sea el futuro del D.O. en México?

B) EMPRESARIOS ENTREVISTADOS.

1. Alfredo Gómez Pelayo
Subdirector
Corporación Pelsler, S. A. de C. V.
2. Daniel Castañeda Reynoso
Gerente
Empacadora "La Cima", S. A.
3. Ricardo González Lerma
Gerente General
Grupo Gaftan S.
4. Ing. Herman Lanczyner Reisei
Director General
Calzado Layla, S. A. de C. V.
5. Lic. Ismael Díaz de León Colunga
Director de Banca Especializada
Banca Cremi, S.N.C.
6. Ing. Bernardo Ríos Medina
Director
Obras Civiles de Occidente

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

7. Juan Carlos Chavarín
Director General
Chavarín Cerna y Asoc., S.C.
8. Carlos Guillermo Aceves Castellano
Gerente General
Servicios Turísticos Universitarios, S. A.
9. Gabriela de Osuna
Gerente General
Impresora y Papelera, S. A.
10. Bernardo Rafael Lizárraga Z.
Gerente
Frutería California, S. A. de C. V.

B) CONCLUSIONES DE LAS ENTREVISTAS APLICADAS A LOS EMPRESARIOS.

De las diez entrevistas realizadas a empresarios, seis conocen el D.O.- mientras que los otros casos desconocen el término, sin embargo después de darles una explicación coincidieron en que lo aplican pero conforme a las necesidades que se les van presentando. Los empresarios que conocen el término, lo describen como una adecuación a los cambios que se suscitan en la organización.

La mayoría dijo que aplica el D.O. introduciendo nuevas formas de administración, nuevas técnicas de producción y capacitación al personal que lo requiere.

Los beneficios que encuentran es que al optimizar los procesos va a existir ahorro en tiempo, recursos y dinero.

Entre las limitaciones más comunes son el costo que implica y la imposibilidad de las empresas pequeñas y medianas y que el tamaño de éstas no requiere el uso de esta técnica.

La mayoría de los empresarios no conocen el papel de un Consultor de -- Procesos, rara vez conocen firmas consultoras y no utilizan los servicios de consultoría a excepción de consultores en el aspecto contable, ya que está invadido este campo por los contadores.

Realmente, por no utilizar los servicios de consultoría, en su mayoría desconocen la forma de remuneración a excepción de algunos que tienen una vaga idea.

Realmente piensan que no existen problemas en la relación empresario--- consultor pues si éstos no conviene simplemente se busca otro consultor.

Las perspectivas del D.O. son promisorias en el país siempre y cuando - se le de una adecuada promoción entre los empresarios de la Iniciativa Privada, difundiendo sus ventajas.

CONCLUSIONES GENERALES DE LAS ENTREVISTAS APLICADAS

El D.O. es una técnica administrativa relativamente nueva. El origen -- se sitúa hacia 1960, a los años 70's.

Esta es la razón por la cual es un término poco conocido entre los empresarios de México.

La mayoría de las empresas de nuestro país son empresas de tipo fami--- liar que llevan una administración empírica, poco científica y en la cual se toman las decisiones principales en base a corazonadas, sin conocer muchas - veces lo necesario para tomar una decisión responsable.

Existe una fuerte polémica en cuanto al uso del D.O. en empresas públi--- cas o de la iniciativa privada; mientras unos consultores afirman que se uti liza más en la privada, otros sostienen que su uso es más generalizado en -- las empresas públicas.

Un 80% de las empresas en nuestro país son públicas, mientras que el -- 20% restante pertenecen a la iniciativa privada, quedà a juicio individual - el tomar partido por cualquiera de éstas.

Al ser el D.O. una práctica nueva y poco conocida por el empresario, el consultor de procesos tiene un papel difícil de desarrollar, pues tiene que vencer una serie de prejuicios debidos principalmente por la falta de conoci miento de lo que el D.O. significa; otra limitante es que en las empresas -- del tipo pequeño mediano, en su gran mayoría no tienen posibilidades de ---- afrontar el gasto de un servicio de consultoría que les ocasionaría. Es nece sario analizar la situación costo-beneficio para poder auxiliarnos de esta = técnica.

Otra limitante es que no hay confianza por parte de los empresarios a - dejar las decisiones de sus negocios a personas ajenas y en su afán de ser - el hombre orquesta, no permiten intromisiones.

En otras ocasiones, el empresario espera beneficios inmediatamente y -- el D.O. es una técnica cuyos resultados son a largo plazo.

Entre los beneficios más socorridos por el D.O. está el desarrollo de la empresa, la mejoría en técnicas operacionales, reducción de costos, ahorro en tiempo.

El Consultor de Procesos o Agente de Cambio, será el instrumento que implantará el cambio en la organización. Tienen un papel difícil de desempeñar ya que de ellos mismos depende el desarrollo de esta novedosa técnica, es importante que exista una estrecha colaboración entre consultores para fomentar y propiciar el cambio y evitar que ellos mismos se cierren las puertas al crecimiento.

En México no existe una especialidad de Consultoría a nivel de estudios, dificultándose por ésta razón el crecimiento y proliferación de profesionistas especializados, por lo que los consultores tienen que viajar muchas veces al extranjero o trabajar arduamente para obtener los beneficiosos conocimientos y que éstos sean adecuados, siendo éste un factor, si bien no-determinante, sí importante en la fijación de los honorarios.

Los honorarios suelen fijarse por la dificultad de trabajo a realizar, por el tiempo que se invertirá o por el tipo de proyecto. Es difícil, sin embargo, emitir un juicio para remuneraciones pues muchas veces los resultados son intangibles derivándose así una causa del conflicto.

Los empresarios mexicanos desconocen, por lo general, lo que D.O. implica y no están preparados psicológicamente a afrontar la ardua tarea de conquistar a los empresarios mexicanos en pro de la nación.

CONCLUSIONES

Después del estudio realizado con relación al D.O. y cuyos resultados - han sido expuestos en este trabajo, he llegado a las siguientes conclusiones:

El D.O. es una ciencia, arte y técnica administrativa relativamente nueva y en México, es una disciplina prácticamente desconocida. Por tanto, aún no se le tiene mucha confianza y mientras no exista una prueba fehaciente de los beneficios que proporciona el D.O. y su factibilidad de implantación, no se creará firmemente en él.

El D.O. se considera como una teoría administrativa de alto nivel principalmente, pero no se acepta por completo que sea práctica. Pero su naturaleza, es mayormente empleada en la administración de empresas privadas que - en el sector público.

Existe una gran necesidad de crear conciencia en los empresarios, que és tímule su fe hacia el D.O. Parte de esta incredulidad se debe a que en México no existen suficientes especialistas de D.O. pues los estudios especializados o semi-especializados en este ramo, son aún muy incipientes en nuestro país. Por otro lado, los escasos especialistas que existen, ven mermado su campo de acción por profesionistas especializados en áreas tales como Recursos Humanos, Relaciones Industriales, Psicología; por no tener éstos una definición clara sobre lo que es el D.O. y vienen a confundirlo con otras técnicas que en la mayoría de los casos resultan ser herramientas utilizadas -- por el D.O. para su mejor funcionamiento.

Así pues, como ya he mencionado, si en México no existen suficientes -- consultores especializados en D.O., considero que los profesionistas con mayor preparación para dar asesoría sobre esta nueva modalidad, son los Licenciados en Administración, ya que sus estudios están basados en técnicas que permiten a las organizaciones tener un mayor aprovechamiento sobre sus recursos.

Además, actualmente las diferentes universidades del país se están ---- p-ocupando por brindar al estudiante de Administración, un conocimiento específico sobre los distintos aspectos que conforman al D.O., lo que repercutirá en su correcta utilización al momento de ser implantado por las organizaciones.

E. D.O. muestra múltiples ventajas, pero sin embargo, existe una enorme oposición a su implantación debido a múltiples razones, entre las que se encuentra principalmente la resistencia al cambio (por el riesgo que implica);

además, solo se considera el D.O. como teoría y no como práctica posible de ejecutar.

Finalmente, vemos que el futuro de D.O. se muestra un poco confuso, --- pues depende de la ideología del empresario, de la organización y de muchos otros factores el que se siga implementando y llegue a tener mayor auge; sin embargo, parece ser muy promisorio, puesto que en la situación actual las empresas deben introducir casi "forzosamente" el cambio y se encuentran en el D.O. un apoyo para la subsistencia de las organizaciones.

BIBLIOGRAFIA

- * ACHILLES DE FARIA MELLO FERNANDO; Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral; Ed. Limusa. 1983.
- * BECKHARD, RICHARD; Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos; Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1973.
- * BENNIS WARREN G.; Desarrollo Organizacional: Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas; Ed. Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- * CHRUDEN HERBERT J., CHERMAN ARTHUR W., JR.; Administración de Personal; -- Ed. Continental, S.A. de C.V., 1982.
- * DILL SCOTT WALTER, SPRIEGEL WILLIAM R., ROBERT C. CLOTHIER; Dirección de Personal; 6a. ed.; Ed. Mc. Graw-Hill, 1971, México.
- * FERRER PEREZ LUIS; Guía Práctica de Desarrollo Organizacional; Ed. Trillas 1985.
- * HODGETTS RICHARD M.; ALTMAN, S.; Comportamiento en las Organizaciones; 1a. ed. español; Nueva Ed. Interamericana, S. A. de C. V.; 1981, México.
- * KOONTZ HAROLD; Curso de Administración Moderna; Ed. Mc. Graw-Hill; 6a. ed. 1971.
- * LAWRENCE, LORSCH; Desarrollo de Organizaciones; 1a. ed. español; Ed. Fondo Educativo Interamericano; 1973, México.
- * MICHAEL STEPEH R.; 1a. ed.; Técnicas para el cambio Organizacional; Ed. -- Mc. Graw-Hill; 1983.
- * RAIA ANTHONY P., MARGULIES NEWTON; Desarrollo Organizacional: Valores, Proceso y Tecnología; Ed. Diana; 1981, México.
- * SCHEIN; Consultoría de Procesos; 1a. ed. español; Fondo Educativo Interamericano; 1973, México.
- * TERRY GEORGE R.; Principios de Administración (Nueva Edición); Compañía Ed. Continental, S.A.; 1980.
- * THIERAUF ROBERTO, GROSSE RICHARD; Toma de decisiones por medio de Investigación de Operaciones; Ed. Limusa; 1981, México.
- * WATON RICHARD E.; Conciliación de Conflictos Interpersonales: Confrontación y Consultoría de Mediadores; Fondo Educativo Interamericano, S.A.; 1973.

HEMEROGRAFIA

- * FONEP; Abril de 1985; No. 105; Estatutos de la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría.