

300602

3
2y



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA U. N. A. M.

EXPERIENCIAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MEXICO

(UNA VISION PRACTICA)

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N

ALVARO BURGOS BARRERA

MIGUEL ANGEL LOPEZ MARURI

MEXICO, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1987



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

EXPERIENCIAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MEXICO
"UNA VISION PRACTICA"

I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION	i
CAPITULO I.	
FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	
1.1 Comportamiento Organizacional	1
1.11 Antecedentes Históricos y Desarrollo	3
1.12 Definiciones	7
1.13 Elementos del Comportamiento Organi- zacional	8
1.14 Conceptos fundamentales del Comporta- miento Organizacional	9
1.14.1 Naturaleza de las personas	9
1.14.2 Naturaleza de las organizacio- nes	10
1.14.3 Comportamiento Integral en la Organización	13
1.15 Teorías del Comportamiento Organiza- cional	14
1.15.1 Teoría 3-D (Esquema 3-D)	15
1.15.2 Teoría 3-D y otras teorías -- del Comportamiento	22
1.15.3 Estilos Gerenciales	37
1.16 Diferencias entre las Culturas Orga- nizacionales Japonesa, Norteamericana y Mexicana	41

CAPITULO II.

NOCIONES GENERALES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2.1	Desarrollo Organizacional	43
2.11	Antecedentes Generales	43
2.12	Antecedentes en México	50
2.13	Definiciones de D.O.	53
2.14	Importancia del Desarrollo Organizacional	55
2.15	Conceptos del Desarrollo Organizacional	56
2.15.1	Características	57
2.15.2	Interrogantes	62
2.16	Objetivos y Valores del D.O.	69
2.17	Papel que juega el consultor o agente de cambio en los programas de D.O.	72
2.18	Etapas en la implantación del D.O.	76
2.19	Condiciones para lograr una óptima - implantación	90
2.20	¿Cuándo debe considerarse finalizada una intervención del D.O.?	93

CAPITULO III.

MODELOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

3.1	Principales técnicas del Desarrollo Organizacional	94
3.11	Formación de equipos	94
3.12	Retroalimentación	96
3.13	Espejo Organizacional	98
3.14	La Pecera	100
3.15	Análisis del Campo de Fuerza	101

	Pág.
3.2 El Desarrollo Organizacional en la Toma de Decisiones	102
3.21 Sensibilización	102
3.22 Administración por Objetivos en el -- D.O.	104
3.3 Modelo de Cambio Organizacional	113

CAPITULO IV.

EXPERIENCIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN ORGANIZACIONES DE MEXICO Y OTROS PAISES

4.1 Experiencias de Participación	
4.11 La participación en las Organizaciones	114
4.12 Experiencias de participación en América	116
4.12.1 Estados Unidos	116
4.12.2 México	121
4.12.3 Venezuela	131
4.13 Experiencias de participación en Europa	135
4.13.1 Inglaterra	135
4.13.2 Yugoslavia	138
4.13.3 Noruega	140
4.13.4 Holanda	141
4.13.5 Suecia	142
4.14 Experiencias de participación en Asia	145
4.14.1 Japón	145
4.14.2 Arabia	149
4.15 Conclusiones de Experiencias de D.O.	151

CAPITULO V.

INVESTIGACION DE CAMPO

5.1	Metodología	152
5.11	Selección de la muestra	152
5.12	Objetivo de los cuestionarios	154
5.13	Piloteo de los cuestionarios	154
5.14	Obtención de la información	155
5.14.1	Descripción de los cuestionarios	155
5.15	Tabulación de los cuestionarios	159
5.16	Determinar el grado de utilización - del D.O. en México, como paso importante en la Investigación	165
5.17	Resultados de la Investigación	166
CONCLUSIONES		169
ANEXOS		173
BIBLIOGRAFIA		ii

INTRODUCCION

Cada vez se presentan en mayor grado cambios científicos, tecnológicos, económicos, sociales, políticos, etc., que alcanzan e influyen el desarrollo y el éxito de las organizaciones en general, sean estas empresas industriales, empresas de servicios, organizaciones públicas, bancos, universidades, etc., tanto del país como de otros países.

Los principios de los sistemas burocráticos, se -- desplazan gradualmente y se substituyen con principios de organización basados en ideales humanistas y democráticos. Nuestras organizaciones aprenden, quizá con demasiada lentitud, que no son capaces de comprender ni de enfrentarse al ritmo arrasador de los cambios internos y externos, si no cuentan con la ayuda de ciertas modificaciones fundamentales en sus valores, proceso y tecnología.

Los gerentes en ejercicio de sus funciones y quienes investigan la administración se ven actualmente asediados por ideas y procedimientos técnicos para perfeccionar la eficiencia del organismo y su capacidad para enfrentarse a los cambios. El conjunto incipiente de conceptos, de medios de ayuda y de procedimientos técnicos se denomina actualmente Desarrollo Organizacional, el cual contiene generalmente conceptos y datos de las ciencias del comportamiento y su objeto es facilitar el proceso de los cambios proyectados o formulados de acuerdo con planes. El meollo del Desarrollo de la Organización se halla por lo común en el cambio el cual se encauza a perfeccionar la efectividad de las organizaciones.

El Desarrollo Organizacional se enfoca a la efectividad desde el punto de vista de los sistemas, los cuales se relacionan entre sí, tomando en cuenta el impacto potencial sobre todos los elementos del sistema, cuando uno de ellos o un subsistema sufre un cambio.

El cambio dirigido ha dejado de ser una alternativa sofisticada para algunas empresas, para convertirse en una necesidad real de cuanta organización requiere su sitio en la comunidad.

Debido a lo anterior, consideramos que empresa flexible y gerencia flexible, son términos que ya son realidades en organizaciones mexicanas, que quieren prepararse ante los cambios actuales y los que se presentarán en las

próximas décadas. El Desarrollo Organizacional ya es una realidad en México, pasando de una etapa de aplicación reducida a una práctica común en la mayoría de las organizaciones progresistas.

La visión tradicional del gerente como un administrador de recursos, es necesario que cambie a la visión actual de un promotor del cambio, definiendo objetivos, alternativas y nuevas estructuras organizacionales, involucrando a todos los sistemas para que se adapten a los cambios que el entorno demande.

El conocimiento acerca del Desarrollo Organizacional ya no se obtiene solamente de algunos despachos consultores, hoy se puede obtener a nivel universitario, existiendo más adeptos que se convierten en practicantes del cambio dirigido.

Por las razones mencionadas, presentamos este seminario de investigación, el cual tiene como objetivo hacer un análisis de los esfuerzos, trabajos alcanzados y beneficios que ha logrado el Desarrollo Organizacional en México y otros países, así como de concientizar y motivar a las organizaciones a que implementen dichos modelos administrativos y de participación, para lograr una mayor efectividad en la organización en general.

En síntesis, cada capítulo de este seminario, trata lo siguiente:

Capítulo I: Básicamente trata todo lo referente a los elementos y conceptos fundamentales del comportamiento organizacional. A su vez comentamos acerca de las teorías gerenciales, sobre todo exponiendo un panorama general de la Teoría Tridimensional 3-D y una semblanza de las diferencias de culturas organizacionales en México, Japón y E. U.

Capítulo II: Se refiere a las nociones generales del Desarrollo Organizacional; como son sus antecedentes, conceptos, objetivos e implementación de programas.

Capítulo III: Trata acerca de las principales técnicas y tomas de decisiones que se utilizan en el Desarrollo Organizacional, como herramientas para el logro de los objetivos de cambio.

Capítulo IV: Este capítulo, nos brinda un panorama general de experiencias de participación de Desarrollo Organizacional en México y otros países, presentando los beneficios que se han obtenido en sus organizaciones.

Capítulo V: Es la investigación de campo que realizamos a empresas del país para determinar el grado de avance y de utilización que ha tenido el Desarrollo Organizacional así como de los beneficios que se han obtenido realmente, para comprender mejor la importancia del Desarrollo Organizacional en México, pretendiendo con esto -- realizar una visión práctica y no solamente teórica de dicha herramienta tan discutida y necesaria actualmente.

Esperamos que con este trabajo, colaboremos a que el Licenciado en Administración tome un nuevo rol, no sólo como de administrador de recursos, sino como de un PROMOTOR DEL CAMBIO, para afrontar las exigencias que se presenten en su entorno.

C A P I T U L O I

FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

- 1.1 Comportamiento Organizacional
 - 1.11 Antecedentes Históricos y Desarrollo
 - 1.12 Definiciones
 - 1.13 Elementos del Comportamiento Organizacional
 - 1.14 Conceptos fundamentales del Comportamiento Organizacional
 - 1.14.1 Naturaleza de las personas
 - 1.14.2 Naturaleza de las organizaciones
 - 1.14.3 Comportamiento Integral en la Organización
 - 1.15 Teorías del Comportamiento Organizacional
 - 1.15.1 Teoría 3-D (Esquema 3-D)
 - 1.15.2 Teoría 3-D y otras teorías del Comportamiento
 - 1.15.3 Estilos Gerenciales
 - 1.16 Diferencias entre las Culturas Organizacio-
nales Japonesa, Norteamericana y Mexicana

1.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos; para ello cuenta con tres tipos de recursos: materiales, técnicos y humanos. El administrador debe buscar la con junción óptima de sus recursos a fin de que la consecu- ción de los objetivos de la organización sea la más pro- ductiva posible. Toda organización puede considerarse - como un sistema; o sea, como una serie de elementos cuya interacción dinámica e influencias recíprocas le hacen - conservar un cierto estado único, éste se altera cuando cualquiera de los elementos sufre un cambio.

Las organizaciones combinan ciencia y personas, - tecnología y humanidad. La tecnología es bastante proble- mática por sí sola, pero cuando se le agregan las perso- nas se obtiene un sistema social inmensamente más comple- jo que desafia virtualmente toda comprensión. No obstan- te, la sociedad debe entender las organizaciones y utili- zarlas de la mejor manera posible, porque son necesarios para lograr los beneficios que la tecnología pone a su - disposición. Además son necesarios para la paz mundial, para el éxito de los sistemas escolares y otras metas -- que las personas desean alcanzar, la supervivencia de la sociedad moderna depende de las organizaciones.

El comportamiento humano dentro de las organiza-- ciones es impredecible debido a que se origina en neces- idades muy arraigadas de las personas y sus sistemas de - valores. No existen fórmulas simples y prácticas para -- trabajar con las personas, existe una solución ideal para los problemas de la organización, todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades

existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo. Si se está dispuesto a -- trabajar en las personas como seres humanos se puede tra bajar eficazmente con ellos.

1.11 ANTECEDENTES HISTORICOS Y DESARROLLO.

El arte y la ciencia de tratar de manejar las relaciones humanas dentro de las organizaciones complejas son relativamente nuevos, aunque las relaciones humanas han existido desde tiempos remotos. En los primeros días, la gente trabajaba en grupos tan pequeños que sus relaciones de trabajo se resolvían con facilidad, pero las condiciones de trabajo eran brutales y agotadoras, ya que la gente trabajaba desde el amanecer hasta el anochecer en condiciones intolerables de enfermedad, suciedad, peligro y escasez de recursos. Después se produjo la Revolución Industrial; al principio la condición de los trabajadores no mejoró, pero al menos se sembró la semilla para lograr el mejoramiento potencial de los mismos.

La industria creó un excedente de bienes y conocimientos que proporcionó a los trabajadores salarios más elevados, horarios más breves y una satisfacción en su trabajo. En 1800 en este nuevo ambiente industrial -- Robert Owen, joven galés propietario de una fábrica, fue uno de los primeros en hacer hincapié en las necesidades humanas de los trabajadores: se redujo a emplear a niños, enseñó a sus trabajadores los aspectos de limpieza y mejoró sus condiciones de trabajo.

Andrew Ure incorporó los factores humanos en su obra *The Philosophy of Manufacture* publicada en 1835; reconoció los aspectos mecánicos y comerciales de la manufactura, pero también agregó un tercer factor que era el humano: les proporcionó a sus trabajadores té caliente, tratamiento médico, un ventilador y pagos por enfermedad.

Las ideas de Andrew Ure ⁽¹⁾ fueron aceptadas con lentitud y también fueron fuertemente rechazadas, y a menudo se deterioraron tomando un giro paternalista o erróneamente bondadoso más que un reconocimiento genuino de la importancia de las personas en el trabajo.

A principios de este siglo, en Estados Unidos, -- (2) Frederick W. Taylor despertó el interés por las personas en el trabajo. Con frecuencia se le llama el padre de la administración científica y los cambios por él generados en la gerencia prepararon el camino para el desarrollo posterior del comportamiento organizacional. Señaló que, así como existía la mejor máquina para un trabajador, también había mejores maneras para que las personas realizaran sus tareas, la meta seguía siendo la eficiencia técnica, pero por lo menos, la administración estaba formando conciencia de la importancia de uno de sus recursos hasta entonces descuidados.

Debido a la Primera Guerra Mundial, aumentó el interés por las condiciones humanas en el trabajo. Se fundó la National Personnel Association y, más tarde, en -- 1923, se convirtió en la American Management Association.

En las décadas de 1920 y 1930, ⁽³⁾ Elton Mayo y - F.J. Roethlisberger, en la Universidad de Harvard, elaboro

-
- (1) KEITH DAVIS, El Comportamiento Humano en el Trabajo. Ed. Mc. Graw Hill, México, 1983, Página 7.
 - (2) KEITH DAVIS, El Comportamiento Humano en el Trabajo. Ed. Mc. Graw Hill, México, 1983, Página 7.
 - (3) KEITH DAVIS, El Comportamiento Humano en el Trabajo. Ed. Mc. Graw Hill, México, 1983, Página 7.

ró a nivel académico el estudio de la conducta humana en el trabajo, aplicaron conocimientos profundos, un razonamiento directo y bases sociológicas a experimentos industriales rechazados, en la Western Electric Company, en su planta de Hawthorne. Llegaron a la conclusión de -- que una organización es un sistema social y el trabajador es, sin duda, el elemento más importante del mismo. Estos experimentos demostraron que el trabajador no es -- una simple herramienta sino una personalidad compleja -- que interactúa en una situación de grupo que con frecuencia resulta difícil de comprender.

Para Mayo, los problemas del ser humano se convirtieron en un nuevo campo muy vasto y en una oportunidad para alcanzar progresos. Se le reconoce como el padre -- de lo que entonces se llamó Relaciones Humanas, que más tarde se denominó comportamiento organizacional.

El término "Relaciones Humanas" perdió gradualmente el favor del que antes gozaba, aunque se sigue utilizando especialmente a nivel operativo debido a que es -- adecuado. A medida que la disciplina adquirió madurez y -- se basó más en investigaciones bien llevadas, el nuevo -- término que se acuñó para describirlo fué "Comportamiento Organizacional".

La Teoría X y la Teoría Y⁽⁴⁾ de Douglas McGregor -- publicada inicialmente en 1957 ejerció una poderosa influencia para madurar el comportamiento organizacional. Estas dos teorías establecen una distinción entre las su

(4) KEITH DAVIS, El Comportamiento Humano en el Trabajo. Ed. Mc. Graw Hill, México 1983, Página 9.

posiciones tradicionales y autocríticas de las personas_ (Teoría X) y las suposiciones basadas en el aspecto conductual (Teoría Y).

Hacia la década de los 60's, la mayoría de las modas pasajeras de la década anterior había desaparecido - casi por completo y el comportamiento organizacional se_ estableció con toda firmeza como disciplina real.

1.12 DEFINICIONES

(5) KEITH DAVIS dice que el:

Comportamiento Organizacional es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organización.

En donde quiera que exista una organización se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional.

(6) JAMES B. LAU dice que el:

Comportamiento Organizacional concierne al incremento de efectividad de la organización humana ya sea industrial, de gobierno u otras instituciones.

PARA NOSOTROS:

El Comportamiento Organizacional es un medio por el cual vamos a poder conocer mejor las relaciones que tienen las personas dentro de la organización y la forma más adecuada de poder aprovechar su potencial para beneficio individual como organizacional, logrando mayor efectividad.

(5) KEITH DAVIS, El Comportamiento Humano en el Trabajo. Ed. McGraw Hill, México, 1983, Página 3.

(6) JAMES B. LAU, Comportamiento en Organizaciones. - Ed. Richard D. Irwin Inc. Homewood, Illinois, - 1975, Página 8.

1.13 ELEMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Los elementos clave en el comportamiento organizacional son: las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona.

Las personas constituyen el sistema social entero de la organización, que está compuesto por individuos y grupos, tanto grandes como pequeños.

La estructura define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. La estructura se relaciona principalmente con el poder y los deberes.

La tecnología mejora los recursos físicos y económicos con los que trabajan las personas. El gran beneficio de la tecnología es que permite que las personas realicen mayor cantidad de trabajo y más calificado.

Todas las organizaciones operan dentro del mismo ambiente extraño determinado. No hay una sola organización que sobreviva por sí sola, sino que forma parte de un sistema mayor que comprende uno de otros elementos. El ambiente exterior influye en la conducta de las personas, afecta las condiciones de trabajo y exige competir por los recursos y el poder.

1.14 CONCEPTOS FUNDAMENTALES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional se relaciona con un conjunto de conceptos fundamentales que giran en torno a la naturaleza de las personas y las organizaciones.

1.14.1 NATURALEZA DE LAS PERSONAS

Dentro de este marco existen 4 suposiciones que son:

- 1.- Las diferencias individuales
- 2.- Las personas como totalidad
- 3.- La conducta motivada (incentivos)
- 4.- El valor de la persona (dignidad humana)

1.- Diferencias individuales; cada persona es individualmente distinta, todo individuo es distinto, es un hecho que está comprobado científicamente.

Esta suposición proviene originalmente de la psicología, cada persona es diferente desde su nacimiento y las experiencias posteriores profundizan dicha diferencia.

Las diferencias individuales significan que la gerencia podrá lograr la motivación de sus empleados, tratándolos también en forma distinta, por lo tanto se tendrá una motivación más notable. Si no hubiera diferencias se trataría a las personas de una manera común, por lo cual también se necesitaría un mínimo de criterios.

- 2.- La persona como un todo; las organizaciones -

deben emplear al ser humano por completo y no solamente por partes como podría ser el cerebro de las personas. Las personas actúan como seres humanos completos.

La gerencia trata de desarrollar mejor a un empleado pero también debe de contribuir a formar una persona mejor en lo que respecta al desarrollo personal y satisfacción, tiene que preocuparse por las personas como un todo.

3.- Conducta motivada; la motivación es esencial para la operación de las organizaciones, la conducta normal obedece a causas que se relacionan con las necesidades de las personas; las personas se van motivando no por lo que piensan sino por lo que desean. Obviamente la gerencia se debe encaminar hacia una mayor satisfacción de las necesidades.

4.- El valor de la persona; las personas deben tratarse distintamente a los demás factores de producción. Las personas desean ser tratadas con respeto y dignidad. Dicho concepto rechaza la idea que antes se utilizaba de utilizar a los empleados como herramientas de producción.

1.14.2 NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES

Las suposiciones respecto a las organizaciones es lo que se refiere a los sistemas sociales y que están constituidas por el interés mutuo.

1.- Sistemas sociales. Las organizaciones son sistemas sociales. Un sistema es un conjunto de elementos relacionados entre sí. Los sistemas sociales tienen

necesidades psicológicas, desempeñan papeles sociales y guardan una posición particular, su conducta se ve influenciada por su grupo al igual que por sus impulsos individuales. Todas las partes de un sistema son interdependientes y están sujetos a influencias de una y otra parte, todos los elementos se relacionan con todo lo demás.

Existen dos tipos de sistemas sociales; uno de ellos es el sistema social formal (oficial) y el otro es el sistema social informal.

La organización informal es el resultado de los estudios que realizó la Western Electric en la década de 1930 en los cuales se llegó a la conclusión de que se trataba de una parte importante de la situación general en el trabajo. Estos estudios corroboraron el hecho de que la organización informal es una red oficial de las relaciones personales y sociales, no establecida por ninguna autoridad formal, pero que brota espontáneamente cuando las personas se asocian unas con otras.

La organización formal hace hincapié en las posiciones oficiales en lo tocante a autoridad y responsabilidad, la autoridad formal se asocia con una posición y el individuo la posee sólo mientras ocupa esa posición, mientras el poder informal se asocia a la persona, mientras que la autoridad formal es institucional.

Por lo común el gerente posee cierto poder informal (personal) junto con su poder formal (de posición); pero generalmente, no cuenta con un poder informal mayor que cualquier otra persona del grupo, esto quiere decir que el gerente y el líder informal son casi siempre dos

personas distintas en los grupos de trabajo.

Los trabajadores reconocen los diferentes papeles_ que desempeñan las organizaciones formales e informales, incluyendo el papel secundario que desempeña normalmente la informal. Un estudio de trabajadores reveló que, aunque estos y sus gerentes consideraban que la organización informal era influyente y benéfica, percibían que la organización formal lo era en mayor grado.

ORGANIZACION FORMAL	ORGANIZACION INFORMAL
Oficial	No oficial
Autoridad	Poder
Responsabilidad	Política
Posición	Personal
Delegada por la administración	Otorgada por el grupo

Figura 1-1. Diferencias entre la Organización Formal y la Informal.

2.- Interés mutuo. Dicho interés mutuo significa_ "Las organizaciones necesitan a las personas y éstas necesitan también a las organizaciones". Las personas consideran a las organizaciones como medios para alcanzar sus_ propias metas, y al mismo tiempo, las organizaciones necesitan personas que les ayuden para lograr sus objetivos - organizacionales.

El interés mutuo suministra una meta super ordenada que unifica la gran variedad de necesidades individuales.

FUENTE: KEITH DAVIS, El Comportamiento Humano en el Trabajo. Ed. McGraw Hill, México, 1983, Página 351.

les estimulando la adhesión de las personas a las organizaciones.

1.14.3 COMPORTAMIENTO INTEGRAL EN LA ORGANIZACION

El comportamiento organizacional integrador interpreta las relaciones personas-organización en función de la persona completa, el grupo total, la organización global y el sistema social como un todo. Para tratar de entender el mayor número posible de factores que influyen en la conducta de las personas, es preciso tener una -- perspectiva general.

NATURALEZA DE LAS PERSONAS + NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES = COMPORTAMIENTO INTEGRAL EN LA ORGANIZACION.

1.15 TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

En la actualidad existen muchas teorías del comportamiento que son populares. Entre muchas de ellas hay evidente desacuerdo no solo en cuanto a las dimensiones que consideran importantes sino, también en cuanto a lo que según ellas sería un estado ideal. Estas teorías del comportamiento se enseñan en los cursos de Desarrollo Gerencial. Sería útil lograr alguna forma de integración. Las teorías no están explicadas en detalle, pero se apoya lo suficiente para tener una idea clara de cada teoría.

La mayoría de los gerentes se interesan, solamente por los aspectos prácticos de las teorías, sin embargo algunos querrán saber más sobre cómo difiere de las otras teorías y cuáles son sus características distintivas.

Actualmente se ha desarrollado una nueva teoría que ofrece un marco conceptual para la efectividad administrativa, la teoría 3-D de W.J. Reddin⁽⁷⁾; la cual relaciona la efectividad del estilo administrativo con situaciones concretas, estas teorías reúnen los resultados de investigaciones en el campo de las ciencias del comportamiento humano y los presenta en una forma eminentemente práctica, lo cual permite al estudioso de la administración aprender a establecer normas para su efectividad y adaptar su estilo administrativo a una situación dada, dicha teoría es actualmente una innovación en cuanto a teorías del comportamiento.

(7) W.J. REDDIN, Efectividad Gerencial. Ed. Diana, - México, 1982.

1.15.1 TEORIA 3-D (ESQUEMA 3-D)

El núcleo de la teoría 3-D contiene una idea muy simple, descubierta en una larga serie de estudios de investigación conducidos por psicólogos en los Estados Unidos de Norteamérica, que descubrieron que los dos elementos básicos del comportamiento gerencial era la tarea a efectuar y las relaciones con otra gente. También descubrieron que los gerentes destacan a veces uno y a veces el otro y que estos dos elementos de comportamiento pueden ser usados en grado limitado o pronunciado. Por ejemplo, un gerente podría estar fuerte o débilmente orientado hacia la tarea. Asimismo, ambos comportamientos podrían ser usados en conjunto (en términos de teoría 3-D se denomina "estilo integrado") podría darse sólo la orientación hacia la tarea (estilo dedicado), podría usarse sólo la orientación hacia las relaciones (estilo relacionado), o podría recurrirse en grado reducido a ambos comportamientos (estilo separado). Los cuatro estilos básicos se distribuyen como se muestra en la figura 1-2. En ésta, OT, implica "Orientación hacia la tarea" y OR, "Orientación hacia las relaciones". Estos cuatro estilos básicos representan cuatro tipos de comportamiento.

Investigaciones adicionales, conducidas en varias universidades, establecieron con claridad que cualquiera de estos cuatro estilos básicos de comportamiento puede ser efectivo en ciertas situaciones, pero no en otras. Ninguno es más o menos efectivo. Su efectividad depende de la situación en la que se use. Esto implica que cada uno de los cuatro estilos básicos tiene un equivalente menos efectivo y otro con más efectividad, dando lugar -

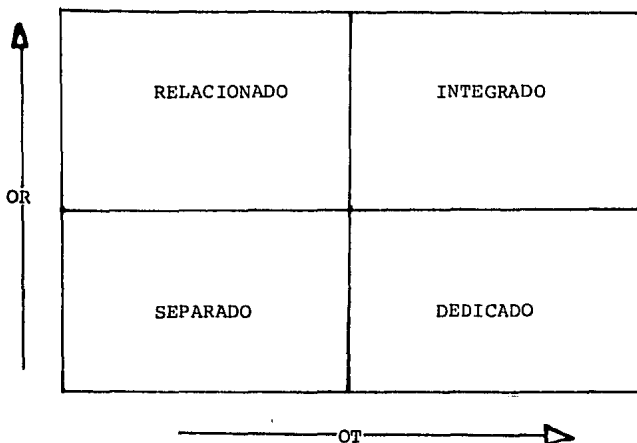


Figura 1-2. Cuatro estilos básicos. Existen cuatro estilos básicos de conducta gerencial.

Fuente: W.J. REDDIN, Efectividad Gerencial. Ed. Diana, - México, 1982, Página 27.

así a ocho estilos gerenciales:

ESTILO BASICO	ESTILO GERENCIAL MENOS EFECTIVO	ESTILO GERENCIAL MAS EFECTIVO
Integrado	Autócrata	Ejecutivo
Dedicado	De transacción	Autócrata Benévolo
Relacionado	Misionero	Promotor
Separado	Desertor	Burócrata

Por ejemplo, se usa inapropiadamente una marcada orientación hacia la tarea del estilo básico dedicado, - la denominación popular, así como la que da la teoría -- 3-D, es la de "autócrata". Cuando se usa apropiadamente, se le da el nombre de "autócrata-benévolo" en consecuencia, estos ocho estilos gerenciales no son otros tantos tipos adicionales de comportamiento. Son simplemente los nombres dados a los cuatro estilos básicos cuando se les usa apropiada o inapropiadamente. El empleo de los estilos básicos tanto como de los estilos gerenciales, permite a la teoría 3-D diferenciar netamente entre comportamiento y efectividad de comportamiento.

Estos ocho estilos gerenciales pueden ser ordenados con respecto a los cuatro estilos básicos usando una tercera dimensión, la efectividad como lo indica la figura 1-3. Los cuatro estilos básicos están en el plano -- central, los cuatro estilos menos efectivos están en el plano frontal y los cuatro más efectivos están en el - plano posterior.

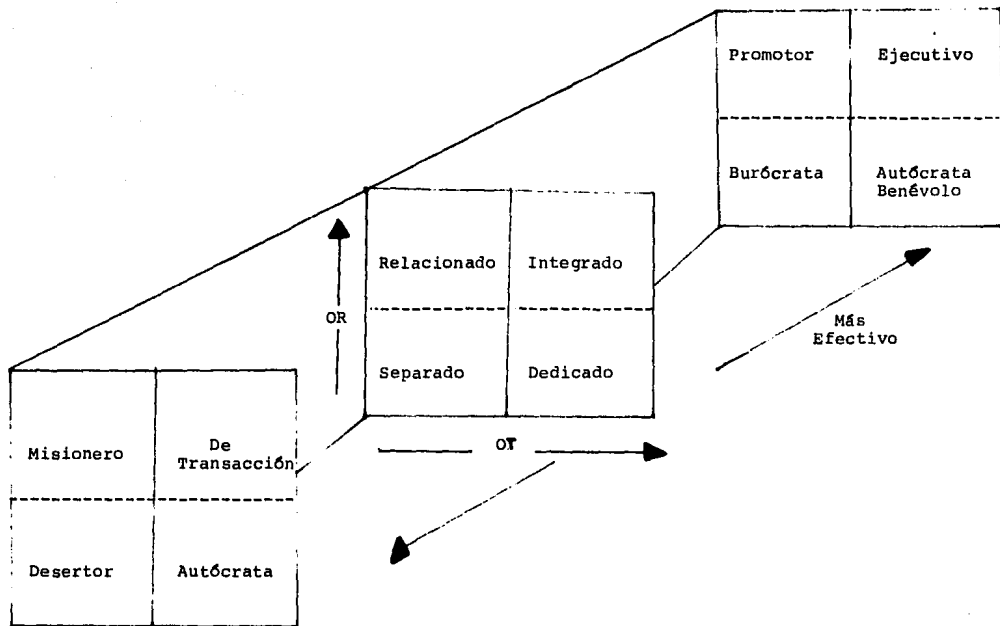


Figura 1-3. Introducción de la tercera dimensión: cada uno de los cuatro estilos básicos pueden ser más o menos efectivos.

FUENTE: W.J. REDDIN, Efectividad Gerencial. Ed. Diana, México, 1982, Página 29.

La tercera dimensión es la efectividad. Una de -- las contribuciones de la teoría 3-D es la de dar a este término una definición clara, directamente utilizable. -- La efectividad gerencial se mide por el grado en que un gerente logra los objetivos de su puesto. Por supuesto, -- los gerentes deben comprender y luego esforzarse en lograr los "productos" o resultados y no los "insumos" de sus tareas. La introducción del entrenamiento 3-D conjuntamente con dirección por objetivos, asegura que lo hagan. Los gerentes mismos desempeñan un papel importante en la fijación de estos requisitos de producto.

Si la efectividad depende de usar el comportamiento apropiado para enfrentar la situación debe saber percibir una situación (perceptividad de situación) y debe tener la destreza para cambiar la misma si ésta requiere cambio (gestión de situación). Es decir un gerente efectivo no requiere simplemente la habilidad de usar una -- marcada o limitada orientación hacia la tarea o hacia -- las relaciones, o algún estilo en particular, sino estas tres destrezas: perceptividad de situación, flexibilidad de situación y gestión de situación. La adquisición de estas tres destrezas se denomina, en general, experiencia.

Evidentemente, es muy importante para un gerente considerar la "situación". La teoría 3-D subdivide la situación en cinco elementos que abarcan plenamente todos los aspectos de la misma: organización, tecnología, superior, colegas y subordinados.

"Organización" es la abreviatura de filosofía de la organización; o sea, todas aquellas influencias sobre el comportamiento del gerente que son externas a su tra-

bajo, a su departamento o división. La filosofía de la organización se refleja por lo general en el diseño de los sistemas, en los procedimientos operativos y en las decisiones de promoción.

El segundo elemento, "tecnología", corresponde a como puede ser hecha la tarea. Algunas tecnologías requieren un estilo adecuado de gestión, otras separado, etcétera. Un gerente es una persona que desempeña un puesto en una organización formal, y que es responsable del trabajo de por lo menos otra persona, poseyendo autoridad formal sobre ésta. Las personas por cuyo trabajo es responsable son sus subordinados. Una persona con quien trabaja, que no es ni su superior ni su subordinado, es su colaborador. La persona responsable por el gerente es su superior. De modo que la diferencia entre ser un gerente, un subordinado, un colaborador o un superior está esencialmente basada en quien detenta el poder o quien tiene la responsabilidad y la autoridad obviamente, la mayor parte de nosotros desempeñamos, en nuestra vida de trabajo, cada uno de estos papeles en algún momento de producto (resultados) de su posición.

La distinción vital entre los estilos más o menos efectivos no reside en el comportamiento gerencial expresados en términos de OT y OR.

Orientación hacia la tarea (OT). Grado en que un gerente dirige sus propios esfuerzos y los de sus subordinados caracterizado por iniciar, organizar y dirigir.

Orientación hacia las relaciones (OR). Grado en que un gerente tiene relaciones personales en su tarea,-

caracterizado por escuchar, confiar y estimular.

Cualquier cantidad de OT y OR no garantiza efectividad, la efectividad resulta de la adecuación de un estilo dado a la situación en la que se usa. Por lo tanto, cuando se usa un estilo básico dedicado en una situación en que no es el apropiado se le percibe como, y se le denomina, "autócrata", mientras que cuando se le usa apropiadamente se le percibe como, y se le denomina, "autócrata benévolo".

Las versiones más o menos efectivas de los estilos básicos se indican en la tabla que sigue:

CUANDO SE LE USA INAPROPIADAMENTE Y POR LO TANTO - MENOS EFECTIVAMENTE.	ESTILO BASICO	CUANDO SE LE USA APROPIADAMENTE Y POR LO TANTO MAS EFECTIVAMENTE.
--	---------------	---

De transacción	◀ Integrado	▶ Ejecutivo
Desertor	● Separado	▶ Eurócrata
Autócrata	● Dedicado	▶ Autócrata Benévolo
Misionero	● Relacionado	▶ Promotor

1.15.2 TEORIA 3-D Y OTRAS TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO

Las teorías examinadas son:

- Las necesidades de Maslow
- X-Y, de Mc Gregor
- Teoría Z
- Líder - seguidores - situación
- Destrezas de administración de Katz
- La red de Blake y Mouton (Grid Gerencial)
- La necesidad de logro de Mc. Clelland
- Los sistemas de gestión de Likert
- Teoría de la higiene de la motivación, de Herzberg
- Modelo de contingencia de liderazgo, de Fiedler

LA TEORIA 3-D Y LAS NECESIDADES DE MASLOW

Maslow sugiere que las personas están dominadas por sus necesidades insatisfechas. Las necesidades insatisfechas configuran la conducta. Aunque existe una superposición, las necesidades deben satisfacerse en el siguiente orden: fisiológico, seguridad, pertenencia y amor, estima y, finalmente, autorrealización. Cuando se satisface una necesidad surge otra. La necesidad por la que Maslow es más conocido, y que es, de hecho, el fundamento de su teoría, es la de autorrealización. Se le llama necesidad de "crecimiento", las otras cuatro son necesidades de "carencia".

Maslow dice que nacemos con estas necesidades y, dentro de ciertos límites, todos las tenemos en distinto

grado. También dice que, para la mayoría de la gente, -- las necesidades de orden inferior deben encontrarse satisfechas antes de que surjan las neccsidades de orden superior para satisfacerlas a su vez.

Esta teoría presenta muchas dificultades que incluyen falta de evidencia que la apoye, el significado de autorrealización y su fuerte tendencia humanista.

La diferencia fundamental entre la teoría 3-D y la de Maslow es que éste presta atención en primer lugar a las necesidades interiores del hombre más bien que a la situación en la que se halla. Maslow trata esencialmente los orígenes de las expectativas de los subordinados. La teoría resulta útil para los gerentes, ya que es un enfoque directo de la sicología de los subordinados que puede ayudar a explicar por qué estos últimos tienen las expectativas que poseen y por qué razones el dinero no constituye la mejor fuerza de motivación en todos los casos.

LA TEORIA 3-D Y LA TEORIA X-Y DE Mc. GREGOR

Mc. Gregor ve un conflicto básico entre las necesidades del trabajador y las necesidades de la organización. Cree que ninguno de los dos puede lograr todo lo que desea, pero que el objetivo de los gerentes debe ser acercarse a este estado. Mc. Gregor basa algunas de sus ideas clave en las necesidades de Maslow. Como éste, -- Mc. Gregor sugiere que el hombre actual ha satisfecho en gran medida sus necesidades de seguridad. Si esto es -- así, la gestión debe enfocar las necesidades de orden su perior del empleado. En suma, autonomía y estima, no di-

nero. Los empleados motivados por necesidades de orden superior tenderán al autocontrol y a responder al liderazgo de la teoría Y.

La teoría X-Y de Mc. Gregor es esencialmente un conjunto de dos tipos de presuposiciones que albergan los directivos con respecto a la gente.

La descripción de Mc. Gregor de las presuposiciones de la teoría X muestra que ésta considera esencialmente que el hombre es una bestia. Esta presuposición de la teoría X, según Mc. Gregor conduce a una toma de decisiones centralizada, a procedimientos estrictos de control y a diferencias notables de status y poder. Esta suposición lleva consigo también la creencia de que la gente se ve motivada por las ganancias materiales o por el castigo.

Estas dos presuposiciones conducen a estilos de liderazgo. Su tipo X se acerca al autócrata y su tipo Y al ejecutivo o promotor. Mc. Gregor pintó estos dos tipos como extremos para aclarar su argumento.

En un ensayo lúcido titulado Management of Disappointment, el profesor Abraham Zaleznik⁽⁸⁾ del Harvard School escribe sobre la teoría Y:

Su atractivo yace en su humanismo y en el modo sutil en que se dirige al complejo de culpa oculto que

(8) W.J. REDDIN, Efectividad Gerencial. Ed. Diana, México, 1982, Página 225.

tortura a quienes detentan el poder... Desafortunadamente, las teorías de Mc. Gregor evitan los conflictos internos... en su dedicación casi unívoca a crear un clima ideal en la organización... Mc. Gregor erró en el estudio del liderazgo porque... fracasó fundamentalmente al no identificarse con los gerentes. Su identificación se dió en gran parte con los subordinados... pero amar y ser amado no es suficiente... el problema de Mc. Gregor, según sospecho, surgió de sus nobles propósitos.

La teoría Y ha merecido con justicia mucha atención, tanto positiva como negativa. Hasta hay una lista y un examen de treinta y seis razones por las que la teoría Y puede no ser realista. Esta teoría es útil si se estudia junto con la teoría 3-D, pues describe bien los estilos de gestión dedicado e integrado y la filosofía de la organización.

TEORIA Z

Un enfoque muy útil para un gerente sería la teoría Z que contempla al hombre como un "situacionista" --abierto tanto al "bien" como al "mal".

- El hombre tiene una voluntad
- Está abierto al bien y al mal
- La situación impulsa al hombre
- La razón lo motiva
- La interdependencia es la modalidad básica de interacción del hombre
- La interacción es la unidad social humana de importancia
- La objetividad es lo que mejor describe el pun-

to de vista del hombre con respecto a sus semejantes.

La teoría 3-D se basa en la teoría Z, enfoque racional "situacionista" del hombre.

LA TEORIA 3-D Y LA TEORIA LIDER-SEGUIDORES-SITUACION

El enfoque que contempla al liderazgo como función del líder, los seguidores y la situación, se acerca en lo fundamental a la teoría 3-D y puede ponerse en los siguientes términos:

Liderazgo = función (líder, seguidores, situación)

$$L = f (l, se, si)$$

Esto puede mejorarse al sustituir "situación" por colaboradores superior, organización y tecnología, del modo siguiente:

Liderazgo = función (líder, seguidores, colaboradores, superiores, organización, tecnología).

$$L = f (l, s, c, s, o, t)$$

Si se advierte lo realmente importante es la efectividad y no el liderazgo y, en todo caso el estilo, más bien que el liderazgo, se puede lograr otra mejora en la expresión:

Efectividad = función (estilo, seguidores, colaborado-
res, superiores, organización, tec
nología)

$$E = f (e, s, c, s, o, t)$$

No hay diferencia real entre la teoría 3-D y el -
enfoque del líder, seguidores y situación. La teoría 3-D
ha recalcado simplemente la efectividad, no el liderazgo
y ha especificado por completo todos los elementos en la
situación.

LA TEORIA 3-D Y LA DESTREZA DE ADMINISTRACION
DE KATZ

Katz propone que "una administración efectiva se_
funda en tres destrezas básicas susceptibles de ser desa
rolladas que llamaremos técnica, humana y conceptual".
La destreza técnica es "la comprensión de y la experien
cia en un tipo específico de actividad", particularmente
uno que incluya métodos, procesos, procedimientos o téc
nicas. En términos de la teoría 3-D, ésta destreza técni
ca es una componente de la orientación hacia la tarea y_
una perceptividad a la tecnología.

La destreza humana es la "capacidad de trabajar -
efectivamente como miembro de un grupo". En términos de_
la teoría 3-D se trata de una marcada orientación hacia_
las relaciones y una perceptividad para el superior, co
laboradores y subordinados.

La destreza conceptual es la "capacidad de ver a_
la empresa como un todo". En términos de la teoría 3-D
es una perceptividad la organización.

Las tres destrezas propuestas por la teoría 3-D - son, por supuesto:

- Perceptividad de situación
- Flexibilidad de estilo
- Destreza de gestión de situación

Las tres destrezas de Katz recalcan evidentemente la perceptividad de situación como más importante que -- las otras y esto resulta comprensible, ya que las otras_ dos destrezas propuestas por la teoría 3-D no pueden emplearse sin ella.

LA TEORIA 3-D Y LA TEORIA DE BLAKE Y MOUTON (GRID GERENCIAL)

La teoría de Blake y Mouton, de red de cinco estⁱ los, como la teoría de Mc. Gregor es un modelo de esti-- los de gestión con un estilo ideal. Esta teoría utiliza_ una notación de números en lugar de nombres. El 9.9 es su estilo ideal, reconoce la importancia de la situación, pero no subraya las exigencias tecnológicas de ninguna - manera. El modelo es esencialmente un modelo psicológico_ de estilo ideal, no un modelo de situación. Poseyendo - un estilo ideal, no propugna la flexibilidad como cuali- dad gerencial clave. Más tarde Blake y Mouton introdujo_ su propia tercera dimensión, de la que dice:

La tercera dimensión de la teoría de la red repre- senta el espesor o profundidad de un estilo dado... Tra- ta del tiempo durante el cual se mantiene un estilo ge-- rencial en cualquier situación determinada de interac- - ción, particularmente bajo presión proveniente de ten- - sión, frustración o conflicto.

De este modo, la tercera dimensión de Blake es similar a la elasticidad de estilo de la teoría 3-D.

Blake y Mouton utilizan sus cinco estilos como -- puntos de encuentro de las investigaciones de otros. En términos de situación, 1.1 es cualquier comportamiento -- que parece demasiado débil; 1.9 es cualquier conducta -- que parece demasiado blanda; 9.1 cualquiera que parezca demasiado dura; 9.9 es la conducta que parece ideal. El estilo 5.5 no es tanto un estilo como un instrumento estadístico que reúne todas las conductas que no entran en las otras cuatro categorías. Aunque los gerentes tienden a considerar a las dos escalas como continuas, es decir, yendo de 0 a 9, de hecho no lo son. Blake y Mouton señalan que los nueves en 9.9 no son los mismos nueves que en 1.9 y 9.1. Esto significa, en realidad, que la red no existe.

A pesar de esto, el modelo de Blake y Mouton sigue siendo un instrumento muy útil de capacitación. Su utilidad, junto con la teoría 3-D, es la descripción muy extensa de cinco de los ocho estilos de gestión de la teoría 3-D.

LA TEORIA 3-D Y LA NECESIDAD DE LOGRO DE MC. CLELLAND

Mc. Clelland, de la Universidad de Harvard, ha pasado gran parte de su vida investigando la necesidad de realización, que en sus libros se abrevia N-ACH. Ha estudiado también otras dos necesidades, afiliación y poder, pero la N-ACH ha sido por mucho la más útil y mejor investigada. Sus métodos de investigación han sido novedosos y han tenido resultados notables.

La persona con mucha N-ACH se ocupa más de saber -- que ha actuado bien que de las recompensas que trae el -- éxito. Obtiene sus recompensas de sus realizaciones más --

bien que del dinero o de los elogios. Esto no significa que quien tiene mucho N-ACH no son oportunistas. Se fijan a sí mismos metas realistas pero alcanzables con algún grado de variación incorporada en las mismas. Prefieren situaciones que ellos mismos puedan influir antes -- que aquellas en las que la suerte influye mucho sobre el resultado.

Los tipos de N-ACH pueden ayudar a las organizaciones o pueden parecer ambiciones o aún incomprensibles a otros. En términos simples, los gerentes con mucha --- N-ACH tienen éxito en organismos con mucha N-ACH; en organismos con poca N-ACH deben de encontrar vías de escape para este elevado nivel de N-ACH en algo distinto de su tarea o tendrán que dejar la organización. El individuo con mucha N-ACH es un producto. Es necesario en la periferia de algunas organizaciones, como en ventas, en algunos puestos de producción y a veces en la cima, particularmente en las organizaciones pequeñas.

N-ACH no es equivalente en términos aproximados - del concepto 3-D de efectividad gerencial. La N-ACH es - una necesidad; la efectividad gerencial es una condición que surge cuando se utiliza un estilo adecuado para una situación. Sin embargo existe una relación. El tipo con mucha N-ACH se interesará mucho por la efectividad tanto personal como gerencial, particularmente en una situación dedicada. Este tipo de situación premia los esfuerzos en relación a la tarea, que es lo que la persona con mucha N-ACH prefiere.

Una N-ACH elevada es más efectiva sólo cuando la situación le permite al individuo progresar por sus propios medios. De otro modo, podrá no ser efectivo. Así, - si una persona con mucha N-ACH con poca necesidad de dependencia, se encuentra en una situación relacionada, -- tendrá que cambiar la situación, cambiarse a sí mismo o abandonar. Si se quedara y la situación no cambiara, probablemente sería menos efectivo.

El concepto de N-ACH se aproxima notablemente al del "empuje" norteamericano. El concepto de N-ACH podrá resultar útil, pero también puede ocurrir que siga demasiado de cerca del tipo ideal norteamericano. Puede ser o no un ideal adecuado para empresas en otras culturas o para la totalidad de los puestos de una sola compañía en los Estados Unidos.

LA TEORIA 3-D Y LOS SISTEMAS DE GESTION DE
LINKERT

Las influencias de Linkert sobre las teorías de -- gestión y sobre las ciencias del comportamiento han sido tan variadas y tan intensas que resulta difícil elegir - un solo punto de vista que describa mejor su enfoque. Su contribución más reciente, sin embargo, fue su modelo de cuatro estilos organizativos a los que llama sistemas 1 a 4. Estos son esencialmente cuatro filosofías de organización que en términos de la teoría 3-D son:

- Sistema 1 (autócrata)
- Sistema 2 (de transacción)
- Sistema 3 (promotor)
- Sistema 4 (ejecutivo, promotor)

Una versión abreviada de su descripción es:

Sistema 1. Dirección que no confía en sus subordinados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima y en ésta se fijan las metas de la organización. Los subordinados se ven forzados a trabajar por medio de temor, amenazas, castigos y recompensas ocasionales. El proceso de control se concentra sobre todo en la dirección superior y generalmente se desarrolla una organiza-

ción informal que se opone a los objetivos de la organización formal.

Sistema 2. La dirección confía condescendentemente en los subordinados como ocurre en la relación patrón-sirviente. La mayoría de las decisiones y la fijación de objetivos de la organización tienen lugar en la cima, aunque muchas decisiones se efectúan dentro de una estructura prescrita en los niveles inferiores. Para motivar a los trabajadores se utilizan recompensas y algún castigo real o potencial. El proceso de control todavía se halla concentrado en los niveles superiores, pero algo se delega a los niveles medios.

Sistema 3. La dirección confía sustancial pero no completamente en los subordinados. Se permite que -- los subordinados tomen decisiones menores en los niveles inferiores. La comunicación fluye hacia arriba y hacia abajo a través de la escala jerárquica. Se emplean recompensas, castigos ocasionales y alguna participación para motivar. Existe una cantidad moderada de interacción entre superior y subordinados, a menudo con una buena cantidad de confianza. Puede desarrollarse una organización informal, pero puede apoyarse como resistirse parcialmente a los objetivos de la organización.

Sistema 4. La dirección muestra confiar plenamente en sus subordinados. La toma de decisiones se encuentra muy dispersa a través de la organización. La comunicación fluye no sólo hacia arriba y hacia abajo a través de la escala jerárquica, sino también entre iguales. Los empleados se ven motivados por su participación e integración en el desarrollo de recompensas económicas, fija

ción de objetivos, mejora de métodos y evaluación del progreso hacia los objetivos. Existe una interacción amplia y amistosa entre superior y subordinados con un grado -- elevado de confianza. Las organizaciones formales e informales a menudo son una sola cosa.

Likert concede muy poca atención al aspecto de la tecnología y sus teorías sugieren que las organizaciones representan en realidad conjunto de personas en interacción sin tarea a cumplir.

LA TEORIA 3-D Y LA TEORIA DE LA HIGIENE DE LA MOTIVACION DE HERZBERG

Herzberg ha desarrollado una teoría de motivación del trabajo que tiene mucha aplicación práctica. Herzberg considera que el hombre industrial tiene dos grupos de - necesidades independientes uno del otro y que afectan su conducta de modos diferentes. Dice que la insatisfacción surgirá con mayor probabilidad de los elementos del medio ambiente en que se trabaja, mientras que la satisfacción surgirá con mayor probabilidad de elementos en el puesto mismo.

Los factores ambientales o de higiene son:

- Políticas y administración
- Supervisión
- Condiciones de trabajo
- Relaciones interpersonales
- Dinero, status, seguridad

Los cambios en estos reducirán la insatisfacción, pero no aumentarán la satisfacción. Los factores de hi--

giene incluyen, entonces, generalmente, cosas tales como dinero, status, seguridad, política, procedimientos, administración, supervisión y condiciones de trabajo. Son extrínsecos al puesto o la tecnología, no intrínsecos a ellos.

Los motivadores o factores de la tarea son:

- Realización
- Reconocimiento de logros
- Trabajo exigente (con reto o desafío implícito)
- Mayor responsabilidad
- Crecimiento y desarrollo

Cambios en estos factores pueden motivar a la gente a un mejor desempeño. Producen satisfacción y sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento. Cambios en estos factores pueden conducir directamente a una mejor motivación, desempeño y, en última instancia, a un incremento a destreza. La estrategia de Herzberg de desarrollo organizativo consiste en inducir a la dirección a que lleve a cabo estos cambios.

Aunque Herzberg ha hecho una contribución tremenda, la teoría 3-D seguiría considerando que el problema básico reside en la integración del estilo con las demandas tecnológicas y otras exigencias, más bien que como un simple cambio, aunque profundo, en la tecnología de la situación. La teoría 3-D ajusta el estilo gerencial a la tecnología y a los subordinados; Herzberg ajusta la tecnología a las necesidades de los subordinados.

LA TEORIA 3-D Y EL MODELO DE CONTINGENCIA DEL LIDERAZGO DE FIEDLER

De todas las teorías del comportamiento, la de -- Fred E. Fiedler es la que más se acerca a la teoría 3-D. El también posee un modelo de situación y se interesa en primer lugar por la efectividad de liderazgo. Como la mayoría de los "situacionistas", ve a la efectividad de liderazgo como función del grado en que el estilo se -- ajusta a la situación. Los elementos o dimensiones de -- situación clave en su enfoque con el poder del líder, el grado de estructura de la tarea y las relaciones entre -- líder y miembros. El poder puede medirse con estos parámetros y también por el grado en que se valoran los elogios del líder, se respeta su opinión por el grado en -- que su conocimiento del puesto es superior, así como la información o las órdenes que da.

La dimensión de Fiedler de la estructura de la tarea es un aspecto de la tecnología. Describe la tarea -- como la razón por la que se estableció el grupo. La estructura de la tarea se basa en la medida en que el lí-- der es capaz de controlar y supervisar a los miembros de su grupo en virtud de una tarea estructurada o programada. Cuanto más estructurada sea la tarea, más aplicable -- será el control.

La dimensión de Fiedler de relaciones entre líder y miembros se acerca más al concepto de efectividad ge-- rencial de la teoría 3-D que a cualquier otro concepto -- 3-D. Fiedler identifica las relaciones entre líder y -- miembros son buenas. La teoría 3-D, por otra parte, considera a las relaciones entre líder y miembros tal como -- las mide Fiedler, como un producto más bien que como una

dimensión de insumo subyacente a una situación. La teoría 3-D propondría que si los subordinados quieren al líder como tal en una situación similar, etcétera, esto -- indicaría que el líder probablemente esté cubriendo las demandas de la tecnología y las de los subordinados.

Lo que parece indicar las relaciones entre líder y miembros es que tanto el gerente como los subordinados creen que las cosas están ocurriendo satisfactoriamente, mientras que el gerente controla la situación. Si los miembros de un sistema social creyeron esto, parece probable que el sistema esté logrando sus objetivos y también efectividad gerencial.

Se puede relacionar las tres dimensiones de Fiedler y las de la teoría 3-D en forma evidentemente apenas aproximada, como sigue:

FIEDLER	3-D
Poder del puesto	Organización
Estructura de la tarea	Tecnología
Relaciones entre líder y miembros	Efectividad gerencial

Combinando sus tres dimensiones, Fiedler produce ocho tipos de situaciones. La teoría 3-D por su parte, propone cuatro tipos básicos de situaciones las que, combinadas con uno de los cuatro estilos básicos, producen como resultado uno de los ocho estilos gerenciales.

1.15.3 ESTILOS GERENCIALES

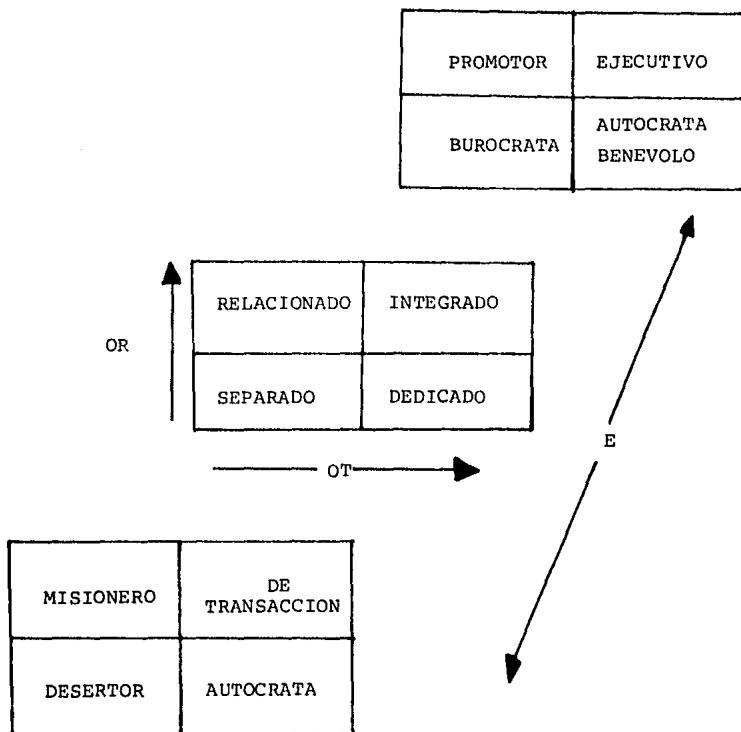


Figura 1-4. El modelo de estilos 3-D.

El modelo completo de estilos 3-D consiste de cuatro estilos básicos, cuatro estilos gerenciales más efectivos y cuatro menos efectivos.

FUENTE: W.J. REDDIN, Efectividad Gerencial. Ed. Diana, - México, 1982, Página 59.

Los 8 estilos que reflejan el nivel de efectividad se llaman estilos gerenciales para distinguirlos de los cuatro estilos básicos. Las dos dimensiones básicas son siempre OT y OR. La tercera dimensión es la efectividad gerencial (E) o sea el grado en que un gerente logra los requisitos.

ESTILOS BASICOS 3-D

Los rótulos de estilos usados en 3-D son integrado, dedicado, relacionado y separado representan los estilos básicos 3-D y fueron elegidos para evitar la sugerencia que algunos estilos son mucho mejor que otros. El estilo integrado con alta orientación a la tarea y alta orientación a las relaciones, se denomina así porque describe el comportamiento gerencial que combina OT y OR. El estilo dedicado describe comportamiento gerencial con marcada orientación a la tarea, pero reducida orientación a las relaciones o sea comportamiento que es dedicado a la tarea. El estilo relacionado que tiene marcada orientación a las relaciones solamente, es relacionado con respecto a los subordinados. El estilo separado es un estilo básico que tiene reducida orientación a la tarea y reducida orientación a las relaciones. Este estilo es entonces separado tanto en términos de OT como en términos de OR.

Los ocho estilos gerenciales pueden representarse solos en el modelo 3-D y se les define como sigue:

EJECUTIVO: Un gerente que usa una marcada orientación hacia la tarea y una marcada orientación hacia las

relaciones, en una situación donde tal comportamiento es apropiado y quien es, por lo tanto, más efectivo. Se le percibe como un buen motivador que establece elevadas -- normas de desempeño, trata a cada cual en forma algo diferente y prefiere conducción en grupo.

DE TRANSACCION: Un gerente que usa una marcada -- orientación hacia la tarea y una marcada orientación hacia las relaciones en una situación que requiere una marcada orientación en uno solo de estos vectores o en ninguno y quien es, por lo tanto, menos efectivo. Se le -- percibe como un tomador de decisiones débil, como al -- quien que permite que las presiones de las situaciones -- lo influyan demasiado y como alguien que evita o minimiza las presiones y problemas inmediatos en vez de maximizar la producción a largo plazo.

AUTOCRATA BENEVOLO: Un gerente que usa una marcada orientación hacia la tarea y una limitada orientación hacia las relaciones en una situación donde tal comportamiento es adecuado y quien, es por lo tanto, más efectivo. Se le percibe como persona que sabe lo que desea -- y cómo lograrlo sin crear resentimientos.

AUTOCRATA: Es un gerente que usa una marcada -- orientación hacia la tarea y una limitada orientación hacia las relaciones en una situación donde tal comportamiento es inapropiado y quien es, por lo tanto, menos -- efectivo. Se le percibe como persona que no tiene confianza en otros, que es desagradable y que está interesado tan sólo en la tarea inmediata.

PROMOTOR: Es un gerente que usa una marcada orien

tación hacia las relaciones y una limitada orientación - hacia la tarea en una situación donde tal comportamiento es apropiado y quien es, por lo tanto, más efectivo. Se le percibe como persona que tiene una confianza implícita en la gente básicamente preocupada por el desarrollo de las personas.

MISIONERO: Es un gerente que usa una marcada - - orientación hacia las relaciones y una limitada orientación hacia la tarea en una situación donde tal comportamiento es inadecuado y quien es, por lo tanto, menos - - efectivo. Se le percibe como persona básicamente interesada en lograr armonía.

BUROCRATA: Es un gerente que usa una limitada - - orientación hacia la tarea y una limitada orientación hacia las relaciones en una situación donde tal comportamiento es apropiado y quien es, por lo tanto, más efectivo. Se le percibe como persona básicamente interesada en reglas y procedimientos por sí mismos, con deseos de controlar las situaciones usando tales reglas y como persona consciente por el trabajo.

DESERTOR: Es un gerente que usa una limitada - - orientación hacia la tarea y una limitada orientación hacia las relaciones en una situación donde tal comportamiento es inapropiado y quien es, por lo tanto, menos - - efectivo. Se le percibe como ajeno a las cosas, pasivo o negativo.

1.16 DIFERENCIAS ENTRE LAS CULTURAS ORGANIZACIONALES -
JAPONESA, NORTEAMERICANA Y MEXICANA

Cada país se diferencia de otros por ciertos mitos, valores y normas que tienen un gran impacto en la actividad de gerentes y trabajadores, aunque muchas veces sea inconsciente o pase desapercibida esta realidad. En esta ocasión presentaremos el estudio comparativo de la cultura organizacional en dos países desarrollados y en México.

<u>JAPON</u>	<u>E.E.U.U.</u>	<u>M E X I C O</u>
En raza, cultura, lengua, la fuerza de trabajo es homogénea	La fuerza de trabajo es heterogénea.	Las clases sociales (y las regionales) marcan las homogeneidades.
Alto nivel educativo	Promedio general de los trabajadores: 2/3 de secundaria.	Promedio general: 5/6 de primaria.
Hay lealtad a la institución.	La lealtad es relativa.	Lealtad al jefe o a la persona (no a la institución).
Se tiene en alto valor la sensibilidad interpersonal.	Esta no tiene valor.	Lo tiene en el Sector Público (no el privado).
Las relaciones con subordinados son como en la familia.	Las relaciones son de nosotros-ellos.	Relaciones horizontales de compadrazgo; - verticales de autoritarismo.

JAPONE.E.U.U.MEXICO

Reciben entrenamiento para la cooperación - desde niños.

Reciben entrenamiento para competencia desde niños.

Reciben entrenamiento para la dependencia - desde niños.

Existe un compromiso a largo plazo en la empresa.

Compromiso a corto plazo con la empresa.

Compromiso con el jefe y amigos.

Empleo garantizado por vida por las corporaciones.

No hay garantía de permanencia.

La Ley Federal del Trabajo bajo dificulta los despidos.

Ambiente laboral paternalista (se asigna un tutor)

Ambiente no paternalista (cada quien lucha por sí)

Ambiente maternalista (el símbolo del IMSS, una madre protectora).

Las decisiones involucran a todos los niveles.

Las decisiones se hacen en el primer y segundo nivel.

El Presidente o el D.G. toma las decisiones.

FUENTE: Apuntes de D. O., ULSA.

C A P I T U L O I I

NOCIONES GENERALES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- 2.1 Desarrollo Organizacional
 - 2.11 Antecedentes Generales
 - 2.12 Antecedentes en México
 - 2.13 Definiciones de D.O.
 - 2.14 Importancia del Desarrollo Organizacional
 - 2.15 Conceptos del Desarrollo Organizacional
 - 2.15.1 Características
 - 2.15.2 Interrogantes
 - 2.16 Objetivos y Valores del D.O.
 - 2.17 Papel que juega el consultor o agente de cambio en los programas de D.O.
 - 2.18 Etapas en la implantación del D.O.
 - 2.19 Condiciones para lograr una óptima implantación
 - 2.20 ¿Cuándo debe considerarse finalizada una intervención del D.O.?

2.11 ANTECEDENTES GENERALES

Las actividades del D.O. aparecieron en 1957, como un intento por aplicar algunos de los méritos e ideas del entrenamiento de laboratorio a la organización total. El Sr. Douglas Mc. Gregor, investigador en la Unión Carbide, ha sido considerado como uno de los primeros científicos del comportamiento que habló sistemáticamente acerca de implantar un programa de D.O. Otros investigadores a quienes se asocia con tales esfuerzos son Herbert Shepard y Robert Blake, mismo que en colaboración con el departamento de relaciones industriales de la ESSO Company, diseñaron un programa de entrenamiento de laboratorio en varias refinerías de la compañía. Este programa surgió en 1957, después de que los pioneros en investigaciones de las relaciones humanas empezaron a verse como un grupo de investigación que elaboraba a una gerencia.

Para ⁽¹⁾ Warren Bennis, son cuatro las condiciones básicas que dieron origen al desarrollo organizacional:

- A) Una transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional.
- B) Un aumento del tamaño de las organizaciones, responsable de que el volumen de las actividades tradicionales de la organización no sea suficiente para mantener el crecimiento.
- C) Una diversificación creciente así como una gradual complejidad de la tecnología moderna, que

(1) WARREN G. BENNIS, Desarrollo Organizacional: Su Naturaleza, sus Orígenes y Perspectivas. Ed. Fondo Educativo Interamericano, México, 1973, Página 22.

exigen estrecha vinculación entre actividades_ y personas altamente especializadas y de diver_ sa competencia.

- D) Un cambio en el comportamiento administrativo_ debido a:
- Un nuevo concepto del hombre basado en un ma_ yor conocimiento de sus complejas y cambian- tes necesidades, el cual sustituye la idea - de hombre ultrasimplificado, inocente y del_ tipo mecanizado;
 - Un nuevo concepto de poder, basado en la co- laboración y en la razón, el cual sustituye_ el modelo de poder basado en la coacción y - en la amenaza;
 - Un nuevo concepto de valores organizaciona- les, basado en ideas humanístico-democrático_ el cual sustituye el sistema de valores des- personalizado y mecanicista de la burocracia.

Una preocupación universal de los gerentes de em- presas es desarrollar y adaptar sus organizaciones para_ afrontar mejor el ambiente en que operan y para moldear- lo. "Productividad" y "Motivación" son dos palabras ine- vitablemente ligadas.

Durante todo este siglo, los esfuerzos de los ge- rentes para afrontar y moldear su ambiente, a través de_ la organización y operación de sus empresas, han seguido ciertos temas identificables.

El tema principal durante el primer tercio del si_ glo fue el del intento de nacionalizar, por medio de me- jor "ingeniería humana", la manera como se realizaba el_

trabajo; la forma como se utilizaba la fuerza de trabajo para aumentar la producción total y la productividad de los bienes y servicios producidos, este tema alcanzó su cumbre durante la Segunda Guerra Mundial.

Después de la Segunda Guerra Mundial, con la considerable mejora de las condiciones humanas, los trabajadores comenzaron a exigir que el ambiente del trabajo -- atendiera algunas de sus necesidades sociales, además de las necesidades normales de supervivencia y seguridad. Esto incitó a la gerencia a entrar en una mayor búsqueda de una estrategia para satisfacer estas nuevas demandas. Por esto, vino el surgimiento de un segundo tema: el enfoque de las "relaciones humanas" donde el punto central estaba en las necesidades sociales del hombre y las maneras de satisfacerlas para aumentar la motivación y la -- productividad organizacional.

Este tema continuó en la década de los cincuenta. En los últimos años de la década de los cincuenta y en los primeros de los sesenta surgió un nuevo concepto, orientado a formar gente para mayores responsabilidades. El mejoramiento en los programas de incentivos, el aumento en los retiros obligatorios y la rápida expansión de las demandas de la gerencia, además de un acelerado desarrollo de organización; acentuaron todos, la necesidad de -- una continuación administrativa planificada y de programa de desarrollo.

Un segundo tema surgió de la resultante y creciente complejidad de las organizaciones. La descentralización en la toma de decisiones, la producción creciente de complicadas computadoras se conjugó para exigir aten-

ción de parte de la gerencia en cuanto a desarrollo de sistemas de información más efectivos.

A mediados de la ~~década~~ de los sesenta el concepto cambia de nuevo. Un nuevo concepto se empieza a desarrollar y se enfoca hacia el cambio del "sistema total" en dirección a múltiples dimensiones. Este tema se concentra en el examen del sistema y considera la organización como un complejo sistema humano con un carácter único; su propia cultura y un sistema de valores. Este carácter, la cultura y los valores, tanto como los sistemas de información y procedimientos de trabajo deben ser continuamente examinados, y mejorados si el resultado ha de ser óptima productividad y motivación.

La gerencia de hoy opera en un ambiente completamente diferente al de cualquier época anterior. Primero, el ambiente en general es dinámico en alto grado. La ~~déca~~ da de los sesenta bien puede ser descrita como "la década de la explosión", enumeraremos en seguida unos pocos - ejemplos del fenómeno.

1.- La explosión del conocimiento. En los últimos diez años, se han obtenido más conocimientos nuevos en tecnología que en toda la historia de la humanidad.

2.- La explosión tecnológica. Debido al aumento y complicación en el conocimiento tecnológico, se calcula que la mayoría de los conocimientos de los científicos resultan técnicamente obsoletos diez años después de que éstos reciben su título de postgrado de una facultad técnica. No sólo ignoran los últimos avances en su propia tecnología sino que bien pueden no estar familiariza

dos con las diez o quince nuevas ciencias y tecnologías que han surgido durante este tiempo. Es un hecho reconfortable pensar en que el 93 por ciento de todos los científicos que han existido, están aún vivos.

3.- La explosión de las comunicaciones. La reducción de las distancias hace posible viajar de un lado a otro del océano en pocas horas. La abreviación en las líneas de comunicación hace posible sostener una conferencia videofónica alrededor del mundo. Las noticias instantáneas de la televisión afectan toda línea de acción y toda planeación.

4.- La explosión económica. La cambiante naturaleza de la fuerza de trabajo es un factor muy importante. El trabajador de los países occidentales no depende, ya más de una firma en particular en cuanto a empleo. Hay alternativas. Por esta razón el trabajador, está en condiciones para pedir una mayor distribución de las remuneraciones y ganancias. Es un hecho en los Estados Unidos, en el tiempo de este escrito, que prácticamente cada empleado tiene para escoger entre más de un sitio para trabajar. Tal condición hace demandas enteramente diferentes de parte de la gerencia y de la fuerza de trabajo y establece relaciones enteramente nuevas entre ellos.

Otro cambio en la naturaleza de la fuerza de trabajo es el aumento en el profesionalismo. Hoy día la lealtad para con la compañía está en grandes segmentos, siendo reemplazada por lealtad profesional. El ingeniero de hoy, o un especialista en computadoras, o el personal especializado, son miembros de una fraternidad de especialistas, que representan una tecnología común. Su pertenencia a esta sociedad tiende a ser más esencial pa

ra el que su vinculación con una organización particular. Las implicaciones que esto tiene, en relación con los -- sistemas de remuneración, vinculación y entrenamiento de personal, son formidables.

Otra condición que concierne a la fuerza de trabajo en todo el mundo, es que estamos en medio de una revolución de "estructura de clases". Las clases sociales -- están siendo reemplazadas, cada vez más por las clases -- económicas. Más y más gente ve la oportunidad de cambiarse de la categoría de ingresos de subsistencia. Hacía niveles en los cuales pueden llevar una vida más digna. Esto significa que los resultados de los actos de -- la gerencia son muy diferentes. La necesidad del diálogo, por ejemplo, entre los miembros de la fuerza de trabajo, es mucho mayor hoy día que cuando se mantenían en -- su propia división de clase y comunicaban sólo en relación con las tareas de trabajo.

Además del ambiente dinámico en general, el ambiente de los negocios es también diferente a toda experiencia pasada: Enumeremos tan sólo unos pocos de los -- cambios que están ocurriendo hoy día.

1. La internacionalización de los mercados
2. La vida de los productos cada vez más corta
3. La creciente importancia de la mercadotecnia
4. Relaciones de línea y staff
5. Múltiple afiliación
6. La cambiante naturaleza del trabajo

Quizá, aún más importante que el dinámico ambiente en general y el cambiante de los negocios, hay una --

tercera condición: los valores cambiantes. Muchos valores están cambiando dramáticamente a medida que la condición humana mejora unos pocos que son relativamente universales hoy día y que tienen vastas implicaciones en la estrategia gerencial son:

1. El hombre es y debe ser más independiente y autónomo.

2. El hombre tiene y debe tener alternativas en su trabajo y en su tiempo libre.

3. Las necesidades de seguridad deben ser satisfechas. El hombre debe procurar satisfacer sus necesidades de orden más alto por propia dignidad y para la realización de su propio potencial.

4. Si las necesidades individuales de un hombre están en conflicto con los requerimientos de la organización, él puede y tal vez debe decidirse por satisfacer sus propias necesidades; en vez de ahogarlas en las exigencias de la organización.

5. La organización debe disponer el trabajo de una manera que las tareas tengan sentido y sean estimulantes y por tanto proporcionan recompensas intrínsecas, además de remuneraciones extrínsecas (dinero) adecuadas.

6. Que el poder con el cual están investidos previamente los jefes sea y deba ser reducido. Con posibilidades de escoger el trabajo y el tiempo de descanso, los gerentes deben administrar por medio de influencia (comportamiento), en vez de hacerlo por medio de fuerza o del otorgamiento o retención de recompensas financieras.

2.12 ANTECEDENTES EN MEXICO

El Desarrollo Organizacional llegó a México principalmente como consecuencia de las inquietudes de las -empresas nacionales progresistas, que contrataron consultores norteamericanos, como también por las necesidades operativas de firmas estadounidenses establecidas en el país, que aplicaron los conocimientos y experiencias que en su país venían probando con buenos resultados. Posteriormente en universidades nacionales como la Universidad de Monterrey, en donde se creó la maestría en Desarrollo Organizacional, empezando a difundirse en estudiantes mexicanos, así como en despachos de consultoría en personal, los cuales impartían cursos sobre el tema; según averiguaciones del Management Today, la primera --firma mexicana que comenzó a ofrecer cursos y servicios de D.O. fué DANDO, siendo asesorados por Arthur Shedlin de la Universidad de U.C.L.A., el cual dejó una valiosa enseñanza entre los consultores de D.O. en México.

(2) "En los años de 1967 y 68 se dan los primeros eventos de Desarrollo Organizacional en México, a través del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), tratando el tema John Tarley y George --Shapiro: en esta época se enfatizan los conceptos y teorías de Douglas Mc. Gregor y su libro "El Lado Humano de la Empresa".

Miguel Bernal también surge en esta época y sus primeras presentaciones fueron sobre teorías del Grid Organizacional de Blake y Mouton.

En 1969-1970 se lleva a cabo un primer laborato--

(2) Management Today en español, Octubre 1986.

rio en la Ciudad de Querétaro, organizado por Joe Bentley, quien participa como instructor de un Seminario sobre D.O. en la Ciudad de Saltillo, Coahuila.

En estos años aparecen las primeras Gerencias de D.O. en algunas empresas, como fue el caso de la División Cristalerías del Grupo de Vidrio y de Hylsa, empresa mexicana pionera del D.O.

En el D.F. se empiezan también a impartir seminarios o bien consultoría a las empresas mexicanas. Aproximadamente en 1971-1972 aparece la traducción del primer libro de D.O. en español publicado por Miguel Judisman.

En el 4o. Congreso de Desarrollo Organizacional, celebrado en Oaxtepec, Morelos en 1985, se planteó que en la década de los 70's se declinó el movimiento de D.O. en México; por otro lado se afirma que al inicio de los 80's comienza un movimiento organizado para impulsar el D.O.; y con los 80's nace la primera generación de especialistas en D.O. formados en instituciones universitarias, los que siendo ya profesionistas, comienzan a aplicar sus conocimientos de maestría, dándose la proliferación de consultores internos que consiguen dar al D.O. - un nuevo enfoque en el país e iniciar una segunda generación de D.O.

Costó mucho trabajo a los primeros expositores y consultores de la nueva técnica, transmitir en principio lo que el concepto significaba y no se diga su implementación.

El Desarrollo Organizacional creó una gran inquietud

tud y confusión que hasta la fecha para muchas mentalidades tradicionales es todavía difícil de asimilar.

Mucho de este esfuerzo no era claro para los incipientes agentes de cambio promotores del D.O., él era -- frecuentemente confundido con pequeños programas de comunicación, sensibilización o cualquier otro tipo de capacitación.

Sin embargo esto ayudó de algún modo para inquietar y difundir las ideas primordiales de cambios, y -- crear una preocupación más profunda acerca del factor humano y el destino de las organizaciones.

2.13 DEFINICIONES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

(3) Warren G. Bennis: El D.O. es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa, cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones en tal forma que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del mismo cambio.

(4) Luis Ferrer Pérez: El D.O. es la aplicación -- creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona.

(5) Wendell L. French y Cecil H. Bell Jr.: El D.O. es un esfuerzo a largo plazo tendiente a perfeccionar -- los procesos de resolución de problemas y de renovación de una empresa, aplicando una administración más eficiente y de mayor colaboración, basada en la forma de pensar del organismo (haciéndose especial hincapié en la cultura de grupos específicos de trabajo, contando con la ayuda de un agente de cambio o "catalizador") y mediante el

-
- (3) WARREN G. BENNIS, Desarrollo Organizacional: Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. Ed. Fondo Educativo Interamericano, México, 1973, pág. 2.
 - (4) LUIS FERRER PEREZ, Guía Práctica de Desarrollo Organizacional, Ed. Trillas, México, 1982, Página 15.
 - (5) WENDELL L. FRENCH Y CECIL H. BELL Jr., Ciencia de la Conducta para el Desarrollo Organizacional. Ed. Diana, México, 1981, Página 35.

empleo de la teoría y la tecnología de las ciencias aplicadas de la conducta, incluso la investigación de las actuaciones.

(6) Richard Beckhard: El D.O. es un esfuerzo planeado, a través de toda organización y dirigido desde -- arriba, para incrementar la efectividad y la salud de la organización, por medio de intervenciones planeadas en los "procesos" de la organización usando el conocimiento de las ciencias del comportamiento.

DEFINICION PERSONAL: El D.O. es un proceso planeado a largo plazo que involucra a todos los niveles de la organización, para reeducar y diseñar un entrenamiento de acuerdo a las necesidades de cambio que el medio ambiente demande.

(6) Management Today en español, Comunicación Profesional Impresa, S.A., México, octubre 1985, Página 50.

2.14 IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En la actualidad, la Administración tradicional - ya no cubre las necesidades que las organizaciones requieren. Esta Administración tradicional degenera en la burocracia, frenando no sólo los objetivos de la organización, sino también el desenvolvimiento personal y político, por lo que requiere un cambio de las estructuras tradicionales.

Algunas de las características del mundo actual - son:

1. Un cambio rápido e inesperado.
2. Un aumento en el volumen de actividades tradicionales de la organización que no es suficiente para sustentar el desarrollo.
3. La época actual es una amenaza psicológica en la Gerencia.

El Desarrollo Organizacional se presenta como una alternativa para lograr el cambio, modificando la estructura tradicional, convirtiéndose en la actualidad en un gran esfuerzo creativo y de largo alcance, que son base en las ciencias del comportamiento. Se propone mediante intervenciones planificadas, lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones.

La razón de ser del D.O., es la necesidad de cualquier organización de planear y fomentar el cambio, integrando los elementos tecnológicos, administrativos y humanos para lograr una mayor eficiencia. Mediante su implementación, la organización estará mejor preparada al cambio o incluso, aprovechar los cambios.

2.15 CONCEPTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El término (D.O.) Desarrollo Organizacional, se ha venido usando cada vez con mayor frecuencia pero con diferentes significados y por diversas personas. Es necesario definirlo prácticamente, a fin de hacer una discusión con sentido ya que ninguna definición hasta la fecha ha sido universalmente aceptada a pesar de los intentos hechos por los iniciadores de este movimiento.

Existen dos escuelas de pensamiento sobre lo que es y lo que no es el Desarrollo Organizacional.

Una escuela, la de sistemas y proceso, ve en el Desarrollo Organizacional un proceso por medio del cual las organizaciones pueden entender sus relaciones con el ambiente y tomar decisiones inteligentes sobre lo que -- las mismas deberían ser a fin de funcionar en forma eficaz. Sus teóricos ven a la organización como un sistema capaz de identificarse, cambiarse y desarrollarse en forma tal que pueda alcanzar de una manera óptima sus metas y objetivos⁽⁷⁾.

La escuela de programación y procedimiento, ve el Desarrollo Organizacional, como una forma eficaz de poner en práctica las políticas, procedimientos y programas fijados por la dirección de la organización. Esta escuela es la más antigua ya que se deriva de las funciones llevadas a cabo por el personal en las organizacio--

(7) PARTIN JENNINGS J., Perspectivas del Desarrollo Organizacional, Ed. Fondo Educativo Interamericano, México, 1977, páginas 1 y 2.

nes. La primera escuela de este tipo de desarrollo a -- partir de la aplicación de los conocimientos de las ciencias del comportamiento (Sociología y Psicología principalmente) a la administración⁽⁸⁾.

Al unirse estas dos escuelas crearon las bases de un enfoque pragmático de lo que es el Desarrollo Organizacional.

Debido a lo anterior el concepto de Desarrollo Organizacional, ha llegado a convertirse en un tema de actualidad. Algunas organizaciones tienden a usar los servicios de consultores de Desarrollo Organizacional y esto se debe a un reconocimiento de que las ciencias del comportamiento desempeñan una función importante para hacer eficaz la administración moderna.

2.15.1 CARACTERISTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Existen algunas diferencias de opinión sobre los propósitos del Desarrollo Organizacional y las formas -- de llevarlo a cabo, de ahí la necesidad de mencionar sus características, la forma como se practica en la actualidad y los problemas que se suscitan⁽⁹⁾.

1. La mira está puesta en la organización total.

Se debe considerar el sistema entero en cuanto --

(8) PARTIN JENNINGS J., Perspectivas del Desarrollo Organizacional, Ed. Fondo Educativo Interamericano, México 1977, Páginas 1 y 2.

(9) PARTIN JENNINGS J., Perspectivas del Desarrollo Organizacional, Ed. Fondo Educativo Interamericano, México 1977, Páginas 4 y 6.

sea posible al diagnosticar las necesidades que conducirán a programas de cambio. Establece que la organización es un sistema de relaciones y que los cambios en una parte del mismo afectan directa o indirectamente a otras partes constitutivas. Los programas de cambio del sistema total pueden por tanto lograr una colaboración óptima, refuerzo mutuo, sinergismo y eficiencia.

2. El objetivo es el mejoramiento de la eficacia organizacional.

Resulta una tarea difícil de definir esta eficacia, dado que hay una gran cantidad de sistemas de calificación del desempeño individual y medidas de productividad en bienes y servicios, pero comparativamente pocos instrumentos de evaluación que midan adecuadamente dicha eficacia lo cual implicaría aspectos tales como: la estructura organizacional, el deseo de tareas, el clima de trabajo, los modelos de toma de decisiones y resolución de problemas de la organización.

3. Las estrategias, metodologías e intervenciones están basadas en las ciencias del comportamiento y en otras disciplinas socio-técnicas.

El Desarrollo Organizacional como cuerpo teórico de conocimiento tiene sus raíces en la investigación Psicológica y Sociológica realizada en el área del comportamiento humano. De la Psicología aprovechó los conceptos sobre teoría de la consejería, dinámica de grupos, medición del comportamiento y conceptos del aprendizaje basado en la experiencia. De la Sociología tomó conceptos tales como normas, cambio normativo, cultura organizacional y sistemas sociales.

La combinación de estas dos disciplinas (la Psicología que trabaja con el microsistema y la Sociología -- que trabaja con el macrosistema) y de otras como la Antropología Cultural, conceptos de ingeniería, modelos de computación, etc., contribuyen a la formación de un cuerpo de conocimientos denominado con frecuencia "ciencias del comportamiento".

Aún en su infancia como ciencia, el D.O. sufre con la falta de acuerdo sobre lo que es, cómo se hace y cuáles son sus objetivos; por esta razón se han hecho un -- gran número de juntas y libros que proponen una metología para definirlo, determinando sus objetivos, metas y valores.

El propósito de esta investigación no es el de definir mejor o redefinir el D.O., sino el señalar que hay suficiente información para que quien lo practique actúe en su organización mientras que se prosigue la búsqueda de respuestas posiblemente inexistentes a las preguntas que conciernen al D.O.

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

La filosofía administrativa existente y las prácticas resultantes tienen un impacto definitivo en la forma cómo funciona la organización. Mc. Gregor trabajó a fondo con dos teorías de administración (teoría X y teoría Y) que tienen implicaciones significativas sobre la manera cómo se maneja la organización y cómo responden -

los miembros de la misma a los estilos.

La teoría X, como él la describe, enfatiza el control administrativo y la dirección de las actividades de la organización. Pone en la administración la responsabilidad de organizar y dirigir los recursos humanos y materiales financieros de la organización y debe por tanto, ser persuadida, recompensada o castigada según sea el caso.

La teoría Y, tiene un enfoque más suave de la administración. Considera que la gente no es necesariamente pasiva y opuesta al cambio, excepto cuando está condicionada por experiencias previas en otras organizaciones; las personas poseen una capacidad para crecer que se puede cultivar y usar para su propio bien así como para el de la empresa. En esta teoría la organización es responsable de establecer las condiciones con las que los trabajadores pueden alcanzar sus propias metas mientras buscan la realización de las de su organización.

Rensis Likert describe las organizaciones en términos de sistemas de comportamiento administrativo. El sistema 1 es explotador y autoritario; el 2, es autoritario con benevolencia; el 3, considera la consulta a los subordinados para solicitar opiniones sobre asuntos, estilos contratantes de administración que dan por resultado diferentes actividades y comportamientos en los grupos de trabajadores. Se ha comprobado que la información que señalan las prácticas administrativas influyen en el comportamiento y desempeño de los miembros de la organización. Mc. Gregor, Likert y otros teóricos han dado a los practicantes de D.O., una base conceptual que sirve

para la fijación de metas en los programas de cambio organizacional.

5. Un esfuerzo continuo a largo plazo.

El tiempo requerido varía con la naturaleza del cambio propuesto, el tamaño de la organización y el clima del grupo objetivo y, sólo se puede determinar después de un diagnóstico completo de la situación y un estudio de la mejor estrategia para obtener los resultados deseados. Debido a lo anterior y a otras restricciones se hace imposible un cambio a corto plazo.

6. Se basa en valores humanos explícitos.

Toda organización tiene sus propios valores (tal como se manifiestan en sus comportamientos), sus miembros tienen los suyos (a veces en conflicto con los de la organización) y, el practicante de D.O. también. Los esfuerzos de cambio tienden a considerar los valores como un todo: los de la administración, los del grupo - cliente y los que son subyacentes al programa de cambio.

La tarea del practicante de D.O., es difícil ya que tiene que conocer cuál es la postura del grupo cliente, en relación a que sus valores vayan de acuerdo con los de sus miembros.

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

No es necesario que la organización tenga un practicante de D.O., asignado de tiempo completo, los puede haber de medio tiempo o pueden ser miembros del personal.

Lo importante es que cada organización decida -- cuál forma es la mejor para ella al hacer D.O., de acuerdo con sus talentos, necesidades y el valor que ponga en él. Es importante recalcar que la medida en que sea reconocido el D.O., como una función legítima dentro de -- una organización, dependerá en gran parte de la responsabilidad asignada por ésta al equipo establecido de trabajo.

Las siete características mencionadas nos permiten ver cómo ocurre el D.O. en una organización y cómo se pueden identificar los programas del mismo. Existen procesos individuales que tratan de alcanzar los objetivos del D.O., sin poseer todas las características descritas anteriormente, sin embargo, éstas son útiles en la identificación de los esfuerzos dentro de una organización y de la formación de un equipo potencial de D.O.

2.15.2 PRINCIPALES INTERROGANTES EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Existen muchos puntos sobre los cuales no se han puesto de acuerdo ni los teóricos ni los practicantes de D.O. Estas diferencias aún no tienen fin, de ahí que -- considere importante enumerar en este capítulo las principales interrogantes que se han venido debatiendo últimamente en los escritos sobre D.O. y por profesionales -- de esta área⁽¹⁰⁾.

 (10) PARTIN JENNINGS J., Perspectivas del Desarrollo Organizacional. Ed. Fondo Educativo Interamericano, México, 1977, Página 18.

1.-¿Dónde ha de comenzar el Desarrollo Organizacional?

Un enfoque predominante era que el D.O. debía comenzar en lo alto de la organización y filtrarse hacia los niveles más bajos en donde residía la mayor influencia por el cambio. Esto llevó a muchas organizaciones a efectuar estudios de diagnóstico con la alta dirección y posteriormente con los otros niveles. Sin embargo, era difícil mantener el esfuerzo de cambio ya que no se contaba con un apoyo continuo de arriba en donde a veces había cambios en el personal y demandas no esperadas en la organización hicieron en algunos casos obsoleto el programa.

Un enfoque más razonable es el de quien propone que debería empezar donde quiera que haya la necesidad y la oportunidad. Aquí al practicante de D.O., si tiene éxito, se le brinda la oportunidad de trabajar con otros grupos cliente. El especialista en este enfoque invariablemente debe tomar decisiones sobre el uso de su tiempo y de un programa más sistemático, de acuerdo con sus prioridades. Por otra parte resulta frustrante aplicar los esfuerzos de un practicante en los niveles más bajos, ya que sus programas pueden ser afectados por el poder que emana de lo alto.

La tarea consiste en conocer a fondo la organización de modo que cada actividad de D.O., se ajuste dentro de un plan adecuado en el cual eventualmente penetrará dentro de dicha organización con el apoyo requerido.

2. ¿Quién es el responsable de iniciar el cambio?

Esto va en relación de clarificar el papel del -- grupo cliente y el del agente de cambio. Lo ideal sería que el primero fuera capaz de diagnosticar y solucionar_ sus propios problemas, sin embargo, algunas organizacio- nes no saben resolverlos adecuadamente. De ahí que exista una ventaja en tener a un externo (consultor) que ayu de al grupo en la identificación de problemas, su resolu_ ción y realización de los planes de acción.

Un consultor eficaz permitirá que la organización cliente considere el programa de cambio como propio, que su responsabilidad es llevarlo a cabo y que es algo so-- bre lo que tiene control total; así en forma evolutiva - les ayuda a ayudarse ellos mismos, con el fin de aumen-- tar la habilidad de la organización para funcionar inde-- pendentemente de sus intervenciones.

3. ¿Quién es el cliente?

Esta pregunta parece fácil de responder, sin em-- bargo, numerosos proyectos de D.O., han fallado en sus - intentos de aclarar éste. Varias veces se ve que un gru po cliente o el jefe del mismo son los que se encuentran comprometidos con el programa, si este último actúa como miembro del grupo, pero puede haber problemas si el gru- po quiere ir en direcciones que él no apoya como jefe. Aquí uno se preguntaría ¿ejercerá su autoridad sobre - - ellos o estará él también abierto al cambio? Si el gru- po total es el cliente, o un grupo representa al resto, - hay varias implicaciones para la recolección de la infor_ mación, la definición del programa y la realización de -

la acción que resolverá los problemas identificados.

4. ¿Cómo se sabe qué cambios se necesitan?

Los estudios de diagnóstico hacen suposiciones - que afectan la definición del problema, un análisis eficaz del mismo es con frecuencia más válido y se puede defender más fácilmente que una acción basada sólo en - pistas o sentimientos.

La tarea es proponer una definición del problema que sea precisa, que se pueda medir y evaluar más tarde para apreciar los efectos del programa de D.O., sobre - el grado de desarrollo del problema. La manera de llevar a cabo lo anterior, deriva de los problemas identificados, del apoyo obtenido del grupo cliente y del uso de métodos válidos para realizar el cambio deseado.

5. ¿Cómo ocurre el cambio?

Aún continúa debatiéndose si son los individuos_ o los grupos los que cambian. De acuerdo a la metodología particular que se empleará, se podrá orientar hacia uno u otro tipo. Las intervenciones de entrenamiento y educación usualmente están dirigidas al cambio individual, pero por otro lado, la formación de equipo, la -- consultoría de proceso, las fuerzas de trabajo y otras_ actividades de grupo tienen mayor impacto en los cambios de comportamiento organizacionales. En este momento los científicos del comportamiento no están de acuerdo sobre cuál da mejores resultados de acuerdo a los objetivos de cambio a largo plazo.

Hemos visto que el D.O. tiene que ver con los individuos y los grupos, ya que en ambos ocurre el cambio, lo que no hace necesario tener una posición en un sentido o en el otro.

Ahora, si se tuvieran que esperar respuestas definitivas antes de actuar, entonces todos los resultados - logrados a la fecha que son acreditados al D.O., nunca - hubieran ocurrido. Lo importante es que el practicante sea lo suficientemente capaz para aplicar la teoría del aprendizaje enfocado hacia los individuos y grupos según lo requiera la situación.

6. ¿Qué enfoques se debería utilizar?

En los primeros tiempos del D.O., muchas personas creían que el entrenamiento en sensibilización era la mejor manera de cambiar una organización, aunque actualmente se ha demostrado que no da resultados esperados, no se puede afirmar que esta técnica carece de validez en algunos casos.

La solución no es tener una posición a favor de - un método o de otro, ya que se ha demostrado que cualquier número de intervenciones puede funcionar aún en la misma situación. Sin embargo, con frecuencia los practicantes de D.O., tienen razones personales para preferir un enfoque simplemente porque así lo desean.

El practicante de D.O., más eficaz es aquél que - posee una gama de habilidades para trabajar con individuos o grupos, y utiliza cualquiera de ellos (o una combinación que sea apropiada). Cualquier enfoque utiliza-

do debe estar dentro de su área de competencia, resultar aceptable para el grupo cliente y tener suficiente validez conceptual para lograrlos resultados deseados.

7. ¿Cómo se miden los resultados de los proyectos de D.O.?

Como en muchas otras áreas de las ciencias del -- comportamiento queda mucho por hacer en este aspecto.

Es difícil medir en forma precisa los efectos de muchos programas de D.O., esto no quiere decir que la -- evaluación no deba hacerse o que los efectos medidos no sean válidos, sino que todo practicante debe utilizar -- sus mejores habilidades para diseñar y realizar una evaluación de sus programas.

Un programa eficaz de evaluación empieza por obtener del grupo-cliente el concenso sobre cuáles son los -- objetivos del proyecto, luego en determinar qué es lo -- que constituye la información válida para que el grado -- de cambio o modificación de los mismos, y por último, en definir cómo y cuándo se puede reunir dicha información; esto significa el diseño de un instrumento especial para el proyecto, lo que implica también el saber decidir si -- debe haber informaciones antes o después del programa y cómo deben hacerse.

La tarea consiste entonces en justificar el valor de un programa de D.O., con base en resultados identificables, mientras se buscan medidas de evaluación más válidas.

8. ¿Cuál es el papel del practicante de D.O.?

Tal vez entre todas las interrogantes es ésta la más difícil de responder debido en parte a que el campo mismo adolece de una diversidad de opiniones sobre su naturaleza y finalidad, lo que impide al D.O., ser considerado como una disciplina.

El papel del practicante varía notablemente de -- una organización a otra y las diferencias individuales -- existentes entre ambas partes, hacen difícil en la actualidad establecer cuál debería ser la función del D.O. El papel que establezca dependerá de las personas involucradas y de lo que la situación exija o permita.

Con el objeto de tener una mayor visión del papel que juega el practicante de D.O., esta cuestión será tratada más adelante en este capítulo.

2.16 OBJETIVOS Y VALORES

Muchos de los objetivos en la implantación de un programa de D.O., de una determinada organización dependen del diagnóstico que se haga de ésta; sin embargo, -- existen algunos que se pueden considerar como los más comunes ⁽¹¹⁾.

1. Crear y desarrollar un sistema capaz de auto-renovarse y organizarse de varias formas.
2. Lograr una óptima efectividad tanto de los sistemas estables como de los temporales, por medio de la creación de mecanismos de continuo - mejoramiento.
3. Avanzar hacia la colaboración y competencia -- entre las unidades interdependientes.
4. Crear condiciones en las que aparezca el conflicto inevitable y se maneja adecuadamente.
5. Lograr el punto en que se tomen las decisiones en base a las fuentes de información y no a -- las funciones organizacionales.
6. Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre - los miembros de la organización.
7. Propiciar un ambiente en el cual la autoridad -- de un papel asignado se incremente por la que -- está basada en el conocimiento y la habilidad.
8. Aumentar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
9. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización.

(11) FERRER PEREZ LUIS, Guía Práctica de Desarrollo Organizacional. Editorial Trillas, México, 1979, -- Páginas 17 y 18.

10. Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución.
11. Encontrar soluciones creativas a problemas -- frecuentes, las cuales a través de las partes, se pueden lograr más por medio de la cooperación que de conflictos.

VALORES DEL D.O.

Hay un juego de valores subyacentes relativos a la naturaleza del hombre y su trabajo en el ambiente organizacional que ejerce una influencia poderosa sobre el proceso y la tecnología para desarrollar organizaciones_ que funcionen más plenamente.

(12) Estos valores se podrán describir de la siguiente manera:

1. Proporcionar oportunidades a la gente para funcionar como seres humanos en vez de recursos - en el proceso de la productividad.
2. Proporcionar oportunidades no solamente a cada miembro de la organización, sino también a la organización en sí para desarrollarse en toda su potencialidad.
3. Aumentar la efectividad de la organización en términos de todas sus metas.
4. Crear un ambiente en el cual sea posible encontrar trabajo estimulante que presente retos.
5. Proporcionar oportunidades a las personas den-

 (12) FERRER PEREZ LUIS, Gufa Práctica de Desarrollo Organizacional. Ed. Trillas, México, 1982, Página - 18.

tro de la organización para influir en la manera en la cual ellos se relacionan con el trabajo, con la organización y con el medio ambiente.

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

2.17 PAPEL QUE JUEGA EL CONSULTOR O AGENTE DE CAMBIO EN LOS PROGRAMAS DE D.O.

Con frecuencia se ve que cuando surge un conflicto entre dos o más personas, éstas tratan de solucionarlo directamente entre ellas. De ahí que nos veamos en la necesidad de llamar a una tercera parte o mediador -- (llamado árbitro, juez, consejero, conciliador, etc.); -- que permita hacerlos conscientes de sus actitudes y de las alternativas que deberán tomar para proceder de manera objetiva en la solución de sus problemas.

El papel de un consultor o agente de cambio en el D.O., es análogo al de la tercera parte arriba mencionada, de ahí que se haga necesario contratar a una persona llamada "consultor", para que asista a los miembros de la organización llamados "clientes" a explorar su conducta cotidiana y para que les asesore al definir cómo de-sean cambiar y cómo se efectuará este cambio.

En muchos pasos del proceso de D.O., es vital contar con una tercera parte llamada usualmente agente de cambio, mediador, conciliador o consultor interno (que pertenezca a la empresa), o externo (que sea contratado temporalmente por la empresa).

Cabe preguntarse: ¿Cuáles son los conocimientos, habilidades, funciones y requisitos de un consultor en D.O.?

FUNCIONES DEL CONSULTOR

Así como los gerentes y otros profesionales hábiles, el consultor en D.O., efectúa su trabajo sin listas

de verificación pero, si quisiéramos hacer una lista corta de lo que hace se parecería en algo a lo siguiente:

1. Diagnóstico: Ayuda a diagnosticar el estado actual de la organización en términos de suposiciones, valores, relaciones internas y externas, poder e influencia, maneras de manejar el conflicto, distribución del trabajo, habilidad para el cambio, etc.
2. Metas de cambio: Ayudar a fijar metas para el cambio.
3. Estrategia: Ayudar a planear estrategias para llevar a cabo el cambio.
4. Tácticas: Ayuda a planear pasos específicos para aplicar la estrategia (por ejemplo: planear una junta de formación de equipo, arreglar una junta crítica entre dos partes).
5. Facilitación de Juntas: Supervisar las juntas e intervenir cuando el grupo no está actuando bien. (Ejemplo: sin ser causante de ello, el gerente puede dominar una junta e impedir un libre flujo de la conversación, aquí el consultor percibe las dificultades y ayuda al grupo a sobrepasarlas).
6. Toma de riesgos: Asumir el riesgo de decir lo que nadie más se sienta libre de decir.
7. No involucrarse: Siendo imparcial, animar al grupo hacia una acción constructora.
8. Conexión: Reunir las partes relacionadas con un problema.
9. Alternativas: Presentar alternativas cuando -- los puntos de vista convencionales en la organización y en las relaciones interpersonales --

ciegan a los participantes respecto de posibilidades más frescas.

10. El impulso hacia adelante: Ayuda al proceso de cambio y a mantenerlo avanzado fuertemente hacia sus metas estratégicas y tácticas.

EL PAPEL DEL CONSULTOR-CLIENTE

Ya se ha subrayado que el papel del consultor es algo bastante difícil de responder, sin embargo, esta -- función está determinada por la situación que prevalezca, por las personas involucradas y, por las habilidades del agente de cambio o consultor.

No obstante en la figura 2-1, se pueden apreciar los diferentes papeles (roles) que puede asumir el consultor en el proceso de cambio, ya que con su participación puede fomentar dos conductas en su cliente de acuerdo al papel del consultor como: directivo o no directivo.

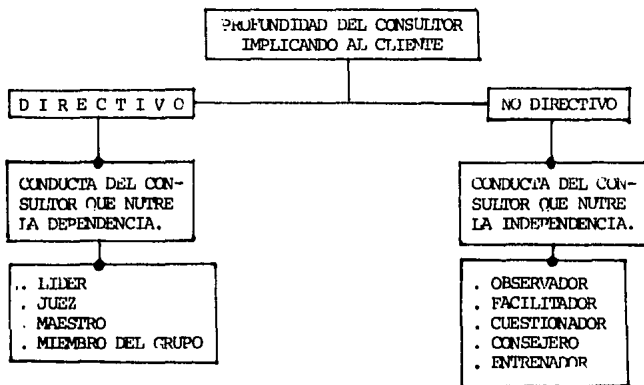


Figura 2-1. Papel del cliente consultor.

FUENTE: LUIS FERRER P., Gufa Práctica de Desarrollo Organizacional. Ed. Trillas, México, 1979, Página 73.

En el caso de que el consultor desempeñe el papel de directivo, como líder, juez, maestro, miembro del grupo, etc., estará incrementando la dependencia sobre sí - por parte del cliente, al impedirle tomar las determinaciones apropiadas, tan pronto como reconozca su necesidad.

En el papel de no directivo, como observador, facilitador, cuestionador, consejero y entrenador, el consultor procura fomentar la independencia del cliente al ayudarlo a ayudarse a sí mismo, en forma evolutiva, diseñada con el fin de aumentar la habilidad de la organización para funcionar independientemente de sus intervenciones.

2.18 ETAPAS DE LA IMPLANTACION DEL D.O.

Aunque hay muchas maneras de aplicar los métodos del D.O., siempre siguen una secuencia común. A la secuencia que indica los criterios y pasos fundamentales para implantar un proceso de cambio, se le conoce como: Modelo de Cambio.

Existen varios autores del D.O., que proponen varios modelos de cambio, pero la realidad es que todos -- ellos tienen las mismas técnicas, estructura e iguales -- objetivos.

Debido a lo anterior consideramos importante mencionar cuáles son los pasos más comunes dentro de un modelo de cambio, a efecto de que el lector de esta tesis tenga un conocimiento más amplio de los mismos antes de implantar un programa de D.O. dentro de su empresa.

El modelo de cambio que presentamos en esta investigación, está basado en varios de los propuestos por los principales teóricos del D.O. El Dr. Luis Ferrer en su libro "Gufa Práctica de Desarrollo Organizacional" hace mención de un modelo clásico de cambio. Este consta de cuatro fases: La primera, que es la introducción al cambio; la segunda, de diagnóstico; la tercera, es la planeación y ejecución del cambio; y la cuarta es la fase de estabilización.

Dentro de las fases del cambio planeado en este modelo, se encuentran definidas las funciones y objetivos de cada una, así como el papel del agente de cambios y sus respectivas estrategias a seguir.

Primera Fase: INTRODUCCION AL CAMBIO

Sus funciones y objetivos son los siguientes:

- a) **Establecer relaciones:** Este es en cuanto a las primeras juntas con las personas involucradas en la planeación del cambio y con el agente de cambio.
- b) **Reconocimiento de motivaciones y necesidades - personales:** Se determinan las causas y factores que llevaron tanto a los funcionarios como al agente de cambio a decidir implantar el cambio en la organización.
- c) **Definir papeles y expectativas:** Se reúnen desde el principio los involucrados en el cambio, para definir el papel cada uno, lo que se puede esperar de cada quien y la forma como inter vendrán.
- d) **Definir el sistema del cliente:** Se describe a cada componente de la estructura de la organización, con un análisis de la dinámica de la misma en forma integral y como sistema socio--tecnológico.
- e) **Definir la relación del cliente con su problemática, sus objetivos y motivaciones:** De la manera como se enfrentan los dirigentes de la organización a su problemática, se puede partir para enfocar y presentar las posibles soluciones y cambios de actitudes hacia los problemas.
- f) **Determinación de las áreas donde se obtendrá - la información:** De acuerdo a los problemas que

Señale el cliente que tenga en su organización, será la información que se necesite solucionar. Por ejemplo: Programas, planes, etc.

Papel del Agente de Cambio.

En esta primera fase, el papel del agente de cambio es sólo de consultor y de investigador. Lo único que hace es asesorar a las personas involucradas en cómo enfocar su problemática, cómo diagnosticar los aspectos en que es necesario cambiar, etc., y observar, tomando nota de todos aquéllos que le permiten enfocar lo más objetivamente posible la planeación del cambio.

Estrategias.

- a) Entrevistas: El agente de cambio organiza entrevistas individuales y de grupo, para obtener la información necesaria para iniciar la fase obteniendo datos importantes sobre la percepción de los problemas de cada entrevistado, en tanto que la entrevista de grupo persiste en observar los problemas sociales de cada entrevistado, así como las diferencias en el criterio individual y en el de grupo.
- b) Relaciones de consulta: Aquí el agente de cambio es consultor, o sea, el grupo o grupos que forman la organización son los que van a diagnosticar y determinar cuáles son las áreas o aspectos que requieren un cambio; el consultor sólo asesora y aconseja en qué forma y con qué bases pueden enfocar su problemática.
- c) Discusión de grupo: El cliente es quien señala

la situación actual de la empresa y la situación ideal futura. Este diagnóstico por tanto es dialogado y acordado por el principal grupo de funcionarios de la empresa-cliente.

- d) Sesiones de confrontación: Consiste en reuniones para disentir entre jefes y subordinados acerca de los problemas que afectan a sus áreas, proporcionando soluciones y acciones efectivas a los mismos.

El equipo formado por la alta gerencia necesita métodos rápidos y efectivos para sensibilizar el estado de la organización, así como los sentimientos para poner acciones apropiadas y para utilizar su energía en los problemas más importantes. Todo lo anterior requiere de mucho tiempo y suspensión entre tener la información y llevarla a cabo.

Segunda Fase: REUNION DE LA INFORMACION Y DIAGNOSTICO

Aquí en esta segunda fase, el agente de cambio trata de informar, dar conclusiones y retroalimentación de los datos obtenidos en la primera fase. Las funciones y objetivos son:

- a) Definir las áreas en donde existe el problema: De acuerdo a los datos obtenidos en la primera fase, el agente de cambio dialoga con las personas involucradas en el plan del cambio y les señala cuáles son las áreas en las que existe mayor problemática a los factores más urgentes de mejorar al propugnar por un intercambio de

información agente-cliente.

- b) Definir el problema del cambio: Se indica cuáles son las dificultades que puede uno encontrarse al lograr un cambio satisfactorio que -- cumpla con las necesidades de la sección en -- cuestión y que afecte positivamente la organización al igual que los aspectos que favorecen al cambio.
- c) Determinar los objetivos del cambio: El cambio debe tener una razón de ser ya que el objetivo no es cambiar por el hecho de cambiar, sino -- que tiene que estar bien definido, delimitado y aceptado.
- d) Determinar la disponibilidad del sistema y su potencial para el cambio: Hay que situarse en la realidad y conocer las limitaciones de la organización para ver qué factores favorecen el cambio y con qué elementos se cuenta para el mismo, de acuerdo a sus recursos y a las -- circunstancias.

Papel del Agente de Cambio.

En esta fase, el papel del agente de cambio sigue siendo el de consultor o investigador.

Estrategias.

- a) Entrevistas y retroalimentación: Las entrevistas tanto individuales como grupales, tienen por objeto complementar datos y retrocomunicar información a los involucrados, a fin de que -

Estos conozcan y asimilen datos que se han obtenido en este lapso y pongan en práctica nuevas formas de comportamiento y nuevos enfoques a la organización.

- b) Investigación y retroalimentación: Aquí el --consultor no toma en cuenta únicamente la in--formación recibida de las personas involucra--das, sino que trata de encontrar otras causas_ y problemas que estén relacionados con el primer diagnóstico, para darles retroalimentación a los involucrados y así puedan éstos con - - otros criterios, visualizar los mismos proble--mas y otros no descubiertos.
- c) Observaciones y retroalimentación: El consul--tor observa la actuación de las personas entre_ vistas, su conducta en grupo, desenvolvimien--to en el trabajo y demás datos, obteniendo con este, más información que retroalimentará a cada sección y persona involucrada en el cambio_ de la organización.
- d) Diseño de confrontación: De acuerdo a los re--sultados obtenidos de las diferentes investiga--ciones, el consultor diseñará la estructura y_ el funcionamiento de actividades en grupo o en--tre estos al confrontar problemas específicos.
- e) Discusiones en grupo: El consultor o los gru--pos llevan a cabo espontáneamente sesiones en_ las cuales se plantean soluciones a problemas_ específicos, así como se enfoca un diagnóstico de los procesos sociales en dichas sesiones.
- f) Reuniones de asesores: El agente de cambio pue--de ser uno o varios asesores, (ya sea internos

o externos) y el intercambio de datos y observaciones de ellos podrá complementar el enfoque del diagnóstico de la organización con la diversidad de criterios que se lleguen a plantear.

Tercera Fase: PLANEACION Y EJECUCION

Sus funciones y objetivos son:

- a) Distribución del tiempo: Hay que adaptar el horario de trabajo, para que no interfiera con las actividades de la organización; siendo conveniente fijar fechas y programar las actividades.
- b) Disponibilidad: Se establecen los pasos a seguir por las personas involucradas y los consultores, de acuerdo a las posibilidades disponibles en material, lugar, tiempo, etc.
- c) Establecer prioridades: Es importante conocer qué cambios exigen ser atendidos de inmediato en relación a los que puedan esperar algún tiempo.
- d) Determinar los tipos de intervención que se necesiten: Cada caso y cada organización tienen diferentes necesidades; por tanto, la forma de abordar el problema será distinta.
- e) Identificación de los puntos de apoyo para la acción: Con el objeto de llevar a cabo el cambio en una forma más fluida es conveniente iniciar con los programas que encuentren una mayor aceptación, que los que impliquen más resistencia al cambio.

Papel del Agente de Cambio.

Dentro de esta fase aumentan las formas de intervención del agente de cambio ya que su asesoría es de -- una manera más cercana. El agente actúa como consultor, maestro, entrenador y asesor.

Estrategias.

- a) Establecimiento de un modelo: Esto no es más_ que un marco de referencia del cual se va a -- partir para implantar el proceso de cambio.
- b) Intervenciones: Aquí el agente de cambio asesora a las personas o grupos directamente, con el fin de que encaucen de la mejor manera posi_ ble sus criterios.
- c) Entrenamiento y cambio individuales: Este se_ lleva a cabo con:
 - Entrenamiento de sensibilización: Consiste - en someter a las personas que constituyen la organización a un laboratorio de grupos con_ el fin de entrenarlos en el manejo de proce- sos sociales y de un mayor conocimiento de - la conducta de los demás, poniendo énfasis - en la interacción humana.
 - Programa definido de cambio de comportamien- to: Se basa en la enseñanza de la gráfica - gerencial de Blake y Mouton aplicando los di_ ferentes ejercicios, evaluando actitudes y - proponiendo programas de capacitación de - - otra manera, se recurre al entrenamiento de_ sensibilización.

- Coaching: Aquí el consultor asesora directamente a las personas durante el desarrollo de su trabajo diario en lo referente a los problemas que se llegan a presentar.
- Establecimiento de objetivos: Las personas como los grupos de personas involucrados en la organización plantean metas específicas a corto o largo plazo en su trabajo.
- Orientación y consejo: Comúnmente aquí el agente de cambio asesora a quien él considera conveniente, e igualmente aconseja y ayuda a quienes se dirigen a él.
- Entrenamiento: La enseñanza de aspectos desconocidos o aún no dominados por los integrantes de la organización, se hace con el objeto de que éstos alcancen la máxima eficiencia en su trabajo y puedan así adaptarse en forma óptima a los nuevos programas de desarrollo personal.

d) Entrenamiento en grupo y cambio entre grupos: La dinámica de grupos dirigida a la identificación con el cambio de la organización, se aplica tanto al desarrollo de los grupos como a las relaciones de un grupo con otros, ya que los procesos sociales dentro del mismo son diferentes cuando este tiene contacto con otro grupo.

- Planeación de vida: Aquí cada grupo de la organización elabora un plan de metas a corto y a largo plazo con respecto a cada miembro, al grupo al que pertenecen y a la organización, comprometiéndose a su vez a cum-

plirlos eficazmente.

- Desarrollo Organizacional de Grid: Blake y Mouton establece que el cambio planeado puede ser implantado en la organización, al aplicar todos (seis) o algunas de las fases que él mismo propone.
- Laboratorios de interrelación de grupos: Aquí en la aplicación de la dinámica de grupos, el trabajo entre dos o más grupos de manera que se puedan estudiar sus procesos sociales e implantar los cambios necesarios.
- Desarrollo de grupos: Son ejercicios sistematizados en los cuales se plantean problemas estructurados o semiestructurados, con objeto de que se realice una investigación y análisis de los procesos sociales del grupo.
- Simplificación del trabajo: Partiendo del análisis sistemático y racional del flujo-trabajo en sus diferentes fases, siguiendo el significado del proceso, el trabajo pasa de ser complejo a más sencillo, facilitando las tareas.
- Laboratorio de solución de problemas: Aquí se entrenan las personas para plantear sus problemas, analizar diferentes alternativas, organizarse, autodirigirse, como asimismo razonando las posibles soluciones al tomar la decisión más adecuada.
- Establecimiento de los objetivos del grupo: A través del análisis del comportamiento del grupo en base a la fijación de metas, se ve

que concuerdan éstas con las necesidades y - posibilidades de dicho grupo.

- **Entrenamiento:** Es la actividad de enseñar y desarrollar habilidades, buscando el aprendizaje óptimo de tareas específicas en la organización, relacionadas al propio trabajo.
- e) **Cambio estructural:** Después de haber enfocado en el diagnóstico y en el cambio de los procesos sociales de la organización, este inciso - se referirá al factor cuasiestático de la organización, esto es, en los cambios: en los medios de motivación, en las líneas formales de comunicación, en los niveles de jerarquía, - - etc.
- **Cambios en el flujo de trabajo:** Un cambio en la organización va en función de las tareas de la misma, en la forma de llevar a cabo sus labores. Esto es un comienzo para poder cambiar actitudes, normas y, ver la disponibilidad de las de la organización al realizar dichas tareas.
- **Apreciar y evaluar:** Una forma de llegar a medir y controlar la eficiencia en el trabajo en forma objetiva, es dando retroalimentación a los integrantes de la organización en la forma de su desenvolvimiento adecuado o inadecuado en su labor.
- **Cambios en el sistema de precios y recompensas:** Aquí se trata de desarrollar la potencialidad de los trabajadores al fomentar su colaboración y evitando así un sistema competitivo.

- Mejoramiento del trabajo: Se refiere a la idea de aumentar el trabajo en cuanto a calidad y responsabilidad de las labores de cada uno, independientemente de labores cotidianas establecidas.
- Establecimiento de un modelo matriz: Se fundamenta el proceso de trabajo en un modelo base, de orden matemático.
- Establecimiento de otros modelos organizacionales: Se ve la posibilidad de establecer nuevos y mejores modelos organizacionales que se adapten al proceso de la organización, no éste al modelo.
- Sistemas temporales: Son cambios en el proceso de trabajo, con el objeto de evitar la monotonía de la rutina, dichos sistemas y procedimientos se implantan por tiempos determinados.

Cuarta Fase: ESTABILIZACION DEL CAMBIO

Sus funciones y objetivos son los siguientes:

- a) Autocompetencia: Al desarrollar al máximo grado posible los individuos sus habilidades y aptitudes, trae como consecuencia que la organización sea más competente, eficaz y autosuficiente al utilizar sus propios recursos.
- b) Cambie en las relaciones de consulta o terminación de estas mismas: Aquí el consultor procura que la organización dependa menos de él. El sistema de Desarrollo Organizacional crea un ambiente tal en la organización que ésta es ca

da vez más independiente, hasta que ya no necesita la asesoría del consultor y si llega a solicitarla, sólo es en forma de coordinación de actividades, ya no como maestro e instructor, como fue en un principio.

Papel del Agente de Cambio.

En esta última fase, el agente de cambio interviene otra vez sólo como consultor y entrenador. Aquí es la organización la que realiza la mayor parte del cambio.

Estrategias.

- a) Desarrollar consultores internos: Durante el proceso de Desarrollo Organizacional, el agente de cambio propicia la formación de agentes de cambio propios a la organización o sea, con consultores internos que vigilen y supervisen el constante proceso de cambio.
- b) Desarrollo de un entrenamiento continuo: En esta última fase, se pone especial énfasis a la formación de consultores internos en la organización al establecer en forma permanente programas de entrenamiento y capacitación del personal de todas las áreas, con el objeto de que persista la conciencia de necesidad de mejoramiento y evaluación de cambios en la organización.
- c) Celebración de reuniones de crítica: Este tipo de reuniones persigue que las personas involucradas en el cambio de la organización evalúen los logros que obtuvieron y vuelvan a - -

diagnosticar la situación de la organización - después de un determinado tiempo, a partir de la implantación del cambio.

- d) Establecimiento de mecanismos para una continua evaluación y cambio: La evaluación mencionada anteriormente se hace periódicamente para poder detectar, en un momento oportuno, la necesidad de mejorar en la organización a través de sistemas definidos que permitan la retroalimentación.

Por todo lo anteriormente mencionado se puede observar, que dentro de cada una de las fases del cambio planeado, esto es un círculo continuo y periódico, que nunca termina. Un programa de Desarrollo Organizacional, es un proceso, que llega a diagnosticar, evaluar, mejorar y reevaluar a la organización misma.

2.19 CONDICIONES PARA LOGRAR UNA OPTIMA IMPLANTACION DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Existen algunas condiciones que puedan estorbar - en el camino hacia el mejoramiento efectivo de una organización.

Richard Beckhard menciona una lista de doce situaciones que impiden que el esfuerzo de cambio organizacional sea efectivo, por lo que considero importante mencionarlas a continuación:

1. Existe una continua discrepancia entre los valores de la alta gerencia y su actual comportamiento administrativo.
2. Establecer un programa de actividades de D.O., sin haberse comprometido y fijado sistemáticamente los planes y objetivos para lograr el -- cambio.
3. Confusión de los fines con los medios de los -- esfuerzos de cambio organizacional.
4. Una expectativa no realista de resultados a -- corto plazo de D.O.
5. Una conexión entre los esfuerzos de cambios no orientados hacia las ciencias del comportamiento y esfuerzos de cambio orientados hacia servicios, administración y operaciones.
6. Exceso de dependencia al utilizar los consultores externos para ayudar a resolver los problemas de la organización.
7. Igual exceso de dependencia con los consultores internos.
8. Una falta de integración de esfuerzos dentro -- de los diferentes niveles de la organización.

9. Tratar de acomodar un importante cambio de organización dentro de una estructura antigua.
10. Confundir las "buenas relaciones" como objetivo final, en vez de buenas relaciones como un medio.
11. Buscar soluciones rápidas a los problemas de la organización.
12. Uso inapropiado de estrategias de cambio o intervenciones en ciertas organizaciones.

Igualmente Richard Beckhard menciona una lista de diez condiciones necesarias para que el esfuerzo del - - Desarrollo Organizacional sea exitoso:

1. Existe en la organización una presión del ambiente, interno o externo para el cambio.
2. Hay alguna persona o miembros en la parte alta de la organización que están interviniendo de alguna forma con algún esfuerzo de cambio.
3. Algunas personas estratégicas están deseando - hacer un diagnóstico del verdadero problema.
4. Existe en la organización un liderato (consultor ejecutivo de nueva línea, hombre clave de staff).
5. Línea y staff identifican el problema en forma cooperativa.
6. Hay alguna disposición de afrontar riesgos ensayando nuevas modalidades de relaciones.
7. Existe una perspectiva realista de tiempo a -- largo plazo.
8. Hay un deseo de afrontar los datos de la situación y de trabajar con ellos con miras a cambiar la situación.

9. El sistema recompensa a la gente por el esfuerzo de cambio y mejoramiento, además de recompensarla por resultados de corto plazo.
10. Hay resultados intermedios tangibles.

Las situaciones anteriores permiten identificar -
cuáles son las características comunes que pertenecen a
todos los esfuerzos exitosos de cambio en los programas_
de Desarrollo Organizacional.

2.20 ¿CUANDO DEBE CONSIDERARSE FINALIZADA UNA INTERVENCION DEL D.O.?

La organización siempre necesitará ser diagnosticada, evaluada, mejorada y reevaluada, por lo que siempre será un círculo continuo y periódico. Siempre habrá cambios en el mundo y por lo tanto, siempre estarán cambiando las organizaciones al ritmo del medio ambiente.

Estas evaluaciones detectarán necesidades de mejoramiento en la organización en el momento oportuno para que se facilite la retroalimentación; por lo tanto una intervención de D.O., nunca termina.

C A P I T U L O I I I

MODELOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- 3.1 Principales técnicas del Desarrollo Organizacional
 - 3.11 Formación de equipos
 - 3.12 Retroalimentación
 - 3.13 Espejo Organizacional
 - 3.14 La Pecera
 - 3.15 Análisis del Campo de Fuerza

- 3.2 El Desarrollo Organizacional en la Toma de Decisiones
 - 3.21 Sensibilización
 - 3.22 Administración por Objetivos en el D.O.

- 3.3 Modelo de Cambio Organizacional

3.1 PRINCIPALES TECNICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

3.11 FORMACION DE EQUIPOS

La formación de equipos constituye la base principal del D.O. y es la que más se emplea. Tales equipos -- operan bajo diferentes modalidades como:

Reuniones de Confrontación.-

Es un mecanismo utilizado para la solución de problemas, una vez que nos hemos percatado de ellos. Se reúne al grupo de ejecutivos de la organización, se enfrentan y se exponen los problemas, y las distintas actividades que se derivan de ello; surgen ideas y alternativas, se evalúan, establecen un orden de prioridades, y finalmente se hacen compromisos de acción fijando los objetivos y asignando las tareas.

Son reuniones especialmente planeadas, cuyo fin principal es aumentar el grado de comunicación entre el ejecutivo de alto nivel y los elementos de la organización, también el de elevar la moral e identificar el comportamiento no funcional y mejorar el flujo de información intergrupos. Estas reuniones se pueden integrar de la siguiente manera:

- Por los representantes de los diferentes grupos o equipos de la organización a varios niveles.

El ejecutivo asumirá el papel de observador activo, es decir que no hablará si no es para solicitar una

aclaración, mientras que el grupo reunido discute los -- problemas escogidos para el estudio.

Las reuniones deben dirigirse en forma abierta, - sin valoración y juicio, se debe estimular a los compo-- nentes a que hablen libremente, las preguntas expuestas_ deben ser generales, y extensas para dar margen a una am_ plia discusión y que puedan aflorar toda clase de con- - flictos ocultos.

3.12 RETROALIMENTACION (FEEDBACK)

Es una técnica mediante la cual se pretende estimular la comunicación efectiva entre individuos o grupos, para que estos tomen conciencia y cuanta afinidad existe entre su comportamiento y sus pretensiones; es decir, un mecanismo de control en el cual comparamos lo que tenemos contra lo que pensamos obtener.

El Feedback se traduce como retroinformación o retroprovisión, observación interpretativa o mecanismo de rebote, también es usado en programación de computadora como retroalimentación de datos. Aplicado a las relaciones interpersonales, este término significa una técnica o estrategia educacional basada en el aprendizaje por la experiencia, consistente en comunicar información verbal a otra persona o grupo, sobre cómo afecta su conducta para los demás grupos o individuos, permitiendo concientizar al grupo de cómo el comportamiento influye sobre los que lo rodean.

Existen ciertas características sobre cuales se aplica el Feedback:

1. Debe ser descriptiva y no evaluativa. Esto se refiere a que la tendencia general de las personas es la de reaccionar en forma defensiva ante cualquier apreciación que hacemos de ella, por eso, es conveniente dejarla en libertad de describir nuestra reacción ante determinada conducta.

2. Debe ser específico o aplicarse a situaciones concretas, no genéricas, pues mientras más se generalice

menos veracidad y efectividad obtenemos.

3. Debe dirigirse hacia comportamientos sobre los cuales el individuo o grupo posea un control.

Se pueden hacer reuniones especiales para evitar problemas en la comunicación entre niveles superiores e inferiores.

El éxito de estas reuniones depende de la retroinformación de datos precisos de un elemento de la organización a otra. Con la ayuda de retroinformación se estimula el desarrollo de la buena colaboración la comunicación ya que permite la fluidez de ideas y conceptos en una forma pertinente.

3.13 ESPEJO ORGANIZACIONAL

Un proceso similar al de las reuniones de confrontación, es usado entre grupos que deben trabajar juntos durante cierto tiempo, inevitablemente experimentan conflictos; con frecuencia más destructivos. Algunos estudiosos de las ciencias de la conducta han determinado -- que la competencia entre grupos, una vez iniciada, tiende hacia la estabilidad, mientras que el espíritu de colaboración permanece inestable. Las relaciones de cooperación entre grupo, casi siempre que ha existido un conflicto previo requieren de un alto grado de confianza y la más leve señal de que esta confianza ha sido violada lo conduce al nacimiento de un nuevo problema.

El propósito de estas reuniones es reconocer las deficiencias de cada grupo en el desarrollo de sus trabajos. Los miembros se dan cuenta de que no están trabajando tan bien como deberían con otros grupos. Las fricciones se han elevado. Inexplicablemente ocurren tardanzas en el cumplimiento de sus labores, o se detectan resentimientos en la conducta del propio grupo con relación a otros grupos.

El espejo organizacional funciona, reuniendo a -- los miembros de los grupos en conflicto y se les pide -- que hagan un análisis específico de cómo perciben o piensan que es la conducta del otro grupo para con ellos, -- también sobre qué creen que el otro grupo piensa de -- ello.

De esta forma, se obtiene la información necesaria para tomar el punto de partida, una vez hecho esto, -

se efectúa el intercambio de información reunida, es decir lo que un grupo haya contestado se le pasa a otro -- así se pueden dar cuenta, de cómo es su comportamiento - reflejado, qué impresión causa en el otro grupo la conducta de ellos; posteriormente se harán aclaraciones en los que consideren que han sido mal interpretados.

Con el fin de funcionar adecuadamente una organización debe tener subsistemas de personas que trabajen - juntas en forma independiente. Este proceso de interdependencia tiene que examinarse constantemente para comprobar su eficacia, o sea, para que broten a la superficie los conflictos no productivos (con la espera de eliminarlos) y para buscar formas de mantener la colaboración.

Los pequeños grupos facilitan la comunicación de los problemas. Los miembros sienten la facilidad de hablar acerca de sus sentimientos, opiniones o diferencias en puntos de vista. El grupo entero toma entonces una posición para considerar las recomendaciones y trabaja en ellas, a través de planes de acción.

3.14 LA PECERA

La pecera es un invento que enfoca los recursos - de todo el grupo en la solución de problemas que blo- - quean la cooperación, puede ser usado para comunicar su información en la solución de conflictos del trabajo, su jeto al proceso de selección.

En la pecera un subgrupo se sienta en un pequeño círculo interior con el resto del grupo rodeándolos. El consultante estipula las reglas de estudio. Los miembros externos pueden actuar como observadores solamente, con discusión abierta de las observaciones a seguir, o se les puede requerir que actúen como participantes observadores.

El grupo interior en la pecera se encarga del proceso del trabajo con el problema. El grupo exterior escucha cuidadosamente, haciendo notar los puntos importantes, siguiendo los lineamientos de las reglas, ofreciendo sugerencias o datos adicionales.

3.15 ANALISIS DEL CAMPO DE FUERZA

Es una herramienta muy útil para diagnosticar una situación existente y descubrir las alternativas posibles, para cambiarla. El concepto se originó con Kurt Lewin, quien hizo una contribución inicial hacia una metodología sistemática en las ciencias sociales. El análisis del campo de fuerza se deriva de una concepción socio-ecológica, de que un individuo, existe dentro de un espacio de vida o campo, que puede definirse en cualquier punto del tiempo; el campo incluye a la persona y su ambiente psicológico. Este ambiente comprende necesidades, metas, relaciones, normas, presiones de los alrededores físicos y otros factores que tienen influencia en el comportamiento. Se excluyen los eventos en el cambio social o físico que no afectan al espacio de vida en ese tiempo.

De acuerdo con este punto de vista, un grupo de estabilidad social, puede verse como si estuviera en condición de balance entre fuerzas que ejercen presión para el cambio, y fuerzas que se resisten al cambio; las primeras se llaman fuerzas directoras y las segundas fuerzas restrictivas. La vida de un grupo no es completamente estable; puede cambiar el número de miembros, sus sentimientos individuales, factores ecológicos tales como la temperatura, la ausencia del jefe u otras variables que afectan al comportamiento.

3.2 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA TOMA DE DECISIONES

3.21 SENSIBILIZACION

- Grupos "T"

El entrenamiento en sensibilización, es una forma original y discutida de educación que recibe una variedad de nombres; Entrenamiento de Educación en Laboratorio, Grupos de Encuentro, Grupos "T", Grupos "A", etc. Pero prácticamente, todas estas modalidades son el esfuerzo de un pequeño grupo de personas encaminado a hacer que sus miembros tengan más conciencia de sí mismos y del proceso del grupo.

El grupo trabaja bajo la guía de un especialista en ciencias del comportamiento, capacitado en forma profesional, que analiza los procesos y desarrollo del grupo, enfocando su atención sobre el comportamiento experimentado de sus miembros. El grupo como tal, relativamente carece de estructura y la consigue, reuniéndose para comprenderse a sí mismo.

Para el entrenamiento en laboratorio o sensibilización, el fin primordial es la vida emocional del hombre y mejorar la conducta interdependiente del individuo, como un miembro de la organización, para poder determinar cómo influyen las emociones de una persona en sus relaciones con otras y en su capacidad para lograr un alto grado de competencia.

Cuando se pretende implantar un entrenamiento en sensibilización se deben tomar en cuenta los aspectos siguientes para evitar posibles fracasos en el cambio so-

cial planeado.

A) Que los valores que persigue la sensibilización sean congruentes con los valores organizacionales.

Esto significa que todo organismo posee sus valores que le caracterizan y determinan muchas de sus decisiones, la sensibilización tiene también sus propios valores. Cuando las dos clases de valores no concuerde, - lo más probable es que el entrenamiento fracase.

En otras palabras, por lo general se presenta resistencia al cambio planeado cuando no son fácilmente -- identificables los valores del programa de laboratorio.

B) Al obtener los resultados del entrenamiento de be contarse con el apoyo del personal de alto nivel.

Esto es que deben hacerse esfuerzos para proporcionar a la Gerencia una descripción del entrenamiento en laboratorio, lo más clara que sea posible, para que además de mantenerlos informados, sirva como prueba para -- observar la actitud de la Gerencia con respecto a los po sibles cambios.

C) La participación en el entrenamiento debe ser voluntaria pues es muy dudoso que se obtengan buenos resultados si no se considera esta condición.

D) Debe orientarse a los participantes del entrenamiento para evitar que estos puedan mal interpretar su función, pero se debe también cuidar en no influir demasiado en la personalidad del individuo, o sea, no predis poner a determinada acción.

3.22 ADMINISTRACION POR OBJETIVOS EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

METODOS Y TECNICAS DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Desde que se establecieron los primeros conceptos y procedimientos para administrar empresas hasta hace pocos años, todos estos llevan un denominador común; supervisar permanentemente a los hombres que trabajan, exigiéndoles el cumplimiento del deber y la responsabilidad, porque para eso se les paga un valor de compensación.

La administración por objetivos, es realmente un cambio radical a este antiguo concepto y es el resultado de muchos estudios sociológicos sobre los sentimientos y el comportamiento del hombre en el trabajo.

Según las empresas van creciendo cada vez más por ampliaciones, diversificaciones, fusión con otras compañías, desarrollo de nuevos productos, gracias al avance tecnológico, se van convirtiendo, cada vez más, en inmensos complejos que exigen más y mejor administración, y esto trae como consecuencia, una situación cada vez más difícil para sostener la vigilancia sobre todo el personal que ha estado siempre acostumbrado a trabajar pendiente de instrucciones, supervisión y control de directivos.

Se hacfa por lo tanto, cada vez más necesario un sistema que librara a los principales directores del sistema administrativo tradicional, que lograra que cada hombre dentro de una organización actué por convenimiento y con satisfacción pusiera toda su propia iniciativa

y capacidad intelectual a funcionar.

Para cambiar la actitud convencional de los hombres de trabajo en la empresa, se hace necesario lograr en estos hombres las siguientes nuevas fuerzas generadoras:

1. Delegar: creando una auto-responsabilidad, que le impulsa en forma constante a defender algo propio e importante, al cual le quiere dedicar toda su energía mental.

2. Motivar: estimulando al individuo para que se desarrolle en él la condición emotiva, que le impulse a lograr lo que aprecia, y que le llena de orgullo.

3. Organizar: estableciendo estructuras y sistemas claros y precisos, que respalden y enciendan los valores de estímulo y energía que el hombre va a dedicar para alcanzar sus propias metas, dentro de su trabajo.

Procurar los medios dentro de la administración, para lograr que los colaboradores de una empresa, inviertan con verdadero entusiasmo todas sus energías y fuerzas emotivas en el trabajo de su empresa, es formar la anatomía para una ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

Es importante que el hombre, dentro de la empresa, desarrolle sus esfuerzos para lograr objetivos que sienta como plenamente propios. Por naturaleza, tenemos los seres humanos, la necesidad de contribuir para llenar nuestras necesidades y para satisfacer nuestro orgullo interno y ante la sociedad donde nos desenvolvemos.

Siendo así la característica humana, debemos - - abrir las puertas para que pueda satisfacer la necesidad que tiene de lograr su superación dentro de la actividad que ha escogido, por lo cual, está dispuesto a luchar para satisfacer su espíritu y orgullo.

De las muchas aplicaciones que fueron probadas en diversas compañías, se han podido establecer algunos conceptos ya precisos, que según las condiciones y características de cada empresa, deberán ser implantadas.

1.- Fijar con la máxima precisión los programas y planes que se desea llevar a cabo, en cada una de las actividades operacionales de la empresa.

2.- Establecer un calendario planificado para las etapas de dichos programas, paso a paso, para así, medir la manera constante el progreso hacia los objetivos.

Hay básicamente las siguientes etapas en un pro--yecto de administración y evaluación por objetivos:

1.- En todos los niveles de cada centro de Operaciones de la Compañía, los individuos y sus directores o jefes, establecen y determinan con la mejor planeación y precisión posible, aquellos problemas que se deberán cumplir dentro de fechas concretas.

2.- Cada uno de los directamente responsables por sus programas, se ponen a la tarea de lograr sus objetivos con el entusiasmo del reto y orgullo, para alcanzar _metas que ellos mismos han desarrollado y fijado.

3.- Dentro de cada etapa del calendario para el -

programa, se deben certificar los resultados obtenidos - por los grupos, o individuos, que desarrollaron y fijaron los programas, y se deben hacer los ajustes necesarios de acuerdo con las situaciones circunstanciales legítimas, tanto ajustes de aceleración en las etapas, como de merma para mantener el carácter realista que conserva el entusiasmo y la dinámica de los responsables.

Para generar la fuerza motriz en los hombres que deberán actuar en el logramiento del sistema expuesto, - debemos dejar claramente sentados estos principios administrativos.

1. Hacer considerar los objetivos del trabajo de cada hombre como objetivos propios, por los cuales va a esforzarse para el bien de su satisfacción personal. Por tanto, los dirigentes de estos hombres no les imponen objetivos, ya que cada hombre fija sus objetivos, - con el conocimiento que tiene de su cargo y de sus responsabilidades.

2. Cada colaborador al sentir la necesidad de trabajar y superarse, luchará por sus propios objetivos, resolviendo él mismo, los problemas y obstáculos, no desea vigilancia, si no honesta ayuda de orientación, no necesita presión externa porque goza de su propio impulso y estímulo interno, su trabajo no es una carga que lo modifica, sino es un vehículo formidable para lograr sus satisfacciones propias, al producir un servicio de mejoramiento.

3. Se debe involucrar a cada hombre en la empresa, para que se sienta con una función productiva importante, ya sea pequeña o grande su responsabilidad. Para

que una máquina grande funcione en forma efectiva, es -- igualmente importante un pequeño tornillo como una de -- sus grandes piezas forjadas.

Cada hombre, dentro de la compañía, al sentirse - involucrado como un elemento que actúa y no solamente -- presencia los sucesos, desea ser importante, porque a -- través de su contribución personal, se lograrán los objetivos finales.

Sabrás que debe ofrecer de acuerdo a su habilidad_ para que la empresa lo aprecie y retribuya adecuadamente. Primero dá y luego recibe, piensa primero en lo que él - pueda hacer para la empresa y después lo que la empresa_ puede hacer por él.

Si queremos lograr todo lo anterior, hay que dar_ muestra de aprecio a los colaboradores, tanto en lo personal, como en su trabajo; es necesario orientarlos y en señarles, brindarles seguridad en sí mismos, dedicarles_ plena atención y apoyo en las ayudas que necesitan y esperan, y sólo así, se involucra al hombre en la empresa.

En la mayoría de las empresas, todavía existe una imagen muy poco favorable de los hombres que dirigen. Los principales directivos y ejecutivos siguen funcionando con los criterios de autoridad, vigilante, exigente, - mandón y sabelotodo.

Dirigir una Administración por Objetivos, pide de los directivos, que estén involucrados constantemente a_ todos los colaboradores en los asuntos de la empresa, motivar sus acciones, brindar su ayuda aportándoles sus --

mejores conocimientos, ampliar y desarrollar sus objetivos, orientar y coordinar sus funciones, evaluar lo producido por estos colaboradores, todo esto, con un sentido noble de dar con un espíritu altamente humano para el bien común de todos los que componen la sociedad de esta empresa.

En la Administración por Objetivos, los directivos deben empezar por involucrar a todos los colaboradores en los deseos que proyectan los directivos, y luego dejan que cada colaborador desarrolle los objetivos para la pieza operacional que se encuentra bajo su responsabilidad. Luego se deberá elaborar cada una de estas piezas, con las demás de los otros centros operacionales, siempre involucrando a los colaboradores en grupo, y así, se deberá llegar al compendio estructural, de la cual se elaborará lo que podemos llamar el "presupuesto de objetivos" para luego desarrollar los presupuestos reglamentarios de la compañía. Los objetivos de una empresa, no pueden ser mayores que los de sus colaboradores, y cuando más involucramos a estos hombres para que desarrollen mayores y mejores objetivos, tanto más serán los objetivos y la efectividad de los logramientos para el progreso total de una organización.

Aún cuando hay opiniones encontradas sobre la importancia que se le debe dar a una estructura orgánica rígidamente definida para cada empresa pero la experiencia ha comprobado que para implantar cualquier método o procedimiento nuevo y más efectivo que las ciencias administrativas van descubriendo, es siempre necesario procurar una buena organización dentro de la empresa, para beneficiarse de las nuevas técnicas que se desean aplicar.

Sigue siendo igualmente importante para la Administración por Objetivos, que la empresa tenga un organigrama claro y con definiciones exactas de funciones, responsabilidades y líneas de autoridad ejecutiva.

Pero es indispensable que igualmente se instruya a todos los colaboradores, que el beneficio de orden que ofrece un organigrama bien definido, indica también que los niveles jerárquicos con relaciones de apoyo y colaboración en todas las direcciones del organigrama y que su primer regla es un sistema y conciencia de trabajo en equipo entre los puestos con un objetivo común: EXITO.

No basta en la empresa progresista, que cada responsabilidad dentro del organigrama, lleve claramente establecidas las funciones y obligaciones que tiene el hombre que llena el puesto. Debe tener junto a su descripción de funciones, el análisis de objetivos del puesto.

Así el colaborador sabrá qué se espera de él, resultados por el desarrollo de sus iniciativas, como aporte importante que forman parte de su responsabilidad.

El hombre que comprende la importancia de una organización por objetivos, no se achica por falta de autoridad para lograr un objetivo que ha sido insinuado por otro integrante del equipo. Lo importante para él, es obtener resultados que exalten su propia capacidad. En realidad se sentirá satisfecho que sus jefes provoquen orientaciones de objetivos y él genera la autoridad. Igualmente, debe orientar a sus subalternos y así, sucesivamente, se crea un ambiente altamente agradable y pro

vechoso de trabajo conjunto para una meta común.

Uno de los principales aspectos son los esfuerzos del Desarrollo Organizacional en el de asegurarse que -- las empresas están siendo dirigidas en función de objetivos. Las organizaciones sanas tienden a tener fijación de objetivos en todos los niveles. Los individuos se comprometen al mejoramiento sistemático del desempeño, y a la fijación de objetivos de trabajo.

Es básico que este proceso empiece en la parte directiva de la organización, consiste en un diálogo entre un individuo y su supervisor inmediato, dentro del cual planean conjuntamente objetivos para mejorar y revisar el progreso realizado para lograrlo.

Este proceso incluye los siguientes pasos: primero, la persona que realiza la labor hace una descripción de su trabajo, comparte con su supervisor este bosquejo preliminar de descripción, y los dos acuerdan una definición común de esa labor; el individuo en la labor, determina los fines y objetivos apegándose en la descripción. Los fines describen dónde les gustaría estar dentro de determinado tiempo, qué parte de su responsabilidad le gustaría ver mejoradas o cambiadas, qué parte estabilizadas, y qué partes suprimidas. Estos objetivos son analizados con el supervisor. Los dos, conjuntamente, elaboran un segundo bosquejo, el cual es el plan de mejora. Después de determinado tiempo, el trabajador y el supervisor comparan el proceso experimentado en relación con los objetivos y establecen medidas correctivas en su caso, y las nuevas metas para los siguientes períodos.

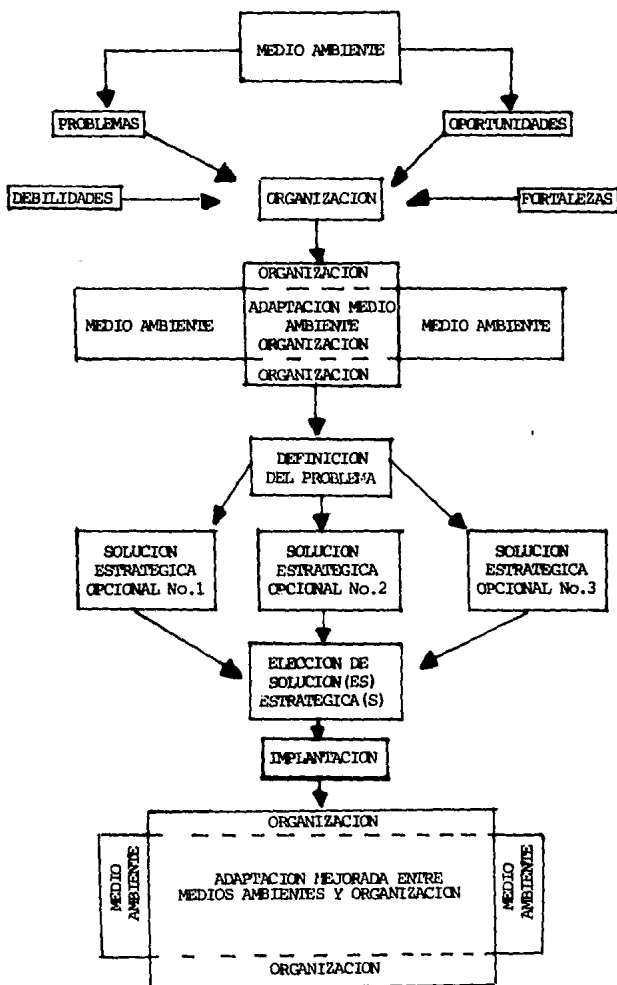
Existe una variedad de modalidades para llevar a

cabo la fijación sistemática de objetivos de grupo, una de estas modalidades es la reunión periódica (anual o semestral), del equipo en el cual determinan las prioridades y establecen sus metas u objetivos para períodos futuros. También se determinan los posibles obstáculos que se puedan presentar así como la forma de solucionarlos. Este proceso es similar al de fijación de objetivos individuales y también cómo éste desarrolla los siguientes aspectos positivos en el individuo o grupo:

- Auto-control
- Iniciativa
- Confianza
- Participación
- Motivación

Otra forma de fijación de objetivos, es la llamada "Confrontación Organizacional". Es una reunión en la cual se estudian generalmente las actividades de un día de trabajo, cuando en la organización existe alguna tensión o problema grave, se reúne un gran sector de la empresa, con el fin de establecer prioridades y objetivos de acción. Estas reuniones son recomendables para organizaciones pequeñas, en las que existe cohesión del elemento humano y funcionan, dividiéndose en pequeños grupos de trabajo procurando no incluir en un mismo grupo a un jefe y subordinado para ayudar a la libre expresión de opiniones. Es un proceso muy similar al de las reuniones de confrontación.

3.3 MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL
ADAPTANDO LA ORGANIZACION



C A P I T U L O I V

EXPERIENCIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN ORGA NIZACIONES DE MEXICO Y OTROS PAISES

- 4.1 Experiencias de Participación
 - 4.11 La participación en las Organizaciones
 - 4.12 Experiencias de participación en América
 - 4.12.1 Estados Unidos
 - 4.12.2 México
 - 4.12.3 Venezuela
 - 4.13 Experiencias de participación en Europa
 - 4.13.1 Inglaterra
 - 4.13.2 Yugoslavia
 - 4.13.3 Noruega
 - 4.13.4 Holanda
 - 4.13.5 Suecia
 - 4.14 Experiencias de participación en Asia
 - 4.14.1 Japón
 - 4.14.2 Arabia
 - 4.15 Conclusiones de Experiencias de D.O.

4.11 LA PARTICIPACION EN LAS ORGANIZACIONES

Actualmente vivimos en el país, un tiempo dramático, los salarios se han desplomado; no se ve muy dispuesto a seguir invirtiendo capital. El gobierno nos ofrece palabras y más palabras, pero pocas soluciones realmente imaginativas y realmente implantadas. El sindicalismo - tampoco parece evolucionar de su típica retórica alarmista y de su lucha por reivindicaciones meramente materiales; y vivimos en general una falta de liderazgo y de democracia que resulta asfixiante. No es entonces ninguna sorpresa afirmar, que todavía hoy unos pocos son los responsables de todo, en gran parte de las organizaciones - mexicanas y a los demás la mayoría, no se les permite -- pensar u opinar sobre asuntos de su trabajo. Parece ser que hay una correlación directa; a mayor autoritarismo, - mayor subdesarrollo; por otra parte, lo contrario parecería ser también cierto: a mayor participación bien planeada e implantada, generalmente hay mayor salud organizacional.

El significado de la palabra "participación" se ha diluido ya que se usa para definir experiencias que van desde el simple hecho de tener informado al personal, hasta aquellos donde está involucrado en decisiones estratégicas de la organización.

Las estrategias para lograr la participación en -- las organizaciones son diversas y por lo tanto sería de gran utilidad reflexionar sobre los enfoques y métodos - que se han utilizado y descubrir aquéllos elementos que han sido esenciales para el éxito.

Esperamos que el trabajo aquí presentado nos ayu-

de a distinguir a las experiencias que ven la participación como un evento de aquéllos que han logrado modificar el funcionamiento de la organización.

Al estudiar los enfoques de cada experiencia quizá nos encontremos con que podemos estar utilizando la misma tecnología de Desarrollo Organizacional pero con enfoques diversos o siguiendo el mismo enfoque, utilizar intervenciones diferentes. Incluso podremos ver que tenemos mucho que aprender de quienes viven experiencias de participación sin preocuparse por si es D.O. o no.

4.12 EXPERIENCIAS DE PARTICIPACION EN AMERICA

4.12.1 ESTADOS UNIDOS

DEPARTAMENTO DE PERSONAL DEL ESTADO DE NEBRASKA

PROBLEMA: El estilo de dirección del Jefe de Departamento estaba orientado hacia los principios de la Teoría Y, se sentía frustrado con la pasividad y la dependencia que percibía en los niveles más bajos de su organización. Los niveles administrativos bajos decían que deseaban tomar más decisiones "pero la alta dirección no le permite", mientras que la alta dirección decía "deseamos que ustedes tomen más decisiones, pero ustedes no intentan hacerlo". Otro problema parecía ser la falta de comunicación franca: la gente no dejaba salir a flote los problemas, de modo que la organización no podía saber en donde se necesitaba ayuda para resolver los problemas.

TECNICA UTILIZADA: La estrategia básica del proyecto fué formar equipos que involucrarían a los niveles administrativos más bajos, así como a los más altos, para la determinación de los cambios que se requerían en la operación del departamento.

Los grupos trabajaron por separado sus listas de problemas y después comenzaron a trabajar juntos para hallar la solución. Elaboraron planes de acción y contratos de comportamiento de trabajo.

Parecía que ambos grupos deseaban las mismas cosas; el papel del especialista en D.O. fué ayudar a los

membros de los grupos a ser claros y específicos en los debates.

RESULTADOS: Ya que la organización del departamento era pequeña, se pudieron observar cambios en el flujo de trabajo y en el comportamiento individual, tales como: que la gente está más involucrada en sus actividades, mayor satisfacción con los cargos, las comunicaciones -- son más abiertas, las actitudes mejoraron y la gente creció personalmente. Como resultado de las actividades -- llevadas mensualmente, el especialista de D.O., sintió -- que el grupo se había hecho más activo, las comunicaciones eran más abiertas y el grupo era capaz de mantenerse como tal.

Los resultados del proyecto que fueron considerados como medida de éxito del enfoque del D.O. son:

- La gente de los niveles más bajos, cuando surge un problema tiende a solucionarlo en vez de pasárselo al jefe, o sea que las decisiones se están tomando en ese nivel.
- La gente tiene una sensación de capacidad ya -- que ha podido hacer que las cosas que deseaban -- sucedieran.
- Hay mayor satisfacción en el trabajo y mejor -- coordinación interdepartamental como resultado -- de la reestructuración de las labores.
- Los problemas de aceptación y comunicación se -- resolvieron.
- Las comunicaciones son más abiertas, sinceras. Los equipos de trabajo se reúnen para revisar -- los problemas del empleo y sus causas.
- Las actitudes han mejorado y la gente experimenta -- crecimiento a nivel personal.

GENERAL MOTORS - TARRYTOWN

AÑO: 1970

PROBLEMA: La planta se distinguía por tener uno de los más pobres niveles de producción en G.M.

La rotación y el ausentismo alcanzaban niveles -- muy altos; frustración, miedo y desconfianza caracterizaban la relación entre la administración y los trabajadores. La administración estaba siempre en una postura a la defensiva, mantenía en secreto los cambios y la introducción de nuevos programas. Siempre se estaban resolviendo los problemas de ayer.

Debido a la elevada rotación, la planta había con tratado a un gran número de trabajadores jóvenes, esto hizo que el respeto a la autoridad comenzara a ser cuestionado; la gente joven comenzó a demandar un cambio, -- pues no querían trabajar en este tipo de ambiente.

TECNICA UTILIZADA: El Gerente de la Planta vió la necesidad del cambio y al mismo tiempo una oportunidad. Platicó con los líderes sindicales clave, quienes lo escucharon con su tradicional actitud de sospecha. Parecía que el Gerente quería desarrollar una filosofía de administración diferente de la que se había dado en el pasado.

La empresa decidió parar la línea de ensamble y -- reacomodar todo el almacén. Al principio los cambios se introdujeron de la manera usual: los ingenieros industriales diseñaron el nuevo almacén y presentaron sus propuestas a los supervisores.

RESULTADOS: Tarrytown pasó de ser una de las plan

tas con más pobre desempeño en la calidad de sus productos, a una de las mejores plantas G.M. El ausentismo pasó de 7% a 2%; de más de 2,000 demandas de los trabajadores a la empresa, se redujo a 32.

La gente espera de su trabajo, algo más que la seguridad económica, busca más control e involucramiento - sobre las fuerzas que afectan sus vidas en el trabajo.

ALCAN ALUMINUM CO.
OSWENGO, N.Y.

GRUPOS DE EMPLEADOS O ESTABLECIMIENTO(S):
Operadores de Molinos de Rodillos.

AÑO INICIADO: 1965.

PROBLEMA: Alto porcentaje de ausentismo y llegadas tarde.

TECNICA UTILIZADA: Se quitaron los relojes marcadores y los trabajos de producción fueron diseñados para dar a los trabajadores una libertad poco usual y responsabilidades de toma de decisiones. Se garantizaron los salarios durante faltas o despidos temporales.

RESULTADOS: Se ha roto la monotonía, dice el gerente de planta. El ausentismo disminuyó aproximadamente 2.5% en comparación con la industria promedio aproximadamente 10%. La productividad se incrementó.

REFERENCIAS: The Honor System Wall Street Journal
Mayo 22, 1970.

4.12.2 MEXICO

A través del 4o. Congreso Internacional de Desarrollo Organizacional, realizado del 5 al 8 de marzo de 1985 en México, se permitirá apreciar con casos reales, y por medio de una muestra representativa de las empresas mexicanas, el grado de evolución o desarrollo de las organizaciones, y de paso el impacto que el D.O. ha conseguido en empresas de nuestro país.

Algunas experiencias son:

BERTELSMANN DE MEXICO, S.A.
(Círculo de Lectores)

PROBLEMA: No existía una integración de gerentes; la identificación con la filosofía de la empresa a través de una participación activa, era nula. La función de compras la realizaba cada departamento y no había confianza entre cliente y empresa, ya que los distribuidores no lo hacían sentir. El servicio de calidad llegaba solamente 50-60% de los clientes.

TECNICA UTILIZADA: Se realiza un programa del cual se desglosan sus objetivos: 1) lograr mayor identificación con la filosofía de la empresa a través de una participación activa y estrecha en la definición de objetivos y estrategias; 2) Sensibilización de la necesidad permanente de una planificación continua a mediano y largo plazo y la definición clara de los objetivos dentro de la filosofía básica; 3) Motivación de los ejecutivos y promoción de un espíritu de trabajo en equipo.

RESULTADOS: El equipo de gerentes ha trabajado --

con el equipo de facilitadores en forma sistemática para analizar y superar los obstáculos que han surgido al ir cambiando la cultura de la organización.

El cambio más importante ha sido una estructura más simple y una mejor definición de responsabilidades.

El clima de trabajo cambió de un abandono hacia los asuntos de la empresa a una integración y una actividad de responsabilidad en el trabajo. El servicio de calidad a los clientes aumentó en un 90%.

DERIVADOS ACRILICOS, S. A.

PROBLEMA: En 1978 decidió que la planta de filamento acrílico debería ser planeada con ideas modernas e innovadoras, que fuera a la vanguardia tanto en tecnología como en sistemas de administración.

TECNICA UTILIZADA: Se realizó el programa de calidad de vida en el trabajo, el cual está basado en una estructura de trabajo en grupos, que funcionan sin el sistema de supervisión tradicional, con roles internos de los miembros bien definidos para la consecución de sus objetivos.

El proceso siguió los siguientes pasos:

- 1a. Etapa: Formación de grupos
- 2a. Etapa: Desarrollo de grupos
- 3a. Etapa: Auto-suficiencia grupal
- 4a. Etapa: Optimización conjunta

Posteriormente siguió una fase de evaluación-consolidación y luego la creación de una estructura de multihabilidades para concluir con un reforzamiento de aspecto sociotécnicos en áreas administrativas.

Algunas estrategias empleadas en el sistema técnico fueron:

- Se facilitarían los medios básicos para propiciar el trabajo en equipo, como son: Sala de juntas, sistemas de información, equipo, etc.
- La toma de decisiones acerca de cambios tecnológicos y métodos de trabajo sería hecha por los propios equipos de operación.

- El personal de operación contó siempre con asesoría técnica para no entorpecer los trabajos de producción.
- Entrenamiento al personal en cuanto a claridad, precisión, eficacia, que permitiera preservar la seguridad del trabajador.

Algunas estrategias empleadas en el sistema social fueron:

- Se implantó un sistema motivacional dividido -- en: motivación al crecimiento profesional (multihabilidades), compromiso de la operación ante la dirección.
- Se lograría un ambiente de trabajo que permitiera una actitud permanente de auto-realización, tanto técnica como humana, a través de sesiones de análisis de situaciones de operación.

RESULTADOS: El resultado ha sido un alto involucramiento de los trabajadores en la tarea y en la resolución de problemas, promoviendo su desarrollo personal y la mayor efectividad de la empresa. El desarrollo de potencialidades del personal al sentirse en grupo, ha fomentado el conocimiento y habilidades.

PRODUCTOS MARINELA, S.A. DE C.V.

La búsqueda de nuestros objetivos generales como empresa, de ser altamente productivos y profundamente humanos, es sin duda el camino para lograr el ideal de conjugar en una empresa la creación de la riqueza con un sentido de respeto profundo al hombre siendo una solución tangible para quienes buscamos una sociedad más justa y más humana.

PUNTO DE PARTIDA

Podríamos considerar el punto de partida, a principios de 1982, donde como consecuencia de un problema de infiltración de un partido político radical entre nuestro personal, se suscitaron diferentes y lamentables hechos que concluyeron con la separación de 61 colaboradores del departamento de producción, algunos de ellos muy calificados, por participar en un paro ilegal realizado en julio de 1981. A raíz de estos hechos se observó en la planta un "panorama desalentador" caracterizado básicamente por lo siguiente:

- Baja eficiencia
- Desorden
- Exceso de desperdicios
- Falta de limpieza
- Fallas excesivas en los equipos
- Pésima calidad
- Relaciones tensas con el personal y
- Alto índice de quejas por parte del sindicato.

DEFINICION DE UN PROCESO

Ante esta situación se procedió de acuerdo al siguiente proceso:

- . Detección del problema y sus causas. Aplicándose encuestas entre todo el personal supervisorio.
- . Información y concientización. Buscándose la involucración de todo el personal, tanto en el problema como en las alternativas de solución.
- . Formulación de un plan.
- . Capacitación como soporte al plan. A través -- del desarrollo de jefes, maestros y supervisores y el adiestramiento al trabajador.
- . Comunicación. Proporcionando información en las juntas mensuales de equipos y otorgando reconocimientos en público a grupos sobresalientes.
- . Seguimiento y clima de confianza. A través de_ revisiones continuas de resultados, replanteamiento y autocontrol.
- . Resultados generales. Los cuales al comunicarse generaban confianza en el proceso definido.
- . Reconocimiento a todo el personal involucrado.
- . Nuevas metas. Las cuales se fijaron con la participación de todo el personal del departamento.

PLAN DE ACCION

- . Productividad. Referida a implementar adecua--

- ciones, automatizaciones y cambios en general - en los procesos de producción.
- . Reducción de fallas mecánicas. Enfocándose a planes de mantenimiento intensivo.
 - . Capacitación al personal. Dándose ésta hasta dos puestos inmediatos superiores, concretándose incluso un proyecto de tiempo atrás consistente en proporcionar "licencias internas" de operación de equipos.
 - . Orden y limpieza. Se procedió a redefinir el estándar de orden y limpieza que se necesitaba, se buscó una nueva imagen que nos autorevalorara.
 - . Nuevos proyectos. Se buscaría concretar las -- instalaciones de algunas nuevas líneas pendientes.
 - . Responsabilidad de los jefes. Se definió el -- que los responsables de generar este ambiente propicio para la productividad deberían ser los jefes, instituyéndose el "sistema de autocontrol" entre ellos.

SECTOR BIENES DE CAPITAL

VITRO INDUSTRIAS BASICAS

PROBLEMA: La experiencia versa sobre el desarrollo de la organización de un grupo de empresas dentro de la industria metal-mecánica para cambiarla a largo plazo, de una organización centrada en un ambiente de baja cultura industrial, a una organización capaz de competir internacionalmente.

TECNICA UTILIZADA: La estrategia de cambio consistió en una diferenciación organizacional que permite un desarrollo en materia de asignación y administración de los recursos operativos, basado en unidades organizacionales de pequeñas dimensiones coordinadas vía la estandarización de los sistemas de medición, control y seguimiento de la productividad.

En virtud de lo anterior, se dimensionó la organización en grandes grupos: el grupo de las Unidades Operativas que constituyen la concentración de los recursos - directamente orientadas al proceso de transformación y - el grupo de las Unidades de Apoyo que tienen esa función con respecto a la primera.

Unidad Operativa - principales conceptos:

1. Una super-estructura que comprende la organización por negocios, distribución física de los procesos, cultura organizacional y nivel de tecnología.

2. Una infra-estructura administrativa como base

para la aplicación y desarrollo del concepto, incluyen--do: el proceso de comunicación, los sistemas de medición e información, los programas de desarrollo, el proceso -de empleo y transferencias (movilidad del recurso huma--no), los sistemas de costos, etc.

3. Los principios fundamentales de la evolución -del concepto del trabajo y sus partes involucradas son: confianza, equidad, crecimiento y excelencia.

4. Un conjunto de objetivos mutuos, es donde tan-to los individuos como la organización deberán basarse -para beneficio de ambas partes:

- A) Individuales: satisfacción, calidad de vida, -bienestar, desarrollo, etc.
- B) Organizaciones: productividad, calidad y bene-ficios económicos.

5. La unidad operativa se distingue, por su dise-ño simple, por su flexibilidad, por su autonomía y por -su integridad.

Dentro de la dirección estrategias se estableció -una escala que permite enmarcar el grado de evolución de los Recursos Humanos:

- 0 Son considerados como un recurso más
- 1 Están motivados a ser más eficientes
- 2 Se despierta el sentido de participación
- 3 Se desarrolla la creatividad
- 4 Se administra la creatividad

El objetivo del programa consiste en salir totalmente de los niveles 1 y 2 logrados en los últimos dos años para llegar al nivel 3 en los próximos cuatro años.

RESULTADOS: En conjunto, el sector Bienes de Capital incrementó la productividad de los recursos humanos aproximadamente un 30%, substancialmente mayor al 18% registrado un año anterior. Eso implica que con el mismo número de gente se ha logrado fabricar y comercializar un 53% más, en un período de dos años.

4.12.3 VENEZUELA

La siderúrgica de Orinoco (Sidor) Organización perteneciente al gobierno de Venezuela, logró involucrarse como un todo, con sistemas altamente participativos, en la redefinición de su futuro y en el mejoramiento de su efectividad.

Sidor es el complejo siderúrgico más grande de la Latinoamérica y se encuentra localizada en la ciudad de Puerto Ordaz, Estado de Bolívar en Venezuela.

AÑO INICIADO: El problema nació en marzo de - - 1983, con el nombre de "RETO".

NUMERO DE EMPLEADOS AFECTADOS: 15,000 trabajadores

PROBLEMA: Infraestructura deficiente incapaz de responder al tamaño de su misión y de sus planes, así como para responder a las demandas sociales de su entorno.

TECNICA UTILIZADA: Con una expectativa original de la alta Dirección de garantizar un crecimiento y desarrollo de la organización como un todo, el programa se inicia con una reunión de tres días con el equipo de Alta Dirección en la que se clasificaron y analizaron profundamente las implicaciones de dichas expectativas, se establecieron las primeras bases conceptuales del programa y a través de un análisis sistemático de la organización y su entorno en aspectos Políticos, Estratégicos, Humanos, Económicos, Tecnológicos y Administrativos se establecieron 8 directrices de cambio fundamentales cuya intención era el energizar a la organización como un to-

do e iniciar así un proceso de cambio. Dichas directrices contemplan planteamientos estratégicos en las siguientes áreas:

1. Dominio de la tecnología
2. Productividad y nivel de excelencia
3. Grado de análisis sistemático en los procesos de análisis y síntesis de la organización
4. Grado y calidad en contacto con el entorno
5. Balance entre el corto y largo plazo
6. Sistemas de información
7. Agilidad y efectividad de la estructura organizativa
8. Calidad de vida en el trabajo

Inmediatamente el programa RETO fue definido desde tres puntos de vista:

A) Como tarea: Reto es un programa cuya intención es darle a Sidor la infraestructura necesaria para mejorar la efectividad de la organización.

B) Como proceso: Reto es el desarrollo de la capacidad organizacional de SIDOR para: (1) Adaptarse sana, conscientemente y de manera continua a su entorno, independientemente de su turbulencia; (2) Garantizar que la organización como un todo se optimice de manera permanente y (3) Instalar procesos que se den de forma participativa.

C) Como forma de vida: Reto es un proceso que orienta a la organización hacia estimular el libre albedrío de su gente, permitiendo la autoregulación de la em

presa como sistema y teniendo en cuenta que la organización funciona más eficientemente en base a confianza que en base a temor.

Con estos elementos conceptuales y de soporte el programa Reto vivió en los siguientes 15 meses las siguientes fases:

I. FASE DE INTERNALIZACION Y CREACION DE INFRAESTRUCTURA DE APOYO:

En donde innumerables horas-persona fueron dedicadas a que la organización como un todo internalizase las bases conceptuales, la intención y la direccionalidad -- del programa. Asimismo energía fue puesta en formar y - entrenar a los recursos consultores internos que apoyaban al programa en el resto de la organización.

II. FASE EDUCATIVA:

Se involucraron a los primeros cuatro niveles organizacionales en aspectos de Desarrollo Organizacional, Teoría de Sistemas, Productividad.

III. FASE DE PLANIFICACION:

Se avocaron a la tarea de crear los COMO'S para - responder a los QUE'S (las 8 directrices y sus respectivos objetivos de cambio).

IV. FASE DE INTEGRACION Y ACCION:

La empresa se avocó a coordinar los planes que -- surgieran e integrarlos a su sistema de planificación y control formales.

- 1) Se avocó a empezar a implementar las primeras acciones del programa.

V. FASE DE AUTO-TRANSFORMACION:

En donde el programa se vió expuesto a cambios de rivados de los cambios políticos en el país en la Alta Dirección se avocó a la tarea de transformar y ajustar el programa a esta nueva realidad.

Después de esta última fase el programa se transformó y cambió de nombre, ahora bajo el rubro de PRODUCTIVIDAD, pero sus fundamentos conceptuales y sus valores predominan y se ven día a día en el hacer y quehacer de Sidor.

El programa Reto, fue desarrollado gracias a la alta Dirección, de la empresa formada por el presidente y su staff en colaboración con los consultores internos asignados y los consultores externos.

RESULTADOS: Es muy temprano aún para evaluar los resultados y el impacto que el programa RETO ha tenido en SIDOR a pesar de que existen ejemplos y evidencia documentada de resultados por demás asombrosos:

Incrementar la productividad de una de sus plantas en un 70% con mejoramiento en paralelo en los costos y la calidad; responder en tiempo record a la demanda de salir a un mercado internacional: empezar a respirar un clima observable de colaboración son solo algunos ejemplos de estas evidencias de hecho.

4.13 EXPERIENCIAS DE PARTICIPACION EN EUROPA

4.13.1 INGLATERRA

MICROMAX DEPT.

SHELL STANLOW REFINERY

ELLESMERE PORT - CHESHIRE, ENGLAND

GRUPOS DE EMPLEADOS O ESTABLECIMIENTO(S): Operadores químicos.

AÑO INICIADO: 1963.

NUMERO DE EMPLEADOS AFECTADOS: No especificado.

PROBLEMA: Baja productividad, baja moral y posibilidad de "paro".

TECNICA UTILIZADA: Los operadores formaron equipos de grupo que proporcionaban tanto más flexibilidad dentro de los equipos de turnos y rotación en los trabajos. También fueron quitados los relojes marcadores.

RESULTADOS HUMANOS: Es bien conocido que el ausentismo y la enfermedad pueden ser síntoma de enajenación...por la situación del trabajo. Por lo tanto... (estas estadísticas son en parte una indicación de moral, dijo el gerente de planta.

RESULTADOS ECONOMICOS: La producción en tres secciones se incrementó por el 35%, el 40% y el 100% terminado 1965. El ausentismo y la enfermedad disminuyeron de 4.3% en 1963 a 3.3% en 1969.

I. C. I.

GRUPOS DE EMPLEADOS O ESTABLECIMIENTO(S):

Imperial Chemical Industries, Gloucester, England.
Trabajadores de piso de la planta.

AÑO INICIADO: 1968.

NUMERO DE EMPLEADOS AFECTADOS: 19,500.

PROBLEMA: Baja moral. "Cinco salidas en una semana".

TECNICA UTILIZADA: Tareas de staff semanales proporcionan la rotación del trabajo. Pequeños grupos (8) proporcionan "ideas propias" al proceso de trabajo.

RESULTADOS HUMANOS: ...Es su (de los trabajadores) fábrica. No solo un lugar en donde vienen a trabajar. Reportó un supervisor.

RESULTADOS ECONOMICOS: Desde el experimento ha habido una reducción del 20% en mano de obra, 20% de aumento en la producción, 25% de aumento en salarios y un 30% de reducción en supervisión.

FERADO COMPANY
ENGLAND

GRUPOS DE EMPLEADOS O ESTABLECIMIENTO(S): Trabajadores de producción que hacen balatas para frenos.

AÑO INICIADO: No especificado.

NUMERO DE EMPLEADOS AFECTADOS: No especificado.

TECNICA UTILIZADA: Se entrenaron grupos de seis hombres para utilizar todas las máquinas implicadas en el proceso y se les permitió cambiarse de una máquina a otra. Cada grupo ve el lote de productos vendibles que ellos han hecho.

RESULTADOS HUMANOS: Satisfacción en el trabajo de la planta ha sido incrementado.

RESULTADOS ECONOMICOS: Hay menos rotación y los tiempos de entrega originales se han acortado.

4.13.2 YUGOSLAVIA

NISAK IRONWORKS.

GRUPOS DE EMPLEADOS O ESTABLECIMIENTOS: Industria de fierro y acero en Sisak, Caprag.

AÑO INICIADO: 1961.

NUMERO DE EMPLEADOS AFECTADOS: Aproximadamente - - 6,000.

PROBLEMA: Baja productividad de mano de obra.

TECNICA UTILIZADA: Se establecieron divisiones auto-administrativas en cada departamento en las cuales los trabajadores decidieron sobre las normas de producción y tasas de pago (incluyendo incentivos).

RESULTADOS HUMANOS: No especificados.

RESULTADOS ECONOMICOS: En ocho años el producto mejoró, la producción fué expandida y modernizada.

RADE KONCAR.
ZAGREB, YUGOSLAVIA

GRUPO DE EMPLEADOS O ESTABLECIMIENTO(S): Planta - productora de equipo eléctrico pesado. Todos los empleados.

AÑO INICIADO: 1945.

NUMERO DE EMPLEADOS AFECTADOS:

1946.....890 1960.....7,946

PROBLEMA: La necesidad nacional de una rápida industrialización y un deseo de transferir la administración al trabajador-productor.

TECNICA UTILIZADA: Bajo la auto-administración -- del trabajador, todos los trabajadores son miembros de unidades de trabajo y tiene el derecho y la obligación de administrar sus unidades, tomar decisiones, establecer política económica y emitir sugerencias, críticas, - hacer preguntas, etc., a la "gerencia autoritaria", la cual está obligada a considerarlos.

RESULTADOS HUMANOS: No declarados explícitamente.

RESULTADOS ECONOMICOS: De una compañía pequeña en 1945, Rade Koncar ha tomado un rol de liderazgo en equipo para plantas eléctricas, incluyendo plantas nucleares y transformadoras.

4.13.3 NORUEGA

NORSK

GRUPO DE EMPLEADOS O ESTABLECIMIENTO(S):

Norsk, Hydro

Oslo, Noruega

Trabajadores de producción

AÑO INICIADO: 1966.NUMERO DE EMPLEADOS AFECTADOS: Aproximadamente 50.

PROBLEMA: La competencia se estaba volviendo muy fuerte y las utilidades estaban declinando.

TECNICA UTILIZADA: Se establecieron grupos de trabajo autónomos sin supervisores, se instaló un plan de prima por grupo basado en la productividad.

RESULTADOS HUMANOS: El porcentaje de los trabajadores expresando satisfacción total en el trabajo se incrementó de 58 a 100%.

RESULTADOS ECONOMICOS: Los costos de producción por tonelada disminuyeron un 30% en los primeros 6 meses del proyecto, pero también estuvieron implicados otros factores.

El ausentismo fué de 4% en la fábrica experimental contra el 7% de la fábrica control.

4.13.4 HOLANDA

PHILIPS ELECTRICAL INDUSTRIES.
HOLLAND.

GRUPOS DE EMPLEADOS O ESTABLECIMIENTO(S): Trabajadores de ensamblado.

AÑO INICIADO: 1960.

NUMERO DE EMPLEADOS AFECTADOS: 240-300.

PROBLEMA: No especificado.

TECNICA UTILIZADA: Se formaron grupos de trabajo independientes y fueron hechos responsables de la distribución del trabajo, material y control de calidad y de proporcionar delegados para las pláticas con la administración.

RESULTADOS HUMANOS: Los miembros de los grupos -- semi-autónomos derivaron más satisfacción de su trabajo en comparación con otros trabajadores en la situación -- antigua.

RESULTADOS ECONOMICOS: Para 1967, la pérdida de tiempo y las reparaciones disminuyeron aproximadamente 4% y hubo un ahorro no especificado en menos personal administrativo.

4.13.5 SUECIA

INDUSTRIAS A B VOLVO

A mediados de la década de 1960 se empezó a sentir gran descontento en Volvo. El ausentismo y la rotación de personal empezó a aumentar.

En 1969 el ausentismo en las fábricas Volvo era - del 12 al 15%, la rotación de personal promediaba un 50% pero en algunas partes de la compañía eran tan altos que llegaban al 150 a 200% anualmente.

Otro problema al que se enfrentaba la empresa en este momento era la baja calidad del material y de los suministros comprados. El resultado fue la baja calidad de producción. También el desarrollo del trabajo no se había mantenido al parejo con el del trabajador.

La dirección sintió que era esencial afrontar sus problemas y hacer planes para resolverlos. Bo Adolfsson empezó las discusiones con representantes de los sindicatos, con el gerente de personal y con el ingeniero de producción para examinar sus dificultades.

El trabajo de este grupo se desarrolló en tres formas:

- a) Esfuerzos para reforzar el trabajo del supervisor y mejorar sus relaciones con los trabajadores.
- b) Reorganización del trabajo en pequeños grupos autoadministrativos.
- c) Desarrollo de una red de reuniones de consulta por medio de la planta Lunby.

Se definió el problema como una falla de la comunicación. Los supervisores carecían de la información necesaria para poder ser líderes efectivos. Las relaciones entre el supervisor y los ingenieros de producción; y entre el supervisor y los trabajadores eran pobres.

Los trabajadores que tenían problemas, por lo general, los llevaban directamente al representante del -- sindicato. Había una política que establecía que todas las dudas tenían que ir al supervisor. La única cosa -- que los supervisores y los trabajadores no tenían derecho a tocar era lo concerniente al pago.

Los supervisores también hicieron arreglos para -- intercambiar trabajos con el objeto de aumentar su experiencia.

La dirección y el supervisor trataban de alentar -- a los trabajadores a que resolvieran dificultades o que -- sugirieran formas de manejarlos.

Se eliminó un nivel de la supervisión y se dió a -- los líderes de trabajo responsabilidad equivalente al -- doble del número de los trabajadores. Ahora se les pide a los ingenieros de producción que trabajen a través de -- los supervisores cuando introduzcan procedimientos nuevos en la línea de ensamble.

En las discusiones abiertas sobre estos cambios, -- se alentaba a los supervisores de más edad a considerar -- otros trabajos menos pesados.

Se hablaba ampliamente sobre el trabajo del psicó

logo noruego Einar Thorsrud. Su método era organizar el trabajo de manera que pequeños grupos de trabajo auto-administrativos lo pudieran llevar a cabo. El grupo Lundby desarrolló un esquema para un sistema de grupo de líder de equipo en áreas de pre-ensamble. Los grupos consistían de 3 a 9 hombres. El grupo elegía a un hombre como líder. En estos grupos cada hombre hacía el mismo tipo de trabajo.

La función del líder era hablar en nombre de todos, estar en contacto con el supervisor. Al menos una vez al mes, el líder del grupo se reunía con el supervisor, el ingeniero de producción y con otros miembros del grupo en una reunión de consulta regular para discutir problemas comunes.

El nuevo sistema de organización de grupos de trabajo y de juntas de consulta, requiere de un nuevo tipo de supervisor y de trabajo. Volvo empezó con un amplio programa de entrenamiento. Para poder implementar sistemas nuevos, necesitaban educación para ayudarles a enfrentarse a múltiples responsabilidades y para enseñarles a delegar a los trabajadores algunas de sus tareas anteriores.

4.14 EXPERIENCIAS DE PARTICIPACION EN ASIA

4.14.1 JAPON

Como un país que tuvo la necesidad de dirigir el cambio en las organizaciones; Japón es un gran ejemplo.

El pueblo japonés, que durante varios siglos se vio replegado en sí mismo cerrando casi todo contacto con el mundo occidental, se vio repentinamente invadido de influencias extrañas a raíz de la Segunda Guerra Mundial, añadiendo a esto: la situación de deterioro que causó la guerra en el país, la escasez de recursos y su numerosa población.

Esta situación provocó una reacción compartida -- por industriales y trabajadores, saliendo al mercado con una filosofía: producir los mejores productos para exportación compitiendo en precio y calidad.

Al principio de los años 50, los aparatos de radio japoneses, sus magnetófonos y sus equipos de alta fidelidad eran menos competitivos que los norteamericanos, pero al cabo de poco tiempo dominaban el mercado. La industria relojera ha eclipsado a la Suiza. La fabricación británica de motocicletas ha sido eliminada por la japonesa.

La cultura que han desarrollado la mayoría de las organizaciones japonesas, rodea al trabajador de un ambiente que le hace sentirse responsable y solidario, no sólo de la ejecución de su labor, sino de los resultados totales de su empresa. En empresas como Nippon Kokan y -

Cannon, Inc., desde que una persona entra a trabajar en la empresa se le dice claramente qué es lo que la empresa espera de él.

Una de las características del trabajo en el Japón es la tendencia natural (a causa de una cultura que viene desde la antigua estructura feudal del país) a trabajar en equipo, en contraposición al individualismo que se promueve con insistencia en otros marcos culturales. Las decisiones se toman en forma colegiada, la tarea se comparte con otros y la responsabilidad es común.

Todos los empleados están totalmente dedicados a hacer un éxito de la compañía; se estimula a los empleados para que presenten sugerencias para obtener mejoras en costo y calidad. Es normal que los empleados se toman sólo 5 días de vacaciones, aún cuando tienen derecho a 10, 15 o 20 días, dependiendo de la antigüedad, y esos 5 días se toman para cubrir ausencias de índole personal o por enfermedad.

Las compañías japonesas generalmente reportan una tasa de ausentismo que es de las más bajas del mundo. Las actitudes de los trabajadores depende de las actitudes y enfoques de la gerencia, de esta manera podemos entender por qué las actitudes de los empleados son sumamente positivas.

El crecimiento de la industria privada es una de las claves del crecimiento japonés en conjunto y ha sido posible porque el Gobierno ha mantenido planes flexibles con el fin de responder a las necesidades cambiantes de la economía y permitir la innovación en el desarrollo.

En resumen, las características de la cultura organizacional japonesa son las siguientes:

1. En raza, cultura, lengua, la fuerza de trabajo es homogénea.
2. Alto nivel educativo.
3. Hay lealtad a la institución.
4. Se tiene en alto nivel la sensibilidad interpersonal.
5. Las relaciones con subordinados son como en familia.
6. Reciben entrenamiento para la cooperación desde niños.
7. Existe un compromiso a largo plazo con la empresa.
8. Empleo garantizado por vida por las corporaciones.
9. Ambiente laboral paternalista (se asigna un tutor).
10. Las decisiones involucran a todos los niveles.
11. La administración está orientada a los recursos humanos.
12. Se pone un énfasis alto en la selección.
13. Se tienen juntas matutinas para hablar acerca de la problemática de la empresa.
14. La identificación del empleado es con su empresa.
15. Las carreras de avance son lentas.

16. Sistemas complejos de evaluación del personal en todos los niveles.
17. Los supervisores no tienen oficinas porque -- trabajan con sus colaboradores.
18. Existen oficinas abiertas en los funcionarios
19. La comunicación sobre conductas no adecuadas_ es privada.
20. La necesidad primordial es de avanzar en la - estructura organizacional.
21. Hay 3 contadores por cada 10,000 gentes.
22. Se piensa en el salario como una fórmula de - participación de utilidades.

4.14.2 ARABIA

EMPRESA: ZAHARA CONSTRUCTION CO.

PROBLEMA: El Gerente de Zahara Co. había tenido - que despedir dos gerentes de obra, y el proyecto llevaba 10 meses de retraso. Entonces se decidió contratar a -- George Barry como gerente de obras, el cual tiene gran - reputación como administrador de obra y experto en D.O. A los pocos días de llegar a la obra donde Zahara estaba construyendo un complejo de edificios que incluía tien- das, centro deportivo y un hospital, además de residen- cias para el personal médico y enfermero, Barry se dió - cuenta que iba a tener que sudar, para poder cumplir con la obra.

La obra era un desastre; no existía sistema algu- no para almacenar los materiales recibidos, faltaba he- rramienta y equipo, no existía un sólo diagrama de la -- marcha del trabajo, ni organigramas, mucho menos objeti- vos y políticas.

TECNICA UTILIZADA: Ante esta situación lo que se_ buscó esencialmente fué un cambio total en cuanto a orga_ nización se refiere. Fue de vital importancia fijar obje_ tivos básicos de cambio, como fueron:

Objetivos Estratégicos: Alterar la relación entre la organización como un todo y su ambiente.

Objetivos Tecnológicos: Cambio en la tecnología_ de equipo, herramientas y otras partes físicas de la or_ ganización.

Objetivos Estructurales: Cambio en las relaciones de subordinación: proceso de comunicación, decisiones, - relaciones de autoridad y aspectos similares de la anatomía de una organización.

Objetivos de Comportamiento: Cambio de creencias, valores, actitudes, relaciones interpersonales, etc.

Planeación de Programas: Objetivos de cambio que se destinan a alterar la estructura a los aspectos de -- los planes de implementación técnica en la producción, - el mercadeo, en la investigación y desarrollo.

RESULTADOS: Al cabo de dos años se pudieron concluir los trabajos del proyecto, obteniendo una extraordinaria participación de los trabajadores: en cuanto a - ideas, equipos de trabajo, etc.

Los objetivos de cambio se lograron, siendo un -- éxito más para George Barry.

4.15 CONCLUSIONES DE EXPERIENCIAS DE D.O.

Las conclusiones a las que llegamos en cuanto a las experiencias de D.O. se refiere son las siguientes:

En la mayoría de las organizaciones tratadas, se tenían estos conflictos:

- Poca motivación personal y organizacional
- Falta de comunicación en todos los niveles
- Falta de participación de los empleados en la toma de decisiones
- Baja productividad
- Ausentismo
- Alta rotación de personal
- Llegadas tarde
- Poca integración del personal en todos los niveles
- Tecnología obsoleta

Ante estos problemas las organizaciones han tenido que adoptar planes de cambio dirigido no solamente para sobrevivir al futuro, sino que encontraron nuevos cauces de florecimiento. Se ha tenido que cuestionar la cultura organizacional existente y de la fijación de los objetivos de cambio, producidos por medios participativos para mejorar la salud organizacional.

En la actualidad el término genérico de "participación" suele presentarse como una alternativa frente a los esquemas de organización tradicionales. Es una alternativa que pretende contribuir a resolver la crisis que se atribuye a dichos esquemas.

C A P I T U L O V
INVESTIGACION DE CAMPO

- 5.1 Metodología
 - 5.11 Selección de la muestra
 - 5.12 Objetivo de los cuestionarios
 - 5.13 Piloteo de los cuestionarios
 - 5.14 Obtención de la información
 - 5.14.1 Descripción de los cuestionarios
 - 5.15 Tabulación de los cuestionarios
 - 5.16 Determinar el grado de utilización del D.O. en México, como paso importante en la investigación
 - 5.17 Resultados de la Investigación

5.11 SELECCION DE LA MUESTRA

La investigación fué dirigida a personal de la alta gerencia de las diferentes empresas encuestadas, ya que cuentan con mayores conocimientos de la administración y requerimientos de su organización.

El universo de las empresas a encuestar se estableció de la siguiente forma:

Se obtuvo de la "REVISTA EXPANSION" una relación de las 500 empresas más importantes de México.

El tamaño de la muestra se fijó en 100 el número de cuestionarios para la investigación.

Solo se obtuvieron 50 cuestionarios contestados para llevar a cabo dicha investigación, quedando el universo compuesto por las siguientes empresas:

Sandoz de México, S.A. de C.V.
Afianzadora Insurgentes
Protomex, S.A.
Industrias Guillermo Murguía, S.A. de C.V.
Hulera El Centenario, S.A.
Koblenz Eléctrica, S.A.
Dulces y Chocolates Ricolino, S.A. de C.V.
Automotriz Churubusco, S.A. de C.V.
Seguros la República, S.A.
Seguros Independencia, S.A.
Teléfonos de México, S.A. de C.V.
El Palacio de Hierro
Automotriz Ixtapalapa, S.A. de C.V.

Playtex de México, S. A.
Empaques de Cartón Corrugado, S.A.
Servicios Industriales Peñoles, S.A. de C.V.
Editorial Diana, S.A. de C.V.
Rassini Rheem, S.A. de C.V.
Cementos Tolteca, S.A. de C.V.
Nabisco Famosa, S.A. de C.V.
General Motors de México, S.A. de C.V.
Prograsa, S.A. de C.V.
Grolier, S.A.
Ford Motor Company, S. A.
Petróleos Mexicanos
Aurrerá, S.A.
Pigmentos y Oxidos, S.A.
Servicios Administrativos Procor, S.A.
Pinturas Atlas Marlux, S.A.
Grupo Astra
Metalsa, S.A.
Protexa Industrias
Cementos Mexicanos, S.A.
Seguros América
Seguros Nacional Provincial, S.A.
Aceros Nacionales
Amercoat Mexicana, S.A. de C.V.
Vehículos Automotores Mexicanos, S.A. de C.V.
Wearever de México, S. A.
Papelería General
Laboratorios y Agencias Unidas, S.A.
Nueva Empacadora Iberomex, S.A. de C.V.
Fábrica Mexicana La Moderna, S.A. de C.V.
Aga de México, S.A.
Industrias Unidas, S.A.
ICI de México, S.A. de C.V.

Basf Mexicana, S.A. de C.V.
Pinturas Aurolfin
Pinturas Pittsburgh
Ekco de México

5.12 OBJETIVO DE LOS CUESTIONARIOS

Nuestro cuestionario fue diseñado para reunir la información necesaria, para investigar el grado de conocimiento, utilización y beneficios que ha aportado el desarrollo organizacional en las empresas sometidas a investigación.

5.13 PILOTEO DE LOS CUESTIONARIOS

En nuestra investigación de campo, fué necesario elaborar un cuestionario preliminar, para determinar las preguntas a realizar, claridad y ordenación de las preguntas y duración del cuestionario.

El cuestionario preliminar fué aplicado a la muestra donde se aplicaría la investigación y a maestros de la Universidad con conocimientos en la materia, realizando después una entrevista breve para determinar si fué claro, agregar alguna pregunta y en general, todos los datos complementarios para la afinación del cuestionario definitivo. Así se estructuró nuestro cuestionario, teniendo gran aceptación por ser breve, claro y sencillo.

5.14 OBTENCION DE LA INFORMACION

Para realizar las encuestas a las empresas, se --previó una cita con el personal de la alta gerencia, para levantar el cuestionario personalmente y así obtener una información más verídica. Los datos se obtuvieron a través de entrevistas con los interesados y por medio --del cuestionario. Hubo casos en que se nos brindó un to tal apoyo para la investigación de campo de nuestro semi nario. Así como compañías que mostraron su desinterés y sobre todo falta de conocimiento, sobre lo que es D.O. En estas compañías en las cuales estuvimos presentes, se podía percibir un clima organizacional tenso e inconforme por parte de los trabajadores, los cuales nos daban --sus puntos de vista.

5.14.1 DESCRIPCION DE LOS CUESTIONARIOS

Para la elaboración de nuestro cuestionario, se --tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

La calidad de la información a obtener, depende --del cuidado y esmero con que los cuestionarios se preparan; ya que se utilizó un gran número de entrevistados --para recolectar la información, cualquier falta de claridad en estos cuestionarios, causaría malas interpretaciones y equivocaciones que darían por resultado una recopilación inadecuada.

La información obtenida, fué necesario organizarla ya que no sólo se obtendría una información precisa --sino también facilitaría su análisis y tabulación.

A continuación presentamos el cuestionario que --sirvió para levantar la investigación a las empresas sometidas a estudio:

NOMBRE DE LA EMPRESA _____

No. DE EMPLEADOS _____

No. DE EJECUTIVOS _____

FECHA _____

ENTREVISTADOR _____

ENTREVISTADO _____

EL PRESENTE CUESTIONARIO FORMA PARTE DEL (TRABAJO) SEMINARIO DE INVESTIGACION, QUE PARA LA CARRERA DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS, PRESENTAN EL SR. ALVARO BURGOS Y EL SR. MIGUEL ANGEL LOPEZ, TIENE POR OBJETO DETERMINAR LA APLICACION PRACTICA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DENTRO DEL AMBITO MEXICANO EMPRESARIAL, PARA DETECTAR EL GRADO DE CONOCIMIENTO DE ESTA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA POR LOS EMPRESARIOS, Y BARRERAS O DIFICULTADES PARA LA IMPLEMENTACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.

1. ¿QUE PUESTO OCUPA DENTRO DE LA ORGANIZACION?

DIRECTOR

GERENTE

OTRO

OTRO ESPECIFIQUE: _____

2. ¿TIENE CONOCIMIENTOS DE LO QUE ES DESARROLLO ORGANIZACIONAL?

SI

NO

SI LA RESPUESTA ES SI CONTINUE CON LA SIGUIENTE PREGUNTA.

SI LA RESPUESTA ES NO PASE A LA PREGUNTA 4.

3. ¿EN SU EMPRESA SE EMPLEA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL?

SI

NO

SI LA RESPUESTA ES SI SIGA CON LA PREGUNTA 6.

SI LA RESPUESTA ES NO CONTINUE CON LA SIGUIENTE PREGUNTA.

4. ¿LE INTERESARIA TENER CONOCIMIENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL?

SI NO

SI LA RESPUESTA ES SI CONTINUE.

SI LA RESPUESTA ES NO TERMINA LA INVESTIGACION.

5. ¿USTED CREE QUE EL D.O. NECESITE MAS DIFUSION?

SI NO

SI LA RESPUESTA ES SI, POR QUE: _____

SI LA RESPUESTA ES NO, TERMINA LA INVESTIGACION.

6. ¿SE HAN RECIBIDO BENEFICIOS DEL D.O.?

SI NO

CUALES BENEFICIOS PORQUE: _____

7. ¿HACE CUANTO TIEMPO IMPLANTARON EL PROGRAMA DE D.O. - EN SU ORGANIZACION?

MAS DE UN AÑO 1 AÑO MENOS DE 1 AÑO

8. ¿QUE TIPOS DE PROGRAMAS DE D.O. HAN IMPLEMENTADO:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

9. ¿CREE QUE EN LAS EMPRESAS DE MEXICO SE APLICA CON --
EXITO EL D.O.?

SI

NO PORQUE: _____

10. ¿CREE QUE EL D.O. TIENE BENEFICIOS PRACTICOS EN LAS_
EMPRESAS MEXICANAS?

SI

NO

PORQUE: _____

11. ¿CONSIDERA NECESARIO IMPLEMENTAR UN DEPARTAMENTO DE_
D.O. DENTRO DE SU ORGANIZACION?

SI

NO

12. ¿CONSIDERA NECESARIO UN CONSULTOR EXTERNO PARA LA --
IMPLEMENTACION DE PROGRAMAS DE D.O.?

SI

NO

PORQUE: _____

5.15 TABULACION DE LOS CUESTIONARIOS

Los pasos que se siguieron para la tabulación de la información obtenida en esta investigación, fueron -- los siguientes:

- a) Codificación de los 50 cuestionarios contestados por las empresas encuestadas.
- b) Preparación de las formas que habrían de servir para la tabulación de los datos obtenidos en las doce preguntas a investigar.
- c) Tabulación de los datos obtenidos de las preguntas planteadas en el cuestionario y unificación de criterio en las preguntas abiertas.

A continuación presentamos un desglose de las investigaciones realizadas en las empresas encuestadas:

1.- ¿Qué puesto ocupa dentro de la organización?

	<u>No.</u>	<u>%</u>
D I R E C T O R	9	18
G E R E N T E	25	50
O T R O	<u>16</u>	<u>32</u>
	50	100

2.- ¿Tiene conocimientos de lo que es Desarrollo Organizacional?

	<u>No.</u>	<u>%</u>
S I	43	86
N O	<u>7</u>	<u>14</u>
	50	100

3.- ¿En su empresa se emplea el Desarrollo Organizacional?

	<u>No.</u>	<u>%</u>
S I	25	50
N O	<u>25</u>	<u>50</u>
	50	100

4.- ¿Le interesaría tener conocimientos del Desarrollo Organizacional?

	<u>No.</u>	<u>%</u>
S I	26	52
N O	8	16
N O C O N T E S T A R O N	<u>16</u>	<u>32</u>
	50	100

5.- ¿Cree usted que el D.O. necesite más difusión?

	<u>No.</u>	<u>%</u>
S I	30	60
N O	1	2
N O C O N T E S T A R O N	<u>19</u>	<u>38</u>
	50	100

6.- ¿Se han recibido beneficios del D.O.?

	<u>No.</u>	<u>%</u>
S I	26	77
N O	<u>8</u>	<u>23</u>
	34	100

Cuáles beneficios:

- Una mayor eficiencia en el desarrollo de los -- trabajos, mejores oportunidades de ascenso a -- los empleados.
- Definición de puestos y responsabilidades, es-- tructura más productiva.
- Mejorar el desarrollo del personal.
- Aumenta la productividad.
- Aumentan las ventas.
- Se optimizan los sistemas de control.
- Identificación con la firma.
- Planteamiento de objetivos claros.
- Administración orientada a resultados.
- Mejor clima laboral.
- Avances tecnológicos: la empresa por sí misma - se adapta a los cambios del mercado.

- Cambios en la estructura organizacional.
- Mayor participación y esfuerzo para alcanzar -- los objetivos.
- Mayor participación del personal en toma de de- cisiones.
- Adecuación en la formación de grupos de trabajo.
- Organización más flexible.
- Definición de filosofía y prácticas de la orga- nización.

NO, PORQUE:

- Los desconozco
- No se ha aplicado el D.O.
- Nunca se terminó de implantar el D.O. y se im-- plantó Administración por Resultados.
- Por circunstancias actuales del país, desde - - 1983 estamos en austeridad en la empresa recor- tando personal, concretándonos de momento a ven- tas -eficientación de la operación al tamaño del mercado-.

7.- ¿Hace cuánto tiempo implantaron el programa de -- D.O. en su organización?

	<u>No.</u>	<u>%</u>
MAS DE UN AÑO	19	70
UN AÑO	2	7
MENOS DE UN AÑO	<u>6</u>	<u>23</u>
	27	100

8.- ¿Qué tipos de programas de D.O. han implantado?

- De los 27 cuestionarios, 10 desconocían qué pro- gramas podían aplicar de D.O. y de los 17 res--

tantes sus programas de D.O. a criterio de --
ellos eran los siguientes:

- . Campaña Motivacional
- . Sistema M B O
- . Sistema de Compensaciones para agentes
- . Plan Integral Personas-Sistemas-Computación
- . Análisis Organizacional
- . Clima Organizacional
- . Formación y Desarrollo de Programas para optimizar áreas de oportunidad
- . Planes de operación para lograr eficiencia
- . Desarrollo de Equipos
- . Sensibilización a la Dirección
- . Programas orientados a calidad total
- . Programa Administración Participativa
- . Programas difusión y asimilación de metas
- . Desarrollo Gerencial
- . Administración por Objetivos
- . Diagnóstico de la Organización
- . Programas de Efectividad Organizacional
- . Programas de Participación en solución de pro
blemas y generación de ideas
- . Sistemas de Comités Operativos
- . Planeación de Recursos Humanos
- . Análisis de Clima de Trabajo

9.- ¿Cree que en las empresas de México, se aplica --
con éxito el D.O.?

	<u>No.</u>	<u>%</u>
S I	19	50
N O	<u>19</u>	<u>50</u>
	38	100

POR QUE NO:

- No hay gente capacitada

- No se conoce el D.O.
- La conceptualización es errónea
- Son modelos copiados de otros países
- Poca conciencia de Directivos
- No hay dentro de las culturas o filosofías un conocimiento pleno de su uso
- La idiosincracia del mexicano no permite cambios como lo propone el D.O.
- Se conoce sólo en pocas empresas
- No se tiene bien definida la estructura del D.O.
- Escasean consultores realmente hábiles y éticos en D.O.
- No se aplica como debiera ser
- No existe personal sensibilizado para orientar programas de cambio.

10.- ¿Cree que el D.O. tiene beneficios prácticos en las empresas mexicanas?

	<u>No.</u>	<u>%</u>
S I	35	97
N O	<u>1</u>	<u>3</u>
	36	100

POR QUE SI:

- Aumenta la productividad de las empresas.
- Es importante que las empresas estén preparadas para sobrevivir y salir adelante en el presente y en el futuro.
- Se logra una mayor eficiencia.
- Se mejoran las relaciones del personal.
- Se optimizan los sistemas de control.
- Proporciona un esquema de la organización tal que permite el cambio de una forma adecuada.
- Desarrollo de las personas.
- Sentido de pertenencia a la Organización.

- Cambios planeados.
- Diagnósticos que mueven a la Organización.
- Por la diversidad de herramientas que nos proporciona.

POR QUE NO:

- En la práctica hace falta gente preparada en el campo para que de formación y conocimientos de la técnica a los ejecutivos mexicanos en general.

11.- ¿Considera necesario implementar un departamento de D.O. dentro de su Organización?

	<u>No.</u>	<u>%</u>
S I	24	63
N O	<u>14</u>	<u>37</u>
	38	100

12.- ¿Considera necesario un consultor externo para la implantación de programas de D.O.?

	<u>No.</u>	<u>%</u>
S I	29	76
N O	<u>9</u>	<u>24</u>
	38	100

POR QUE SI:

- Es más económico y se evita saturación en la estructura organizacional.
- La visión técnica de un consultor da fuerte apoyo a un programa.
- Facilita la objetividad, manejo de herramientas adecuadas, mayor especialización, expertos en el campo.
- Para que capacite a los miembros de la organización.

- En forma inicial para que después se desarrol-
len personal interno y sean autogeneradores de
los cambios.
- En ocasiones la credibilidad del consultor gene-
ra más rápido los procesos de cambio, el consul-
tor externo no está contaminado de los vicios,-
políticas de la organización y puede criticar -
ampliamente sin sentir amenazada su seguridad.

POR QUE NO:

- No conoce a la empresa para un mejor desempeño_
de los programas.
- Se tiene un propio departamento.
- Por las políticas de mi compañía.

5.16 DETERMINAR EL GRADO DE UTILIZACION DE D.O. EN
MEXICO COMO PASO IMPORTANTE EN LA INVESTIGACION

La información proporcionada por las personas en-
trevistadas es vital para determinar la aplicación del -
D.O. en nuestro país; los cambios obtenidos, el real - -
aprovechamiento de este modelo organizativo y sus pers-
pectivas.

Cada persona entrevistada proporciona los datos -
necesarios para la visualización de la imagen de la orga-
nización a través de él mismo. La variedad de informa-
ción y respuestas proporcionadas nos dan una buena base_
para descubrir la conciencia o falta de ésta, en cuanto
a la importancia del cambio en el entorno y la necesidad
de desarrollar planes de cambio dirigido de acuerdo a su
organización.

5.17 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

A continuación presentamos la interpretación de los datos obtenidos del estudio realizado en las empresas encuestadas.

- El 18% de las encuestas corresponden a Directores y el 50% a Gerentes, el puesto que ocupa -- dentro de la organización y el 16% restante corresponde a otros puestos los cuales son: jefes de departamento, jefe de personal, jefe de organización, jefe de selección, supervisor, subgerente, coordinador de capacitación.
- El 86% de los encuestados conocen lo que es el Desarrollo Organizacional y sólo el 14% no tienen conocimiento, lo cual nos indica que la mayoría de las personas tienen conocimientos del D.O.
- De las empresas encuestadas el 50% si lo emplean y el otro 50% no lo emplean.
- El 52% de los encuestados si les interesa tener conocimientos de D.O., el 16% no le interesa y el 32% no contestaron.
- El 60% de los encuestados respondieron que el D.O. necesita más difusión, el 20% que no necesita más difusión y el 38% no contestaron. Esto nos indica que el D.O. necesita bastante difusión, es por ello que gran parte de las personas desconocen totalmente lo que es el D.O., -- por eso se abstuvieron de contestar por falta -

de conocimiento un 38%.

- El 77% sí ha recibido beneficio del D.O. y sólo un 23% no, lo cual nos habla de que es una herramienta que ha sido utilizada positivamente. Entre los beneficios están:
 - . Aumento en la productividad, las ventas, avances tecnológicos.
 - . Mejor clima laboral, cambios en la estructura organizacional.
 - . Participación del personal en la toma de decisiones, en los objetivos de la empresa.

- Las organizaciones que no han recibido beneficios argumentan que desconocen lo que es D.O., por consiguiente no ha sido aplicado en su organización; no tuvieron continuidad los programas de D.O. iniciados. No están preparados para aplicar D.O.; simplemente no les interesa porque es utópico y prefieren lo tradicional.

- El 70% de las empresas tienen implantados programas de D.O. desde hace más de un año, el 23% tienen menos de un año y sólo el 7% tienen un año. Con esto podemos deducir que se han empezado a elaborar programas de D.O. hace más de un año, empezando a tener auge en 83-84.

- Respecto a la implementación de programas de Desarrollo Organizacional, la minoría no conoce qué programas implantar. El 63% están aplicando según ellos programas de D.O. pero definitivamente hay conceptos que no tienen que ver nada con D.O. y por otra parte sólo existen algu-

nas bases de cambio dirigido.

- En cuanto a la aplicación con éxito del D. O. - en México; la mitad considera su aplicación como un principio exitoso, pero no considerándolo un D.O. puro; y la otra mitad, definitivamente no está interesada o simplemente desconocen si la empresa está preparada para iniciar un cambio; otras por su estructura y políticas, no -- permiten realizar un programa de D.O. por falta de apoyo de la alta Gerencia, siendo un proceso.

Tenemos que considerar que existe cada vez mayor interés por aplicar una teoría administrativa, que logre cambios positivos, logrando una buena dirección y organización de las empresas mexicanas.

- Las Empresas Mexicanas, en su gran mayoría están de acuerdo en que el D.O. aporta beneficios prácticos dentro de su Organización, aunque hace falta personal preparado en este campo, que les pueda aportar más apoyo, teniendo como consecuencia la necesidad de tener servicios de un consultor externo, para que posteriormente se implemente un departamento de D.O.

CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que hemos llegado, al finalizar nuestro trabajo de investigación, son las siguientes:

DEL CAPITULO I:

- Es necesario tener una visión más amplia del -- comportamiento organizacional, ya que con esta herramienta vamos a poder conocer mejor las relaciones de las personas que prevalecen dentro de la organización, con la finalidad de elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas y elevar la productividad.

- En la actualidad hablamos de muchas teorías del comportamiento más sin embargo existe una nueva teoría, la cual es poco conocida: 3-D "Teoría tridimensional", la cual nos brinda mayor flexibilidad gerencial, por tanto el gerente es apto para manifestarse con tres o más tipos de comportamiento la mayor parte del tiempo y persisten con ellos a través de diferentes situaciones.

DEL CAPITULO II:

- El Desarrollo Organizacional es una herramienta importante que toda organización debe utilizar, ya que con los constantes cambios e innovaciones tecnológicas que hoy en día estamos viviendo, las organizaciones deben desarrollar e incrementar su capacidad de adaptación.

- Es importante señalar que al implantar un programa de D.O. éste debe contar con el apoyo incondicio--

nal de la alta gerencia, para que tenga éxito a todos -- los niveles, de lo contrario implantar un programa de -- D.O. sin apoyo, serfa un total fracaso.

- Para implementar un programa de D.O. hay que -- realizar un diagnóstico previo, que se haga a la misma, -- ya que permitirá conocer si la organización está o no -- preparada para iniciar un cambio, lo anterior permite de linear un programa de D.O.

DEL CAPITULO III:

- Podemos concluir que el D.O. cuenta con técni-- cas que van a intervenir para implantar el proceso de -- cambio, para asesorar a las personas o grupos directamen te, con el fin de que encaucen de la mejor manera sus -- criterios.

- Con estas técnicas no se pretende confundir las buenas relaciones como objetivo final; se pretenden buenas relaciones como medio para iniciar el cambio, ni bus car soluciones rápidas a los problemas.

- Tienen éxito las técnicas, cuando realmente hay un deseo de afrontar y resolver la situación presentada.

- En la toma de decisiones, al involucrar más al personal hay mayor compromiso y por lo tanto se logran - mejor los objetivos.

- Un aspecto importante del D.O. es el que las em presas estén siendo dirigidas en función de objetivos a todos los niveles.

DEL CAPITULO IV:

- Podemos concluir que en algunos países se han - realizado cambios dirigidos de acuerdo a la situación o conflictos internos que se les presenta o bien cambios a nivel mundial.

- Cada vez son mayores las experiencias de participación que se tienen en el mundo y esto se presenta -- tanto por la crisis mundial, así como la necesidad de encontrar nuevas alternativas que puedan solucionar sus -- conflictos internos, cambiando sus estructuras tradicionales.

- Hay países que aplican el D.O. con mayor éxito, por tener más experiencia y por ser fundadores de nuevos modelos administrativos como son E.E.U.U. y Japón, más - sin embargo en países latinoamericanos se ha dado un - - buen paso, en cuanto al manejo de estos modelos.

DEL CAPITULO V:

- Es importante afirmar que el D.O. tiene beneficios prácticos en las empresas mexicanas ya que la mayoría de los encuestados opinan que gracias al D.O. se pueden hacer cambios significativos en cualquier área de la organización dando como resultado una mayor efectividad_ organizacional.

- En la mayoría de las empresas más importantes - conocen lo que es el D.O., pero no todas las organizacio nes lo aplican, existen personas con estos conocimientos pero encuentran muchos obstáculos para aplicarlos, mu- - chos de ellos emanan de las mismas organizaciones sobre_

todo de los niveles altos quienes tienen miedo a cambiar, prefieren seguir con las estructuras tradicionales y de confian de los nuevos modelos administrativos tal vez -- por falta de un conocimiento pleno, profundo y sustancioso de lo que es D.O.

- Existe un conocimiento superficial de lo que es D.O. por parte de la alta gerencial, lo cual trae como consecuencia el desconocimiento real de los beneficios que aporta el D.O.

- Es importante señalar que las grandes empresas opinan que sí es necesario tener un departamento de D.O. en su organización, ya que apoyaría a los demás departamentos para hacer cambios que ayuden a mejorar su organización y no tener que depender todo el tiempo de consultores externos ya que estos solo son necesarios al principio de los programas y cuando las empresas no tienen el capital necesario para crear un departamento de D.O. en su organización.

- El D.O. es una realidad, pero podemos decir que se encuentra en una fase de transición. Sigue siendo -- una réplica, hay solo pequeños indicios de adecuación o en su caso de innovación. El primer paso está dado, -- existe la necesidad generalizada de las empresas, sólo queda conquistar más adeptos que se conviertan en practicantes del cambio dirigido.

INDICADORES DE ESTILO BASICO Y DE ESTILO DIRECCIONAL

B A S I C O

MENOS EFECTIVO

MAS EFECTIVO

INDICADORES DE ESTILO
SEPARADO

INDICADORES DE ESTILO
DESERTOR

INDICADORES DE ESTILO
BUROCRATA

Cauto - cuidadoso - conservador - ordenado. Prefiere cosas escritas - procedimientos - datos.
Busca principios establecidos.
Exacto - preciso - correcto - perfeccionista.
Constante - consciente - -
paciente
Tranquilo - modesto - discreto

Trabaja según lo fija el reglamento - producción mni-
ma - abandona.
Evita verse complicado - rehuye la responsabilidad y -
el compromiso.
Dá pocas sugerencias útiles y opiniones.
Carente de creatividad y de originalidad - criterio estrecho.
Pone obstáculos a los demás -
- Dificulta las cosas.
Se resiste al cambio - no -
coopera - no se comunica.

Sigue las Órdenes - reglas -
- procedimientos
Confiable - digno de fé
Mantiene un sistema y unaempresa en marcha.
Observa los detalles - eficiente
Racional - lógico - autocontrolado
Imparcial - justo - equitativo.

INDICADORES DE ESTILO
DEDICADO

Decidido - agresivo - con-
fiado en sí mismo.
Activo - pujante - inicia-
dor.
Fija tareas individuales -
responsabilidades - normas
Seguro - independiente - -
ambicioso.
Emplea recompensas - casti-
gos - controles.
La tarea es lo primero.

INDICADORES DE ESTILO
INTEGRADO

Deriva autoridad de los ob-
jetivos, ideales, metas y_
políticas.
Integra al individuo con -
la organización.
Desea participación y limi-
tada diferencia de poder.
Prefiere objetivos y res-
ponsabilidades compartidas.
Se interesa en técnica mo-
tivacionales.

INDICADORES DE ESTILO
AUTOCRATA

Critica - amenaza
Toma todas las decisiones
Exige obediencia - suprime
los conflictos.
Quiere acción y resultados
inmediatos
Se comunica solo hacia aba-
jo - actúa sin consultar
Tímido - impopular

INDICADORES DE ESTILO
DE TRANSACCION

Emplea la participación en_
exceso.
Cede - débil
Evita tomar decisiones -pro-
duce decisiones aceptables
o morías
Enfatiza la tarea y has re-
laciones cuando es inadecua-
do
Idealista - ambiguo- se des-
confía de él.

INDICADORES DE ESTILO
AUTOCRATA BENEVOLO

Decidido - muestra tener -
iniciativa
Trabajador - enérgico
Termina las cosas - dedica-
do a su trabajo.
Evalúa la cantidad, la ca-
lidad, los gastos y el - -
tiempo.
Tiene conciencia de costos
de las ganancias y de las
ventas.
Logra resultados.

INDICADORES DE ESTILO
EJECUTIVO

Utiliza el trabajo en equi-
po en la toma de decisio-
nes.
Utiliza la participación -
en forma adecuada.
Induce compromiso con los
objetivos.
Estimula un desempeño me-
jor.
Coordina a los demás en el
trabajo.

CARACTERISTICAS DE LOS ESTILOS BASICOS

	SEPARADO	RELACIONADO	DEDICADO	INTEGRADO
1) Modo de Interacción	Corrige	Acepta	Domina	Refine
2) Modo de Comunicación	Escrita	Conversación	Direcciones verbales	Reuniones
3) Dirección de la comunicación	Poca en cualquier dirección	Hacia arriba - desde los subordinados	Hacia abajo a los subordinados	Bidireccional
4) Perspectiva de tiempo	Pasado	Indiferente	Inmediata	Futura
5) Se identifica con	Organización	Subordinados	Superior y - tecnología	Colaboradores
6) Énfasis en - el sistema	Mantiene un sistema de procedimientos	Apoya el sistema social	Sigue el sistema tecnológico	Integra el sistema sociotécnico
7) Juzga a sus subordinados por	¿Quién obedece el reglamento?	¿Quién entiende a la gente?	¿Quién produce?	¿Quién quiere unirse al equipo?
8) Juzga a su supervisor por	Inteligencia	Efectividad	Poder	Trabajo en equipo.

	SEPARADO	RELACIONADO	DEDICADO	INTEGRADO
9. Actividad de comité	Esclarece, <u>con</u> duce y canaliza	Apoya, armoniza y aconseja	Inicia, evalúa y dirige	Fija normas, <u>com</u> prueba y motiva
10. Trabajo adecuado para	Administración, contabilidad, - estadística y - diseño	Manejo de <u>profe</u> sionales, <u>capa</u> -citación y <u>coor</u> dinación	Manejo de <u>produc</u> ción y venta	Supervisión de - gerentes en in--teracción.
11. Trabajo no - adecuado para	No rutinario	Poco contacto - personal	Poco poder	Mucha rutina
12. Orientación_ hacia el em-pleado	Seguridad	Cooperación	Desempeño	Compromiso
13. Reacción - - frente al -- error	Más controles	Pasarlo por alto	Castigarlo	Aprender
14. Reacción - - frente al -- conflicto	Evita	Suaviza	Suprime	Utiliza
15. Reacción - - frente a la tensión	Retrocede y ci-ta el reglamen-to	Se torna depen-diente	Domina y <u>explo</u> ta	Evita tomar decisiones
16. Fuente posi-tiva de con-trol	Lógica	Elogio	Recomensa	Ideales

	SEPARADO	RELACIONADO	DEDICADO	INTEGRADO
17. Fuente negativa de control	Discusión	Rechazo	Castigos	Transacción
18. Problema característico de los subordinados	Falta de reconocimiento	Falta de dirección	Falta de información	Falta de independencia
19. Castigos -- usados	Pérdida de auto ridad	Pérdida de intereses por parte -- del directivo	Pérdida de posición	Pérdida de auto estima por parte del subordinado
20. Subvalía	Necesidad de -- innovación	Necesidad de organización de -- tecnología	Expectativa de los subordinados	Necesidad de acción independiente
21. Principal de bilidad	Esclavo de las reglas	Sentimentalismo	Pelea innecesariamente	Usa la participación en forma inadecuada
22. Temores acerca de sí mismo	Emotividad, = - blandura y dependencia	Rechazo por otros	Pérdida de poder	Falta de participación
23. Temores acerca de los demás	Desviación del sistema, irracionalidad	Conflicto	Producción baja	Insatisfacción

	SEPARADO	RELACIONADO	DEDICADO	INTEGRADO
24. Equivalente de estilo - más efectivo según -- Reddin.	Burócrata.	Promotor.	Autócrata benévolo	Ejecutivo
25. Equivalente de estilo - menos efectivo	Desertor	Misionero	Autócrata	De transacción

BIBLIOGRAFIA

ARIAS GALICIA FERNANDO

Introducción a la Técnica de la Investigación en
Ciencias de la Administración y del Comportamiento.

Ed. Trillas

México, 1977

Págs. 259

DONALD F. HARVEY/DONALD R. BROWN

An Experiential Approach to Organization Development.

Prentice-Hall

New Jersey, 1976

Págs. 350

FERRER PEREZ LUIS

Gufa Práctica de Desarrollo Organizacional
Editorial Trillas

México, 1982

Págs. 199

GIBSON-IVANEVICH-DONELLY

Organization: Behavior, Structure, Process
Business Publications Inc.

Dallas, Texas, 1979

Págs. 596

JAMES B. LAU

Comportamiento en Organizaciones

Ed. Richard D. Irwin Inc.

Illinois, 1975

Págs. 320

JENNINGS PARTIN J.

Perspectivas del Desarrollo Organizacional
Fondo Educativo Interamericano

México, 1977

Págs. 115

KEITH DAVIS

El Comportamiento Humano en el Trabajo
Ed. Mc. Graw Hill
México, 1983
Págs. 622

MANAGEMENT TODAY EN ESPAÑOL

"Reporte Especial": Estado del D.O. en México
Comunicación Profesional Impresa, S.A.
México, 1985.
Págs. 55

MANAGEMENT TODAY EN ESPAÑOL

Comunicación Profesional Impresa, S.A.
México, 1986
Págs. 53

REVISTA EXPANSION

Volumen XVIII No. 447
México, 1986
Págs. 304

WARREN G. BENNIS

Desarrollo Organizacional: Su naturaleza, sus -
orígenes y perspectivas
Ed. Fondo Educativo Interamericano
México, 1973
Págs. 104

WENDELL L. FRENCH Y CECIL H. BELL Jr.

Ciencia de la conducta para el Desarrollo Orga-
nizacional
Ed. Diana
México, 1981
Págs. 269

W.J. REDDIN

Efectividad Gerencial
Ed. Diana
México, 1982
Págs. 395

APUNTES:

Apuntes del Seminario sobre D.O.

Lic. Fernando Fonseca'

U L S A

México, 1985

Apuntes del Seminario sobre D.O.

Lic. Fernando Guerra, Lic. Víctor M. Charles

ULSA

México, 1986

CONGRESO

Memorias del 4o. Congreso Internacional de

Desarrollo Organizacional

Oaxtepec, Morelos, 1985.

Págs. 741