

881202

24

207

UNIVERSIDAD ANAHUAC

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



VINCE IN BONO MALUM

IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA MAS JUSTA Y MAS LIBRE

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
GUILLERMO RUIZ MOLINA

DIRECTOR DE SEMINARIO:
LIC. C. P. MANUEL RAÑAL LUANA
MEXICO, D. F. 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.

I N D I C E

	Pág.
PROLOGO	1
INTRODUCCION	2
CAPITULO I.	
PLANEACION DE LA INVESTIGACION	
1.1 OBJETIVO	4
1.1.1 OBJETIVO GENERAL	4
1.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	4
1.2 PLANTEO DEL PROBLEMA	4
1.3 DISEÑO DE LA HIPOTESIS	5
1.3.1 IDENTIFICACION DE VARIABLES	5
1.4 DISEÑO DE LA PRUEBA	5
1.4.1 INVESTIGACION DOCUMENTAL	5
1.4.2 INVESTIGACION DE CAMPO	5
1.4.2.1 DELIMITACION DEL UNIVERSO	6
1.4.2.2 DISEÑO DE LA MUESTRA	6
1.4.2.3 TAMARO DE LA MUESTRA	6
1.4.2.4 INSTRUMENTO DE PRUEBA	6
CAPITULO II.	
GENERALIDADES	
2.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	7
2.1.1 DEFINICION	7
2.1.2 ELEMENTOS	7
2.1.3 PUNTO DE VISTA ADMINISTRATIVO	8
2.1.4 DESARROLLO HISTORICO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	9
2.2 DESARROLLO INICIAL	9
2.3 TEORIA X y TEORIA Y	11

	Pág.	
2.4	NATURALEZA DE LAS PERSONAS	13
2.5	CAMBIO	13
2.5.1	CAMBIO EN EL TRABAJO	15
2.5.2	RESPUESTA AL CAMBIO	15
2.5.3	COSTOS Y BENEFICIOS DEL CAMBIO	16
2.5.4	RESISTENCIA AL CAMBIO	16
2.5.5	TIPOS DE RESISTENCIA	17
2.6	CAPACITACION	24
2.6.1	BENEFICIOS DE LA CAPACITACION	25
2.7	MOTIVACION	25
2.8	LIDERAZGO	27
2.9	DINAMICA DE GRUPO	28

CAPITULO III.

REALIZACION, PROMOCION Y APLICACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

3.1	CONCEPTOS FUNDAMENTALES	30
3.1.1	DEFINICION	30
3.1.2	VALORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	32
3.1.3	OBJETIVOS INMEDIATOS	32
3.1.4	REQUISITOS PARA UN AUTENTICO PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	34
3.1.5	ETAPAS EN LA IMPLANTACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	35
3.1.6	CARACTERISTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	36
3.2	PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	39
3.2.1	CAPACITACION EN EL LABORATORIO	40
3.2.2	REPRESENTACION DE PAPELES	40
3.2.3	JUEGOS	42
3.2.4	GRUPOS DE ENCUENTRO	42
3.2.5	EJEMPLOS DE PROGRAMAS	42
3.2.5.1	LA REJILLA GERENCIAL	42

3.2.5.2 SISTEMA 1-4	45
3.2.5.3 ADMINISTRACION TRIDIMENSIONAL	46
3.3 BENEFICIOS Y LIMITACIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	48
3.4 PERSPECTIVAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	50
CAPITULO IV.	
INVESTIGACION DE CAMPO	
4.1 DISEÑO DEL CUESTIONARIO	52
4.2 CUESTIONARIO	53
4.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO	55
CONCLUSION DE LA INVESTIGACION	66
CONCLUSION GENERAL	68
RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFIA	78

P R O L O G O

La crisis actual de nuestro país y del mundo ha provocado una serie de cambios repentinos tanto en las personas como en las organizaciones sociales que éstas han formado ; estos cambios requieren de la atención de todos, pues si no son previstos pueden tener consecuencias importantes en el desarrollo de la humanidad.

El Desarrollo Organizacional es un programa diseñado para adaptarse a cualquier empresa de acuerdo a sus características y tiene el fin de lograr una mayor cooperación humana a través de la organización, he aquí el por qué de este trabajo de investigación.

He elegido este tema por su actualidad y su contenido humano, pues es esta una época en que el hombre necesita de los demás para satisfacer sus necesidades sociales y el Desarrollo Organizacional busca precisamente la armonía entre las personas dentro del ambiente de trabajo para lograr una eficiencia incrementada en el mismo.

Espero que este trabajo sea lo suficientemente informativo para que el lector se concientice de la importancia que puede tener un programa de este tipo en el desempeño de una empresa y tenga elementos de juicio suficientes para la implantación de un sistema de Desarrollo Organizacional en una organización.

Agradezco la colaboración de aquellas personas e instituciones de las que fue requerida información y espero que este trabajo le sea útil a toda persona interesada en el manejo de cambios o innovaciones organizacionales.

INTRODUCCION

En nuestro país como en todos, la sociedad sufre constantemente cambios, estos cambios, día con día provocan situaciones cada vez más difíciles para las personas. Esto mismo ocurre con cualquier tipo de organización social como son las empresas.

Los empresarios tienen la preocupación cada vez mayor de lograr una administración adecuada de estos cambios.

En México el Desarrollo Organizacional es muy poco conocido y aplicado aunque ciertos conceptos de éste sean considerados por los empresarios mexicanos.

Es una técnica desarrollada recientemente que se basa en la ciencia del comportamiento con el objetivo de lograr que los individuos cambien al unísono con las empresas que han creado.

Actualmente el empresario mexicano ha confrontado la necesidad de preparar a su personal para cambios, innovaciones y conflictos inesperados surgidos a raíz de la difícil situación por la que atraviesa tanto el país como su empresa y el mundo en general.

Para lograr este cambio es necesario un cambio de actitud empresarial, la cual debe orientarse a lograr con éxito el cambio organizacional provocando primero una predisposición al cambio en los miembros de la organización.

Es por eso que hoy en día existe el interés y la preocupación de los empresarios de aplicar un sistema que le permita predisponer a todas las partes de la empresa a los cambios internos y/o externos que sucedan en la organización.

La estabilidad y la adaptación son fundamentales para la supervivencia y el crecimiento organizacional.

Para esto se debe organizar el esfuerzo humano con eficiencia en estructuras complejas y especializadas dentro de un medio rápidamente cambiante y manteniendo al mismo tiempo la integridad del sistema.

Considero que el Desarrollo Organizacional es el medio más adecuado para alcanzar estas metas aunque no sea el único.

El trabajo incluye cuatro capítulos : el primer capítulo se refiere a la planeación de la investigación y el planteamiento del problema.

El segundo trata de conceptos generales, a saber, para lograr un mejor entendimiento de lo que es el Desarrollo Organizacional y sus antecedentes.

En el tercer capítulo se explica la implantación de un programa de Desarrollo Organizacional y finalmente el cuarto capítulo que muestra la investigación de campo con resultados de las encuestas realizadas a algunos directivos de empresas manufactureras de la Ciudad de México en cuanto a la aplicación y existencia del Desarrollo Organizacional de estas empresas.

CAPITULO I

PLANEACION DE LA INVESTIGACION

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GENERAL :

El objetivo de este trabajo es el mostrar la importancia de las teorías del desarrollo organizacional (D.O.) en las empresas privadas como una herramienta para lograr una mayor eficiencia y desarrollo, como respuesta a la crisis por la que pasa -- México, marcando así una etapa de renovación empresarial.

1.1.2 ESPECIFICOS :

- Explicar en qué consiste un Sistema de D.O.
- Dar a conocer la importancia del D.O. como integrador - del personal dentro de las empresas y como una herramienta para la coordinación eficiente del mismo.
- Saber que tanta preocupación por las personas hay en las empresas y cómo con tomadas en cuenta en ellas.
- La Investigación de Campo estará enfocada a las Empresas Manufactureras de la Zona Metropolitana.
- Darnos una idea de los beneficios que un programa de D. O. pueden brindar a empresas tanto públicas como privadas.
- Buscar una forma de mejorar la planta productiva mediante la capacitación y desarrollo del personal de la misma.

1.2 PLANTEO DEL PROBLEMA

En momentos de crisis, ¿es importante y conveniente la implantación del D.O. en las Empresas Manufactureras en la Zona Metropolitana para incrementar su eficiencia y lograr un mejor coo-

peración tanto interna como externa (en el Segundo Semestre de -- 1985).

1.3 DISEÑO DE LA HIPOTESIS

Si las Empresas Manufactureras en la Zona Metropolitana - aplicaran un sistema de D.O. adecuado a sus necesidades y características lograrían sobrepasar la crisis actual y a su vez una - mayor colaboración interna del personal, logrando así un desarrollo sano y estable de la organización.

1.3.1 IDENTIFICACION DE VARIABLES :

VARIABLE DEPENDIENTE : Lograr sobrepasar la crisis actual y a su vez una mayor colaboración interna del personal.

VARIABLE INDEPENDIENTE : Aplicar un sistema de D.O. a sus necesidades y características.

1.4 DISEÑO DE LA PRUEBA

Para comprobar la hipótesis planteada en la presente investigación, se realizará una investigación : documental y de campo.

1.4.1 INVESTIGACION DOCUMENTAL :

Para obtener la información necesaria se ha tenido que recurrir a varias fuentes como son :

- Biblioteca de la Universidad Anáhuac
- Biblioteca personal de L.A. y C.P. Manuel Rañal Luaña
- Biblioteca Benjamín Franklin.

1.4.2 INVESTIGACION DE CAMPO :

La investigación de campo se hará mediante encuestas a una muestra seleccionada de personas para poder comprobar la validez -

de la hipótesis.

1.4.2.1 DELIMITACION DEL UNIVERSO :

El total de personas que serán sometidas a investigación serán altos directivos de empresas manufactureras privadas de la Zona Metropolitana.

1.4.2.2 DISEÑO DE LA MUESTRA :

Las personas entrevistadas se determinarán por la Zona - Geográfica la cual estará limitada a la Zona Metropolitana de la Ciudad de México.

1.4.2.3 TAMAÑO DE LA MUESTRA :

Por el gran número de empresas manufactureras que existen en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México se optó por elegir una muestra arbitraria de 50 empresas.

1.4.2.4 INSTRUMENTO DE PRUEBA :

Se aplicará primero un Cuestionario Piloto y después el - Cuestionario Definitivo.

CAPITULO II

GENERALIDADES

Para explicar lo que es un programa de D.O. se deben tomar en cuenta ciertos conceptos generales que están estrechamente ligados a él. Estos se explican a continuación.

2.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

2.1.1 DEFINICION :

Comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional (1).

2.1.2 ELEMENTOS :

Los elementos clave en el comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona. Cuando las personas se reúnen en una organización para alcanzar un objetivo, necesitan algún tipo de estructura. Las personas utilizan también la tecnología para realizar el trabajo que se proponen de modo que existe una interacción de personas estructuradas y tecnología.

Además estos elementos tienen la influencia del medio ambiente externo y, a su vez, influyen en él.

Las personas constituyen el sistema social interno de la organización. Las personas son los seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crearon la organización, y ésta existe para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones existen para servir a las personas y no éstas para servir a las organizaciones.

(1) KEITH DAVIS. "El Comportamiento Humano en el Trabajo". pág. 3.

La estructura define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. Todos ellos se deben relacionar en alguna forma estructural para que su trabajo sea eficaz. 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, pero también restringe al personal en diferentes formas. Tiene al mismo tiempo costos y beneficios.

Todas las organizaciones operan dentro de un ambiente exterior determinado. No hay una sola organización que sobreviva por sí sola, sino que forma parte de un sistema mayor que comprende miles de otros elementos. Todos éstos se incluyen mutuamente dentro de un sistema complejo, que se convierte en un estilo de vida para las personas.

2.1.3 PUNTO DE VISTA ADMINISTRATIVO :

Todas las personas que pertenecen a las organizaciones se preocupan por el mejoramiento de la conducta dentro de ellas. Sin embargo, los gerentes tienen una mayor responsabilidad debido a que son los que toman decisiones que afectan a multitud de personas en todas las organizaciones. Los gerentes representan al sistema administrativo o gerencial, y su papel es usar el comportamiento organizacional para mejorar las relaciones entre las personas y la organización. Los gerentes tratan de crear un clima en el que las personas se sientan motivadas, colaboren y se conviertan en elementos más eficientes.

Cuando el clima de la organización es el adecuado se convierte en un sistema de recompensa triple en el que se satisfacen

los objetivos humanos, los de la organización y los sociales.

2.1.4 DESARROLLO HISTORICO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL :

En los primeros días, la gente trabajaba sola o en grupos tan pequeños que sus relaciones de trabajo se resolvían con facilidad. Existe la tendencia muy definida de suponer que, en estas condiciones, las personas trabajaban en una utopía de felicidad y satisfacción. Las condiciones reales eran brutales y agotadoras. La gente trabajaba desde el amanecer hasta el anochecer en condiciones intolerables de enfermedad, suciedad, peligro y escasez para poder sobrevivir, por lo cual les quedaba poco tiempo para aumentar las satisfacciones derivadas del empleo.

Luego 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 más satisfacción en su trabajo. En 1800 en este nuevo ambiente industrial, Roberto Owen, joven galés propietario de una fábrica, fue uno de los primeros en hacer hincapié en las necesidades humanas de los trabajadores. Se rehusó a emplear niños, enseñó a sus trabajadores los aspectos de limpieza y temperancia y mejoró sus condiciones de trabajo.

2.2 DESARROLLO INICIAL

A principios de siglo, en Estados Unidos, Frederick W. Taylor despertó el interés por las personas en el trabajo. 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. Su trabajo lo

llevó a mejorar el reconocimiento y la productividad de los trabajadores industriales. Señaló que, así como existía la mejor máquina para un trabajador, también había mejores maneras para que las personas realizaran sus tareas. Por supuesto, la meta seguía siendo la eficiencia técnica, pero por lo menos, la administración -- estaba tomando conciencia de la importancia de uno de sus recursos hasta entonces descuidados.

Durante la década de 1910 debido a la Primera Guerra Mundial, aumentó el interés por las condiciones humanas en el trabajo. En Estados Unidos se fundó la National Personnel Association y, más tarde, en 1923, se convirtió en la American Management Association, con el lema: "dedicados exclusivamente a la consideración del factor humano en el comercio y la industria" (2).

En las décadas de 1920 y 1930, Elton Mayo y F. J. Roethlisberger, elevaron a nivel académico el estudio de la conducta humana en el trabajo. Aplicaron conocimientos profundos, un razonamiento directo y bases sociológicas a experimentos industriales realizados, 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 dentro 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 Taylor y sus contemporáneos, los problemas humanos obstaculizan a veces la producción, de manera que era preciso eliminarlos. Para Mayo, los problemas del ser humano se convirtieron en un nuevo campo de estudio muy vasto y en una oportunidad para alcanzar progresos. Se le reconoce como el padre de lo que enton-

ces se llamó Relaciones Humanas, que más tarde se denominó comportamiento organizacional.

El apoyo de los líderes empresariales y académicos hizo que surgiera el interés por las relaciones humanas. Hacia la década de 1950, el lema había adquirido tal popularidad, que tuvo incluso muchas de las características de una moda que causa furor. Algunas de las razones de su popularidad fueron las siguientes :

Aumentó el nivel de complejidad del ambiente de trabajo, lo que exigió más atención por parte de la gerencia para que funcionara con eficacia. El mayor tamaño de la organización contribuyó a la complejidad del trabajo.

A medida que aumentó el tamaño de la organización y avanzó la tecnología, se desarrolló una especialización más intensa y los empleados entendían cada vez menos el producto o el servicio complejo que ellos estaban ayudando a generar.

El aspecto lamentable de esta situación fué, no obstante, que las relaciones humanas se desarrollaron con tanta rapidez que se crearon multitud de modas pasajeras y superficiales. Algunos empíricos comenzaron a destacar aspectos tales como una sonrisa abierta, "muéstrese agradable con las personas" y "manténgalos felices" en tanto que al mismo tiempo se esforzaban por manipular sutilmente a los empleados.

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.

2.3 TEORIA X y TEORIA Y

La Teoría X y la Teoría Y, de Douglas McGregor, publicada inicialmente en 1957, ejerció una poderosa influencia para madurar

el comportamiento organizacional. Estas dos teorías establecen una distinción entre las suposiciones tradicionales y autocráticas de las personas (teoría X) y las suposiciones basadas en el aspecto conductual (teoría Y).

La teoría X implica un método autocrático para la administración. La teoría X presupone que la mayoría de las personas sienten desagrado por el trabajo y tratan de evitarlo en todo lo que pueden. Se ocupan de restringirlo porque son perezosos e indolentes y tienen escasas ambiciones, por lo cual evitarán la responsabilidad a toda costa. Los trabajadores son egoístas, indiferentes a las necesidades de la organización y se resisten al cambio. Las recompensas comunes otorgadas por las organizaciones no son suficientes para contrarrestar su desagrado por el trabajo, de manera que la única forma en que la gerencia asegura un desempeño destacado al empleado es ejerciendo coacción, control y amenaza sobre ellos.

La teoría "Y" implica un método humanista y de apoyo para dirigir a las personas. Supone que las personas no son perezosas e indolentes y que cualquier apatía que den en este sentido es el resultado de sus experiencias con las organizaciones, pero que si la administración proporciona un ambiente adecuado para liberar su potencial, el trabajo les será tan natural como el juego y el descanso. En estas condiciones ejercitan la autodirección y el auto control al servicio de los objetivos propuestos.

Las ideas de McGregor se convirtieron en tema común. Ayudaron a aclarar la dirección del nuevo campo del comportamiento organizacional y lo impulsaron hacia la madurez que necesitaba.

El comportamiento organizacional relaciona con un conjunto de conceptos fundamentales que giran en torno a la naturaleza de -

las personas y las organizaciones.

2.4 NATURALEZA DE LAS PERSONAS

Las personas tienen mucho en común pero cada persona del mundo es individualmente distinta.

Las diferencias individuales significan que la gerencia - logrará la motivación más notable entre los empleados tratándolos también en forma distinta. Las diferencias individuales exigen -- que la justicia y la rectitud con los empleados sean individuales y no de índole estadística.

2.5 CAMBIO

Cambio puede ser definido como el efecto y la acción que implica la sustitución de un estado de cosas por otro, sea éste positivo o negativo. Es comúnmente conocida la existencia de tres tipos de cambios :

- A. Natural o Evolutivo (vegetativo). Es ocasionado por el paso del tiempo y se caracteriza por ser excesivamente lento.
- B. Revolucionario.- Se caracteriza por ser violento y con frecuencia o no necesariamente planeado.
- C. Cambio Planeado.- Se caracteriza por ser gradual o si temático.

Es precisamente dentro de este último punto en donde queda incluido el cambio organizacional, el que puede definirse como "...la adaptación de la organización a las demandas del cambio -- planteadas por el medio ambiente en el cual opera".

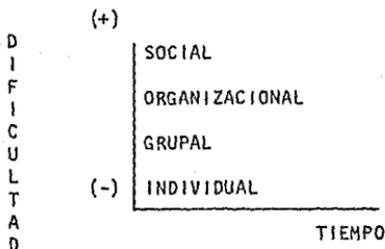
Es así que las organizaciones han crecido y han sido exitosas porque han aprendido a relacionarse con su medio ambiente, a realizar cambios organizacionales. Estas relaciones o adaptaciones han consistido en dos tipos de acciones :

- A. Cambios en la composición de recursos que las organizaciones obtienen del medio ambiente y también cambios en los productos, programas y servicios que ellos proporcionan al medio ambiente.
- B. Cambios en su estructura interna, sus procesos y la conducta de sus miembros frente a las demandas del medio ambiente.

Los ajustes han sido producto de la decisión de los gerentes, tales acciones de cambio han dado origen a la creación de ciertas técnicas específicas que, apareciendo en épocas diferentes, dieron respuesta a necesidades diferentes. El surgimiento de estas técnicas parece indicar que el cambio requiere una serie de decisiones integradas que representen una solución colectiva para un problema organizacional. Las técnicas que hasta ahora se conocen son :

- Modificación de la Conducta Organizacional.
- Administración por Objetivos (A.P.O.)
- Desarrollo Gerencial.
- Desarrollo Organizacional (D.O.)
- Auditoría Administrativa.
- Ciclo de Control.

Consideramos de suma importancia el advertir la existencia de dos valores que van a influir en todo esfuerzo de cambio (dificultad y tiempo), para pretender con ello, crear conciencia de lo difícil que resulta lograr un cambio en la organización y que es estrictamente necesario lograr el cambio en el individuo.



El cambio se debe dar poco a poco y lleva tiempo para llevarse a cabo ya que se necesita un cambio en el individuo para que más tarde se pueda lograr un cambio en grupo de individuos.

2.5.1 CAMBIO EN EL TRABAJO :

- Naturaleza del cambio en el trabajo.

El término "Cambio en el trabajo" se refiere a cualquier alteración que ocurre en el ambiente del trabajo. Todo la organización tiende a verse afectada por el cambio en cualquiera de los puntos que la componen.

Es evidente que los que se encuentran en el punto de presión deben realizar ajustes drásticos. Aunque el cambio no hizo contacto directo con los empleados, los afectó de un modo indirecto. A pesar de que ninguno queda despedido, los empleados se desplazan y deben acomodarse a una nueva situación dentro de la organización. El cambio es un problema tanto humano como técnico.

La presión repetida en un punto determinado puede debilitar ese sitio en particular, de una organización. La presión y el movimiento generan fricción y calor lo que finalmente provoca una ruptura que ocasiona un desquiciamiento organizacional.

2.5.2 RESPUESTA AL CAMBIO :

El cambio en el trabajo se complica más aún por el hecho de que no produce un ajuste directo. Por el contrario, opera recurriendo a las actitudes de cada empleado para producir una respuesta que está condicionada por los sentimientos que se tienen con relación al cambio. Esta relación se ilustró en una serie de experimentos clásicos realizados por Roethlisberger y sus colaboradores (3).

(3) IBIDEM, pág. 211

2.5.3 COSTOS Y BENEFICIOS DEL CAMBIO :

Todos los cambios tienden a tener algún costo. Por ejemplo, un nuevo procedimiento de trabajo ofrece el inconveniente de aprender nuevas prácticas. Es probable que temporalmente interrumpa el trabajo y reduzca la motivación. También se suelen registrar costos expresados o reasignación del antiguo, los que no sólo son económicos sino también psicológicos y sociales. Por lo común, es algo que se debe pagar para obtener los beneficios del cambio propuestos.

Las perspectivas del cambio no siempre son deseables debido a los costos relacionados con el mismo. Exigen un análisis cuidadoso para determinar su utilidad. Cada cambio requiere un análisis detallado de costos-beneficios y, a menos que los cambios proporcionen beneficios superiores a los costos, no existe razón alguna para llevarlos a cabo. Es ilógico hacer hincapié en los beneficios mientras se haga caso omiso de los costos. La meta organizacional es siempre que los beneficios deben superar a los costos.

Al determinar los beneficios y los costos es preciso tomar en consideración todos los tipos de cada uno de estos aspectos; es inútil examinar sólo los costos y los beneficios de naturaleza económica, porque incluso aunque se tuviera un beneficio económico neto, los costos sociales o psicológicos podrían ser excesivos. Aunque no es muy práctico reducir los costos sociales y psicológicos a simples cifras, deben incluirse en el proceso de toma de decisiones.

2.5.4 RESISTENCIA AL CAMBIO :

Los empleados tienden a resistirse al cambio debido a sus costos. Esta resistencia la ofrecen tanto gerentes como trabajadores. Aunque hay ocasiones en que la barrera más decidida a su in--

troducción es la resistencia de los gerentes a nuevas ideas y métodos novedosos. La resistencia al cambio puede ser tan obstinada entre gerentes como entre trabajadores, y no respeta posiciones - ni empleos.

Aunque las personas tienden a resistirse al cambio, esta propensión se ve contrarrestada por el deseo de encontrar nuevas experiencias y por las recompensas que suelen acompañar al cambio. No todos los cambios encuentran oposición ; muchos de ellos son buscados por los empleados. Otros son tan triviales y rutinarios que la resistencia, si es que se presenta, es demasiado débil para que se haga evidente. Cualquier cambio puede representar un éxito o un problema, lo cual depende de la habilidad con que se maneje para reducir al mínimo la resistencia.

La inseguridad y el cambio sirven perfectamente para ilustrar la forma en que ocurre una reacción en cadena en la conducta organizacional. Si se produce una reacción en cadena, un problema que tiene una intensidad 2x se multiplica al ir de persona a persona, a una intensidad de 95x o 195x.

El hecho de que un grupo sea inteligente no significa necesariamente que comprenderá y aceptará mejor el cambio. Con frecuencia sucede todo lo contrario, porque el grupo utiliza su inteligencia sobresaliente para justificar más razones para resistirse al cambio. La inteligencia se usa ya sea en favor o en contra del cambio, por lo cual es frecuente encontrar que grupos con un nivel elevado de educación se oponen al cambio tanto como los demás.

2.5.5 TIPOS DE RESISTENCIA :

La resistencia al cambio se divide en tres clases generales. Estos tipos funcionan en combinación dando origen a la acti-

tud general de cada empleado en conexión con el cambio. Las tres clases se expresan con tres aplicaciones distintas de la palabra "lógica", tal como se indica a continuación.

- . Lógica, basada en el pensamiento racional y la ciencia.
- . Psicológica, basada en las emociones, los sentimientos y las actitudes.
- . Sociológica, basada en los intereses y los valores de -- grupo.

La resistencia lógica se origina debido al tiempo y esfuerzo que se requieren para ajustarse al cambio, incluyendo deberes - de trabajo nuevos que es preciso aprender. Estos son costos verdaderos que pagan los empleados.

La resistencia psicológica es "lógica" en lo que respecta a actitudes y sentimientos de los empleados individuales en lo relativo al cambio. Pueden sentir temor por lo desconocido, desconfianza por el liderazgo del gerente o sentir que su seguridad se - ve amenazada. Aunque la administración puede creer que no hay justificación alguna para estos sentimientos, son reales y debe reconocerse su existencia.

La resistencia sociológica es "lógica" en lo relativo a -- los intereses y los valores de grupo. Los valores sociales son - - fuerzas poderosas del medio ambiente, de modo que es preciso tomar las en consideración con sumo cuidado. Existen coaliciones políticas, valores de sindicatos laborales de oposición e incluso distintos valores de la comunidad. A nivel de grupos pequeños, hay amistades de trabajo que pueden ser perturbadas por los cambios.

Lo que la administración busca es un clima en el que las - personas tengan un sentimiento positivo hacia la mayoría de los -- cambios, y sientan la suficiente seguridad para tolerar otros me--

nos favorables. Si la gerencia no puede obtener el apoyo que desea, usualmente recurre a su autoridad. No obstante, reconoce que la autoridad se debe utilizar en forma muy sutil. Si se abusa de ella, puede perder su valor.

La resistencia no es completamente negativa y puede en--
rrar algunos beneficios. Tal vez sirva para obligar a la gerencia a reexaminar sus proposiciones de cambio de suerte que tenga la --
certeza de que son apropiadas.

La resistencia suele ayudar también a identificar campos -
de conflicto específicos, en los que es probable que el cambio ge
nere dificultades, de modo que la gerencia puede emprender accio--
nes correctivas antes de que se presenten problemas graves. Al mis
mo tiempo la gerencia se siente alentada a realizar un mejor traba
jo de comunicación sobre el cambio, método que a la larga debe lle
var a una mejor aceptación. Además la resistencia proporciona da--
tos a la administración sobre la intensidad de los sentimientos -
del empleado con respecto a una cuestión dada, constituye una vál-
vula emocional para los sentimientos que abruman al empleado y sue
le animarlo a pensar y hablar más sobre un cambio, para que pueda
entenderlo mejor.

Con frecuencia se dice que la gerencia es un agente de cam
bio, porque su papel consiste en iniciar el cambio e impulsarlo pa
ra que funcione. Aunque la gerencia inicie el cambio son los em--
pleados los generalmente controlan su éxito final y los que real--
mente lo hacen operante. Por estas razones, el apoyo del empleado
se convierte en una meta importante para el proceso del cambio.

La gerencia no siempre es la fuente de los cambios organi-
zacionales, ya que muchos de éstos se originan en el ambiente exte
rior. El gobierno emite leyes y la organización debe acatarlas.

Los adelantos tecnológicos requieren multitud de cambios y, además existen elementos tales como clientes, sindicatos laborales, comunidades y otros más que también originan cambios. La magnitud del cambio que se requiere en una empresa depende del ambiente en el que opera. Los ambientes estables representan menos cambios y los dinámicos exigen un cambio más marcado.

Los cambios se consideran casi siempre como algo que requiere las tres etapas siguientes :

- . Descongelamiento
- . Cambio
- . Recongelación

El término descongelamiento significa que las ideas y las prácticas antiguas deben desecharse para que puedan aprenderse -- las nuevas. El cambio es la etapa en la que las nuevas ideas y - prácticas se aprenden de tal manera que el empleado piense y trabaje de acuerdo con ellas. La recongelación significa que lo que se ha aprendido se integra a la práctica real. Las nuevas prácticas llegan a convertirse en algo que el empleado ejecuta y no tanto algo que reconoce. El simple conocimiento de una práctica no - es suficiente.

El cambio se introduce en un grupo incrementando las fuerzas de respaldo en favor del mismo y/o reduciendo las fuerzas de restricción. Se debe ejercer influencia en una de estas fuerzas - y, de preferencia, en ambas. La idea consiste en lograr que el -- cambio se acepte e integre en la forma de prácticas nuevas.

Es necesario desarrollar fuerzas de apoyo antes, durante y después del cambio.

La conducta de la persona se basa firmemente en los grupos a los que pertenece de modo que los cambios en las fuerzas del

grupo impulsan los cambios en la conducta individual. La idea consiste en ayudar al grupo a unirse a la gerencia para dar impulso al cambio deseado.

El poder de un grupo para inducir el cambio en sus miembros depende en parte de la fuerza de adhesión que tenga hacia él. Mientras más atractivo sea el grupo para cada uno de sus miembros tanto mayor será su influencia en cada persona. Esa influencia se incrementa más aún cuando los miembros de mayor prestigio dentro del grupo apoyan un cambio.

El cambio no debe trastornar el sistema social del grupo más de lo que sea necesario. Cualquier cambio que amenace al grupo encontrará resistencia.

El cambio tendrá todas las probabilidades de éxito si -- los líderes que lo introducen tienen amplias razones para esperar el éxito.

OBJECIONES LOGICAS Y RACIONALES :

- Tiempo requerido para adecuarse
- Esfuerzo adicional para reaprender
- Posibilidad de condiciones menos deseables
- Costos económicos del cambio
- Factibilidad técnica del cambio puesta en duda

ACTITUDES PSICOLOGICAS Y EMOCIONALES :

- Temor a lo desconocido
- Escasa tolerancia al cambio
- Desagrado hacia la gerencia u otro tipo de agente de -- cambio
- Falta de confianza en otros
- Necesidad de seguridad, búsqueda de status quo

FACTORES SOCIOLOGICOS : INTERESES DE GRUPO

- Coaliciones políticas
- Valores de grupo de oposición
- Criterio anticuado y estrecho
- Intereses establecidos
- Deseo de conservar amistades existentes.

TIPOS DE RESISTENCIA AL CAMBIO MOSTRADA POR EL EMPLEADO

PARTICIPACION .- Esta impulsa a los empleados a analizar, conversar, -hacer sugerencias y a interesarse por el cambio. La participación despierta una mayor dedicación y no se limita a - - obligar a aceptar el cambio. El convencimiento implica motivación para apoyar un cambio y trabajar para asegurarse de que opere con eficiencia.

Otra manera de acrecentar el apoyo del empleado en favor del cambio es asegurarse de que existan las suficientes recompensas para los trabajadores en la situación variable. Si perciben - que un cambio sólo les traerá pérdidas y ningún provecho difícilmente se mostrarán entusiasmados al respecto.

Junto con las recompensas compartidas es necesario proteger los beneficios con que ya cuenta el empleado. La seguridad en el curso de un cambio es esencial. Cuando se introduce un cambio es preciso salvaguardar los derechos de antigüedad, las oportunidades de ascenso y otros beneficios. Los sistemas para presentar sus quejas dan a los empleados un sentimiento de seguridad de que los beneficios estarán protegidos y las diferencias en ellos se - resolverán con justicia. Todas estas prácticas ayudan a que los - empleados se sientan seguros ante un cambio inminente.

La comunicación es esencial para mejorar el apoyo que se da al cambio. Aunque este afecte sólo a una o dos personas de un

equipo de trabajo compuesto de diez, todos los integrantes del grupo deben saber lo más posible al respecto, como para que se sientan seguros y no se altere la colaboración dentro del conjunto.

En el desempeño de sus funciones, la gerencia es la iniciadora fundamental de los cambios. Por otro lado, el sindicato actúa más como restricción para la gerencia y protector de la seguridad de sus miembros. A menudo se le asigna el papel de oponerse al cambio. Estas diferencias entre la gerencia y los sindicatos tienden a generar conflictos entre ambos en lo relativo al cambio ; pero existen muchas excepciones. Los sindicatos apoyan a veces a la gerencia e impulsan a los trabajadores a aceptar el cambio. Como cuestión de principio, la mayoría de los sindicatos favorecen las mejores representadas en cambios tecnológicos y aprueban los que están bien planeados para proteger los intereses de sus miembros. La autorización del sindicato no asegura que no habrá oposición, porque los trabajadores inseguros se resisten muchas veces a pesar de que sus sindicatos los presionan a no hacerlo.

La resistencia al cambio se reduce a veces ayudando a los empleados a reconocer la necesidad de cada cambio, a participar en él y a obtener beneficios del mismo. La responsabilidad de la gerencia respecto a este se expresa en las cuatro premisas siguientes :

- 1) Hacer sólo los cambios útiles y necesarios. El cambio debe ser por evolución y no por revolución.
- 2) Reconocer los efectos posibles del cambio e introducirlo con la atención adecuada a las necesidades humanas.
- 3) Compartir los beneficios del cambio con los empleados.
- 4) Diagnosticar los problemas que quedan después de efectuarlo y resolverlos.

El manejo inadecuado del cambio se manifiesta en la lentitud para aceptarlo y en los choques que provoca.

2.6 CAPACITACION

El objetivo principal de la capacitación es el de perfeccionar los conocimientos del trabajador en la actividad que desempeña buscando así una mayor eficiencia y equilibrio en las actividades, busca que la capacidad del empleado concuerde con su conocimiento del puesto y las exigencias que este demande del trabajador.

Además trata de lograr que los trabajadores tengan buenas relaciones tanto con sus compañeros de trabajo como con sus superiores, facilitando la labor de todos y evitando conflictos internos.

Para lograr resultados favorables con la capacitación se debe seguir un proceso, éste consta de cuatro pasos :

- 1) Determinar necesidades.- Se debe determinar quién y -- por qué necesita la capacitación y en qué actividad se le debe capacitar.
- 2) Elaboración del programa.- Para capacitar a un empleado se debe buscar la forma apropiada para que en un -- tiempo razonable la capacitación dé sus frutos, eficientizando las actividades del personal.
- 3) Desarrollo del programa.- Una vez determinada la forma de capacitación, se lleva a la práctica el programa -- que sea considerado el más adecuado.
- 4) Evaluación.- Interpretación de resultados.

El proceso de cuatro pasos antes mencionado de capacitación está basado fundamentalmente en conceptos de pedagogía y psicología, es decir en la enseñanza y el aprendizaje; para que se dé este último se necesita de personal que sepa enseñar y a su vez usar las técnicas y medios didácticos adecuadamente para facilitar su labor y cumplir con sus objetivos.

El capacitador se debe concientizar de que el capacitado acepte la enseñanza que recibe y sepa que ésta le da beneficios, pues de lo contrario adoptará una actitud de rechazo hacia la capacitación.

2.6.1 BENEFICIOS DE LA CAPACITACION :

1. Incremento de la moral de la fuerza de trabajo.
2. Mejoramiento de aptitudes en el personal.
3. Logro de mayor rentabilidad.
4. Manifiesta actitud positiva.
5. Mejor imagen de la organización.
6. Propicia un desarrollo en la organización.
7. Mejora la comunicación.
8. Motiva el deseo de superación personal
9. Constituye una ayuda en la toma de decisiones.

Para que estos beneficios se logren es necesario que el individuo se convenza del beneficio que recibe con la capacitación, de lo contrario, la actitud será de rechazo y el resultado contradictorio.

2.7 MOTIVACION

El comportamiento en los individuos está orientado hacia un logro específico que satisfaga una necesidad personal, por lo tanto, se debe conocer lo que el trabajador espera de su trabajo para así lograr un incentivo que provoque en él la acción deseada.

Lo que busca la organización es crear el ambiente adecuado de trabajo para satisfacer las necesidades específicas de cada miembro logrando así motivarlos.

Solamente conociendo las necesidades específicas de cada miembro se les podrá motivar adecuadamente.

La modificación de la conducta se basa en el concepto de que ésta depende de sus consecuencias.

De acuerdo con las investigaciones de Maslow es importante hacer hincapié en que las necesidades de seguridad y psicológicas se consideran las de mayor interés para el empleado y vitales para motivar su comportamiento dentro de la empresa.

La forma de satisfacer estas necesidades es por medio de los salarios y hasta que éstas estén satisfechas no surgirán otras necesidades que motiven a los empleados.

Rara vez se logra satisfacer una necesidad por completo - ni tampoco deja de ser ésta un medio de motivación.

Una vez que el individuo satisface sus necesidades económicas, éstas pasarán a segundo nivel y las demás cobrarán mayor importancia.

El obstáculo fundamental para la motivación es lograr relacionar las necesidades de la empresa en general con las necesidades específicas del individuo para lo cual se debe ubicar a la persona en la jerarquía de necesidades y con esta base incentivar lo adecuadamente para lograr su satisfacción.

Otro factor que dificulta el proceso de motivación es que las necesidades del proceso cambian con el transcurso del tiempo.

Por otro lado está la teoría de Herzberg que se basa en contradecir la filosofía de los gerentes relativo a que el único incentivo motivador era el dinero y marca dos aspectos fundamentales para la motivación :

1. Factores higiénicos.- Que son aquellos factores que de no estar presentes pueden crear descontento en los empleados, son de carácter preventivo y con ellos sólo se logra colocar al personal en posición neutral.

2. Factores de motivación.- Son aquellos factores que de estar presentes, pueden motivar y provocar actitudes - positivas y de no ser así, crean actitudes negativas. Actúan como incentivos individuales.

2.8 LIDERAZGO

Todo grupo de personas dentro o fuera de la organización necesita de líderes los cuales pueden consolidar al grupo o destruirlo. Su comportamiento y actitud serán de gran influencia en el desempeño del grupo.

El liderazgo será tomado como una relación personal entre el líder y el resto del grupo y no como una relación formal dentro de la organización.

El líder será aquella persona con la suficiente habilidad de persuadir a los demás para lograr de la mejor manera objetivos definidos, es aquel que une al grupo y lo motiva logrando que éste dé lo más de sí.

Cabe aclarar que no bastan las habilidades y cualidades - del líder para lograr las metas, sino que éste debe propiciar o - esperar la situación adecuada para lograr las metas, así como lograr la más amplia colaboración de sus seguidores.

Podemos considerar tres factores principales que afectan la habilidad del líder :

1. Poder del puesto
2. Estructura de la tarea
3. Relaciones interpersonales entre el líder y sus miembros.

Estas tres nos denotan que un líder debe contar con la autoridad formal dentro de la organización para lograr la obediencia de sus colaboradores para el logro de los objetivos. Por otro

lado el líder tendrá poco margen de influencia en aquellas situaciones cotidianas, rutinarias y bien estructuradas y considerable influencia y libertad en situaciones ambiguas aunque estas dificultan el desempeño de funciones del líder ; además el líder para lograr sus propósitos deberá mantener estrechas y buenas relaciones con los demás miembros.

El liderazgo capaz, refuerza un clima de apoyo psicológico para el cambio, el cual se da fundamentalmente a través de la participación de los empleados al analizar, comprender, opinar e interesarse por el mismo.

El conocimiento del cambio por parte de los miembros resultarán en motivación para apoyarlo y trabajar para que sea eficiente.

2.9 DINAMICA DE GRUPO

El proceso social que permite que las personas actúen cara a cara en grupos pequeños se conoce con el nombre de dinámica de grupo.

"Dinámica de grupo" se refiere al estudio de las fuerzas que actúan dentro de un grupo. Hay dos sucesos históricos que se produjeron para entender a los grupos pequeños : la investigación de Elton Mayo y sus colaboradores en las décadas de 1920 y 1930, y los experimentos correspondientes a la década de 1930 efectuados por Kurt Lewin, el fundador del movimiento de la dinámica de grupo.

Mayo demostró que los trabajadores tienden a establecer grupos informales que afectan la satisfacción en el empleo y la eficiencia, Lewin demostró que distintas clases de actitudes de liderazgo generaban diferentes respuestas de parte de los grupos.

Los grupos tienen propiedades particulares que son distin

tas de las que caracterizan a los individuos que los componen.

Existen dos clases principales de interacción de grupo. -
Uno se produce cuando las personas analizan ideas, lo que general-
mente se conoce con los nombres de reunión o junta. El otro se -
produce cuando la gente realiza tareas interdependientes, y enton-
ces se llama equipo.

CAPITULO III

REALIZACION, PROMOCION Y APLICACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

3.1 CONCEPTOS FUNDAMENTALES

El desarrollo organizacional se originó en las décadas de 1950 y 1960 como un nuevo tipo de capacitación integrada para promover el cambio de creencias, valores, estructuras y prácticas, - de tal modo que la organización se adaptará mejor a la tecnología y al ritmo del cambio.

Existían dos causas fundamentales que hacían necesario el Desarrollo Organizacional. En primer lugar, la estructura de recompensas en el empleo no reforzaba adecuadamente la capacitación convencional ; de modo que a menudo era imposible aplicarla en la práctica.

La segunda causa es la celeridad misma del cambio, que -- exige que las organizaciones sean extremadamente eficientes para sobrevivir y prosperar. El Desarrollo Organizacional trata de desarrollar a la organización completa para que pueda responder al cambio de un modo más eficiente y uniforme. Trata de "liberar" incrementando el grado de exactitud de la información por medio de una dinámica de grupo y resolución de problemas, es decir, llega a todas partes de la organización para lograr de toda ella una -- respuesta más humana.

3.1.1 DEFINICION :

Existen varias definiciones de lo que se entiende por desarrollo organizacional, pero la definición mayormente aceptada - es la que dió Richard Beckhard, y es la que daremos a continuación :

El desarrollo organizacional, es la aplicación creativa -

de largo alcance de un sistema de valores, técnicas y procesos, - administrados desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento para lograr una mayor efectividad y salud de las - organizaciones, mediante un cambio planificado según las exigen-- cias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona. Analiz_{ando} esta definición, explicaremos cada una de sus partes.

1.- La aplicación creativa : se refiere a que el desarrollo organizacional no es una mera teoría para especular, sino que está encaminada a aplicarse a una organización de acuerdo a las - circunstancias por las que está pasando la misma y la psicología de sus miembros.

2.- De largo alcance : el desarrollo organizacional está destinado a aplicarse en toda la organización durante un plazo -- que va de tres a cinco años en su primer ciclo.

3.- Sistema de valores, técnicas y procesos : el desarrollo organizacional no es desarticulado, sino un todo compacto integrado por técnicas específicas, valores y procesos propios que guardan una estrecha interrelación a tal grado que la modifica- - ción de uno da lugar a modificaciones en los otros.

4.- Administrado desde la alta gerencia : la aplicación - del desarrollo organizacional debe estar respaldada y administrada por la alta gerencia.

5.- Basado en las ciencias del comportamiento : el desa-- rrollo organizacional tiene sus raíces en la investigación psicológica y sociológica realizada en el área del comportamiento huma_{no}.

6.- Mejor efectividad y salud : es el objetivo primordial y la razón de ser del desarrollo organizacional.

7.- Mediante un cambio : la aplicación creativa tiene lu-

gar en respuesta a las exigencias de cambio causadas por el ambiente que afecta a las organizaciones desde su interior o desde el exterior, dado que para sobrevivir se supone que son un sistema abierto.

3.1.2 VALORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL :

1.- Dar oportunidad a los miembros de la organización de que trabajen como seres humanos más que como fuentes de producción.

2.- Dar oportunidad a cada miembro de la organización, -- así como a todas las partes de la misma de desarrollar todo su potencial.

3.- Buscar aumentar la efectividad en el logro de todas y cada una de las metas de la organización.

4.- Intentar la creación de un ambiente organizacional en el cual sea posible que los miembros de la empresa encuentren un trabajo atractivo que les proporcione nuevos retos y oportunidades de desarrollo.

5.- Dar oportunidad a todos los miembros de la organización de que tengan influencia en la manera en que se relacionan con su trabajo, con la organización, el ambiente y sus compañeros.

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

3.1.3 OBJETIVOS INMEDIATOS :

Los objetivos inmediatos más comunes de desarrollo organizacional serán iguales para todas las organizaciones aunque los objetivos de la implantación desarrollo organizacional en determinada organización dependen del diagnóstico que se haga de ésta.

Consideramos los siguientes como los más comunes, ya que son generales y deseables para toda organización :

1.- Desarrollar un sistema viable y capaz de autorenovarse que se pueda organizar de varias maneras dependiendo de las tareas.

La función debe determinar la forma y no las tareas, encajar en las estructuras interdependientes.

2.- Hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable como los sistemas 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 se haga aparecer el conflicto inevitable y se maneje adecuadamente.

5.- Lograr el punto en que se tomen las decisiones a base de las fuentes de información y no a las funciones organizacionales.

6.- Incrementar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.

7.- Crear un ambiente en el cual la autoridad asignada se incremente por la autoridad basada en el conocimiento y habilidad.

8.- Aumentar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales para de esta manera exaltar las realidades del clima de trabajo para ayudar al grupo a identificar alternativas realistas para el mejoramiento de los miembros.

9.- Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacciones personales de la organización.

10.- Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de --

grupo en la planeación y ejecución.

11.- Encontrar soluciones sinérgicas a problemas frecuentes.

3.1.4 REQUISITOS PARA UN AUTENTICO PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL :

1.- Debe ser orientado al problema en el sentido de que el aprendizaje de los individuos y del grupo está construido esencialmente sobre la experiencia en solucionar sus propios problemas.

2.- El programa o esfuerzo de cambio debe ser orientado al cliente en el sentido de que el consultor o agente de cambio ayuda solo al cliente a desarrollar su organización más que él lo haga para el cliente.

3.- La intervención debe estar basada en la experiencia en cuanto que el aprendizaje y crecimiento producidos entre los miembros de la organización deben construirse sobre su propia experiencia.

4.- El esfuerzo de cambio debe ser determinado por el sistema en cuanto a que debe ser planeado y llevado a cabo teniendo en cuenta que un cambio en un sistema de la organización, impactará a los demás.

5.- El cambio debe estar relacionado con la cultura de la empresa (conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por una organización) esto se debe a que la cultura de cualquier organización que contiene reglas de conducta no escritas o normas de grupos, es generalmente considerada como la clave de cualquier esfuerzo duradero de desarrollo.

6.- El cambio de la organización debe basarse en valores orgánicos, es decir, la energía, la planeación y el llevar a cabo cualquier programa de cambio, debe provenir de aquella gente que está más afectada por el medio.

7.- Los estilos gerenciales deben estar adecuados a las exigencias del cambio.

8.- El trabajo en equipo debe fomentarse tan pronto como sea oportuno aplicando, si es posible, la administración por objetivos.

9.- Finalmente el desarrollo organizacional se debe tomar como un proceso, o sea, como un continuo desarrollo que implica muchos cambios ; es un continuo llegar a hacer algo. Esto es consonancia con un propio clima organizacional, es decir, con la adecuada percepción existente en el personal, de la sana cultura de la organización.

3.1.5 ETAPAS EN LA IMPLANTACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL :

1.- Autodiagnóstico.- Etapa en la cual el consultor asiste al cliente para que éste detecte el estado de salud en su organización, mediante una encuesta en todos los niveles de la organización.

2.- Recopilación de datos.- Los instrumentos para hacer la recopilación de datos son : encuestas, entrevistas y reuniones. En cuanto a los datos sobre los cuales se investiga, son la estructura organizacional, el clima organizacional, el poder y el ejercicio de la autoridad, los estilos gerenciales y el liderazgo, la solución del problema, la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y los conflictos intergrupales e intragrupal.

3.- Planeación de la aplicación del desarrollo organizacional.

4.- Capacitación del personal adecuado para que la ejecución del desarrollo organizacional sea efectiva.

5.- Aplicación teniendo en cuenta la relación existente entre el liderazgo y administración y el cambio de conducta.

6.- Seguimiento y reciclaje.

3.1.6 CARACTERISTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL :

Las siguientes características son las que hacen que el desarrollo organizacional difiera sustancialmente de cualquier programa típico de capacitación :

1.- Enfoque en la organización total.- Es desarrollo organizacional es un intento por desarrollar al total de la organización para que esta responda eficientemente al cambio.

2.- La orientación de sistemas.- El desarrollo organizacional ocúpase de las interacciones de las diferentes secciones de la organización y de la forma de estimular y coordinar el cambio dentro del grupo.

3.- Resolución de problemas.- El desarrollo organizacional trata de resolver los problemas prioritariamente.

4.- Aprendizaje experimental.- Los participantes aprenden experimentando en el ambiente la capacitación los tipos de problemas humanos a los que se enfrentan en el trabajo, luego debaten y analizan sus propias experiencias inmediatas y obtienen enseñanzas de ello. Este método tiende a producir mayores modificaciones de conducta que el método tradicional de conferencias y debates en los que las personas exponen ideas abstractas.

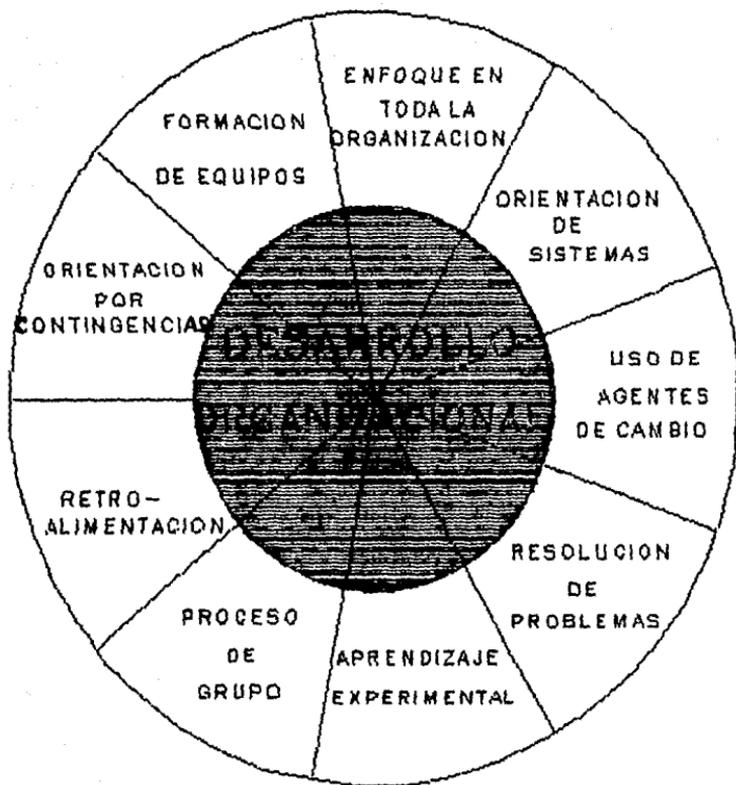
5.- Procesos de grupo.- El desarrollo organizacional se basa en los procesos de grupo tales como debates y conflictos entre ellos, confrontamientos y procedimientos en busca de cooperación.

6.- Retroalimentación.- El desarrollo organizacional se basa en la retroalimentación a los participantes para que tengan datos concretos en los cuales basar sus decisiones.

7.- Orientación de contingencias.- En general se dice -- que el desarrollo organizacional es de índole situacional y tiene una orientación hacia las contingencias.

8.- Formación de equipos.- La meta general del desarrollo organizacional es reforzar un mejor trabajo en equipo a través de la organización.

CARACTERISTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL



3.2 PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional es un proceso complejo que --
tiende a tomar un año o más en una organización y suele continuar
en forma indefinida.

Un programa típico completo incluye los que cita a conti-
nuación :

1. Diagnóstico inicial.- La alta gerencia se reúne con un
asesor para determinar el tipo de programa de desarrollo organiza-
cional que se necesita. Durante esta fase, el asesor puede buscar
información inicial por medio de entrevistas con varias personas
de la organización.

2. Recopilación de datos.- Se realizan encuestas para de-
terminar el clima organizacional y los problemas conductuales. Se
plantean preguntas tales como :

- a) ¿Que clase de condiciones contribuyen en mayor grado a
la eficiencia en su empleo?
- b) ¿Que clase de condiciones interfieren con la eficien-
cia de su trabajo?
- c) ¿Que es lo que más les agradaría cambiar de la forma en
que opera esta organización?

3. Retroalimentación de datos y confrontación.- Se organi-
zan grupos de trabajo para analizar los datos recabados para me-
diar entre sí las cuestiones en las que están en desacuerdo y pa-
ra establecer prioridades para el cambio.

4. Planeación de la acción y resolución de problemas.-
Los grupos usan los datos para formular recomendaciones específi-
cas para cambios. Los debates se centran en problemas reales den-
tro de su organización y los planes son específicos, incluyendo -
quien es responsable y cuando debe de darse por terminada la acc-

ción.

5. Estructuración o formulación de equipos.- Durante todo el período de las reuniones de grupo, el asesor los orienta para que busquen maneras de trabajar juntos.

6. Desarrollo intergrupales.- Después de estructurar en equipos a los grupos pequeños, se puede intentar lo mismo entre grupos de mayor tamaño compuesto de varios equipos.

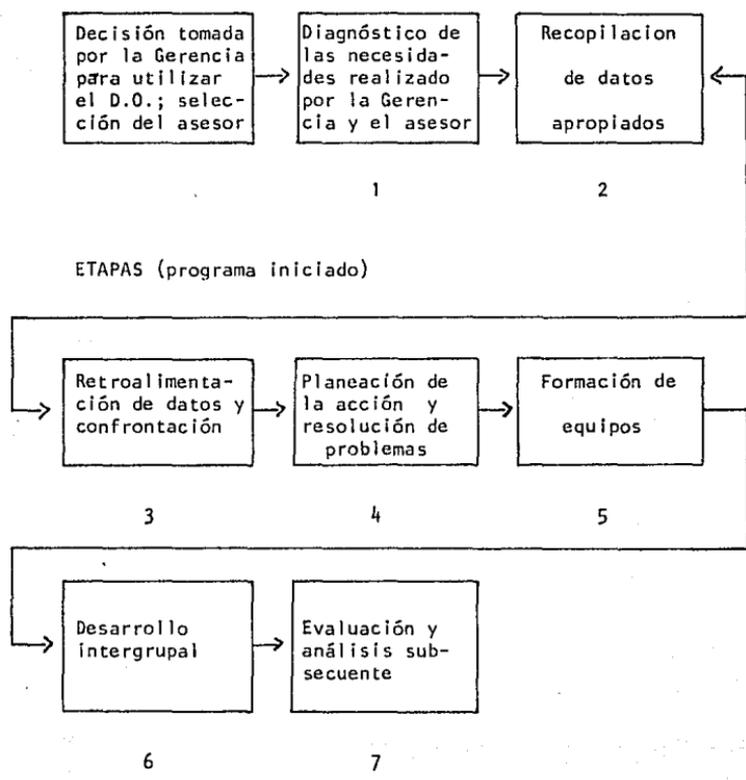
7. Evaluación y análisis subsecuente.- El asesor ayuda a la organización a evaluar los resultados de su trabajo de Desarrollo Organizacional y a desarrollar trabajos adicionales en los campos en que se requieren otros resultados. Todos los pasos de desarrollo organizacional integran un proceso completo por lo que se deben aplicar todos para la empresa, de manera que logre obtener todos los beneficios del desarrollo organizacional. Cuando se aplican solamente algunos de ellos, los resultados pueden muy probablemente desilucionar a quienes los apliquen.

3.2.1 CAPACITACION EN EL LABORATORIO :

La capacitación en el laboratorio es la base para el aprendizaje experimental ; ofrece situaciones en las que los participantes experimenten por sí mismos a través de sus propias interacciones, algunas de las condiciones de las que están hablando. A continuación citaremos algunos métodos de laboratorio :

3.2.2 REPRESENTACION DE PAPELES :

Es un método que trata de la representación espontánea en un salón de clases o lugar de trabajo, de una situación realista que comprende dos o más personas. El diálogo evoluciona de manera espontánea, partiendo de una situación específica y de los mismos



ETAPAS DEL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

alumnos designados, que lo van desarrollando.

3.2.3 JUEGOS :

Los juegos organizacionales son un método de laboratorio que empieza a aplicarse como parte del proceso del desarrollo organizacional. Son semejantes a la representación de papeles pero difieren de ésta; en el sentido de que el juego se refiere más bien a problemas administrativos ; en tanto que la representación de papeles hace hincapié en los sentimientos y en el temperamento de las personas.

Un juego puede demostrar ya sea la evolución de un liderazgo o los desastres que puede causar un conflicto interno del grupo en el mercado, o los factores humanos que influyen en las tomas de decisiones.

3.2.4 GRUPOS DE ENCUENTRO :

Los grupos de encuentro comprenden la interacción no estructurada de grupos pequeños en una situación que exige que las personas se sensibilicen ante los sentimientos de los demás para desarrollar una actividad de grupo razonable.

3.2.5 EJEMPLOS DE PROGRAMAS :

El programa ideal de desarrollo organizacional para cualquier organización es aquel que es diseñado de acuerdo a las características específicas de la misma.

3.2.5.1 LA REJILLA GERENCIAL :

Blake y Mouton elaboraron la rejilla gerencial. El programa completo consta de seis fases aunque no todas las organizaciones necesitan de todas ellas.

La fase uno es la representación de la estructura denomi

nada rejilla o coordenadas gerenciales. Esta rejilla se basa en las dimensiones del estilo gerencial de preocupación por las personas y por la producción que representan esencialmente las dimensiones del estilo gerencial de la consideración de la estructura.

Esta rejilla indica la forma en que dos dimensiones se relacionan entre sí y establece un lenguaje uniforme y un marco de referencia para la comunicación entre los temas conductuales.

La expresión gerente (1.9) indica que hay una gran preocupación por las personas pero poca preocupación por la producción al grado que resulta insuficiente. Estos son los gerentes de campo. El término gerentes (9.1) se usa cuando la preocupación se concreta únicamente en la producción y en este caso tienden a ser jefes autoritarios. Se encuentra un equilibrio más conveniente entre las dos dimensiones de (5.5) a (9.9).

Con esta rejilla se puede analizar todo el trabajo gerencial como por ejemplo el "estilo de retroceso" que aplican algunos gerentes.

La fase dos del programa se ocupa del desarrollo del equipo utilizando la rejilla como marco de referencia para el análisis. El enfoque se dirige a un solo equipo y al gerente con el que trabaja en forma directa. La fase tres, trata del desarrollo entre los grupos. Esta fase se esfuerza por reducir las luchas de poder de triunfo-pérdida entre estos, demostrando cómo la cooperación puede generar beneficios para todos los participantes. La fase cuatro formula un modelo organizacional ideal y, la cinco se encarga de la aplicación de éste. La fase seis ofrece una evaluación del programa.

LA REJILLA GERENCIAL

MUCHA

9	GERENCIA 1.9 ATENCIÓN CONCENTRADA EN LAS NECESIDADES DE LAS PERSONAS BUSCANDO QUE LAS RELACIONES SATISFATORIAS GENEREN UNA ATMÓSFERA DE ORGANIZACIÓN CÓMODA Y AMISTOSA Y UN BUÉN RITMO DE TRABAJO.				GERENCIA 9.9 LAS PERSONAS DEDICADAS SON LAS QUE ALCANZAN GRANDES LOGROS EN EL TRABAJO. LA INTERDEPENDENCIA MEDIANTE UN INTERÉS COMÚN EN LOS PROPOSITOS DE LA ORGANIZACIÓN GENERAN RELACIONES DE CONFIANZA Y RESPETO.				
	8								
7									
6									
5									
4	GERENCIA 5.5 ES FACTIBLE TENER UNA ACTIVIDAD DE ORGANIZACIÓN ADECUADA EQUILIBRANDO LA NECESIDAD DE LLEVAR A CABO EL TRABAJO CON LA NECESIDAD DE MANTENER LA MORAL DE LAS PERSONAS A NIVEL SATISFACTORIO.								
3	GERENCIA 1.1 EL EJERCICIO DE UN ESFUERZO MÍNIMO PARA LLEVAR A CABO EL TRABAJO ES APROPIADO PARA CONTINUAR COMO MIEMBRO DE LA ORGANIZACIÓN.				GERENCIA 9.1 LA EFICIENCIA EN LAS OPERACIONES SE DEBE AL HECHO DE DISPONER LAS CONDICIONES DE TRABAJO DE TAL MANERA QUE LOS ELEMENTOS HUMANOS INTERFIERAN EN UN GRADO MÍNIMO.				
2									
1									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

POCA

PREOCUPACION POR LA PRODUCCION

MUCHA

3.2.5.2 SISTEMA 1-4

Rensis Likert elaboró una estructura de desarrollo organizacional utilizando cuatro sistemas de administración. Estos sistemas son :

- Sistema 1 : Explotador - autoritario
- Sistema 2 : Benévolo - autoritario
- Sistema 3 : Consultivo
- Sistema 4 : Participativo

El objetivo del programa de desarrollo organizacional es hacer que la organización se acerque tanto como sea posible al sistema participativo, que se considera el mejor. El asesor de desarrollo organizacional que sigue este tipo de programa administra una encuesta por escrito sobre el clima de la empresa para conocer el sistema que se usa actualmente en la organización. El asesor realiza una encuesta también entre los participantes para determinar su punto de vista sobre el sistema ideal que debería tener la organización.

La diferencia entre el sistema actual y el deseado representa una zona realista de mejoramiento, que es lo que debe buscar el programa de desarrollo organizacional. El sistema 4 completo se conserva como meta suprema, pero Likert opina que la empresa debe esforzarse por alcanzarlo en forma gradual. Este enfoque se conoce también como método de retroalimentación por encuesta, debido al uso tan frecuente que hace de la retroalimentación basándose en las encuestas.

Para analizar el sistema actual y tratar de alcanzar uno mejor, este programa emplea un modelo de organización con tres tipos de variables que son las casuales, las de intervención y las de resultado final. Las primeras son las más significativas porque

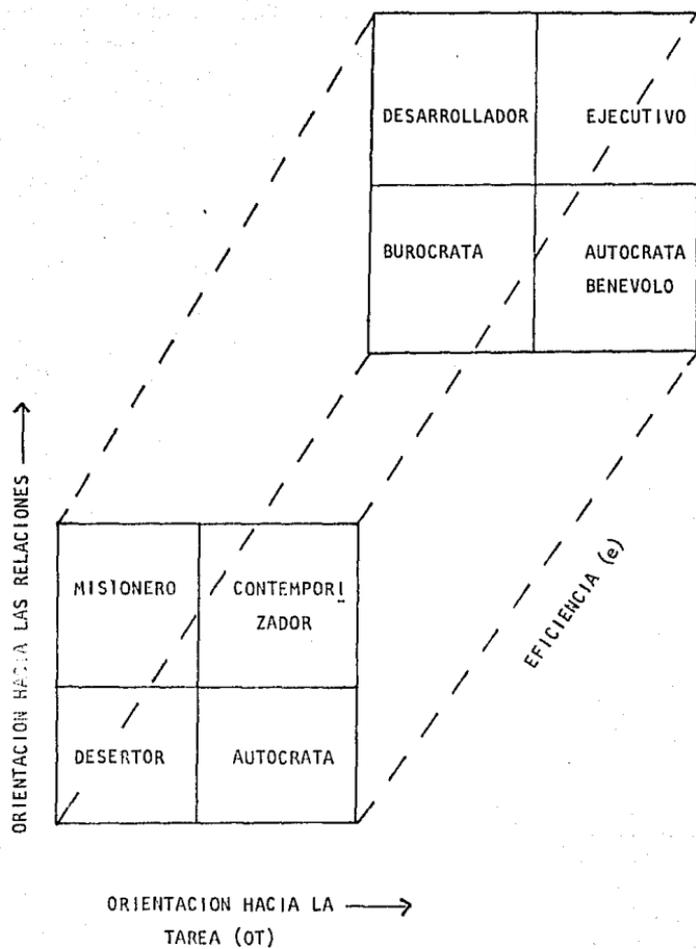
afectan a las otras dos y son aquellas que la gerencia debe tratar de cambiar ; incluyen la estructura organizacional, sus controles, políticas y la conducta de liderazgo. Las de intervención incluyen actitudes, motivaciones y percepciones de los empleados. Finalmente las últimas son las que representan los objetivos a los que tiende la gerencia como son el aumento de la productividad, costos menores y ganancias superiores, y son la razón de ser el programa de desarrollo organizacional.

3.2.5.3 ADMINISTRACION TRIDIMENSIONAL :

William J. Reddan creó un programa de desarrollo organizacional denominado administración tridimensional, el cual, al igual que la rejilla gerencial se organiza sobre la base de la consideración y la estructura ; sin embargo, también se aclara que estas dos orientaciones pueden ser utilizadas en combinación o bien, el gerente puede ignorarlas, dejando cuatro estilos como posibilidades de elección. Puesto que cualquiera de estos cuatro tipos pueden ser eficientes o ineficientes, existen ocho opciones de estilo gerencial disponible. Este programa se desarrolla basandose en un estudio de estas opciones. Al gratificarlas, el resultado es una estructura tridimensional como mostraré en la siguiente gráfica. De aquí su nombre 3-D.

Este sistema es materialmente distinto a los dos métodos antes mencionados, ya que presupone que hay cuatro estilos eficientes en tanto que los otros se refieren a uno solo que es el de consideración y participación. Además hace hincapié en que ningún estilo es eficiente por sí solo, y que su eficiencia depende de la situación en que se use (4).

(4) KEITH DAVIS, "El Comportamiento Humano en el Trabajo", pág.247



GRAFICA DE SISTEMA TRIDIMENSIONAL

3.3 BENEFICIOS Y LIMITACIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

A continuación mostramos un cuadro donde se enlistan varios beneficios y limitaciones importantes que el desarrollo organizacional puede contener :

BENEFICIOS	LIMITACIONES
- Cambio en toda la organización	- Requisitos de tiempos substanciales
- Mayor motivación	- Erogaciones importantes
- Productividad incrementada	- Resultados demorados
- Mejor calidad en el trabajo	- Posible fracaso
- Mayor satisfacción en el empleo	- Posible invasión de la intimidad
- Trabajo en equipo mejorado	- Posibles trastornos psicológicos
- Resolución de los conflictos	- Conformismo potencial
- Dedicación a los objetivos	- Hincapié en procesos de grupo más que en el desempeño
- Mejor disposición al cambio	- Posible ambigüedad conceptual
- Ausencias reducidas	
- Menos rotación en el empleo	

El enfoque de sistemas para comprender la dinámica organizacional y la determinación de una estrategia para cambios encausada a la cultura de toda la organización son determinantes para hacer que el D.O. funcione adecuadamente y tenga mejores resultados en su aplicación.

Las convicciones, los principios y valores, y las actitudes y la conducta de las personas son parte de la cultura que se ve afectada directamente por el D.O. El D.O. como un proceso no se limita solamente a reconocer la importancia de la cultura sino que ofrece formas de analizarla y de cambiarla. Facilita los cambios en personas y organismos y trae consigo la estabilidad siendo esta y los cambios controlados los mayores beneficios que otorga el D.O.

Su encauzamiento es hacia el desarrollo de los recursos internos del organismo para realizar cambios eficientes en el futuro, es un proceso operante de personas que trabajan juntas, que busca mejorar la eficiencia solidaria para alcanzar metas comunes.

Por otro lado el D.O. muestra una exagerada dedicación a la dinámica organizacional, humana y social descuidando en cierto grado la atención a las tareas, a los aspectos técnicos y estructurales y a la interdependencia entre ellos. Los modelos de cambio en que se funda el D.O. están basados en la confianza y amistosa colaboración y no en factores autoritarios. Además el D.O. implica hacer una inversión costosa y a largo plazo. El D.O. se ha desarrollado al grado de que los sistemas de clientes y los consultores, trabajando juntos pueden lograr mejoras organizacionales, si se tiene tiempo suficiente y un proyecto de cambios a largo plazo. Es importante que se comprenda que este programa no posee remedios rápidos ni atajos para lograr mejoras en la organización total, ya que se requiere llegar a un equilibrio en lo que es la cultura de cada organización en que se implante el programa y una estabilidad en niveles cada vez más efectivos.

Otra desventaja que puede tener un programa de D.O. es la necesidad que se tiene de llegar a una congruencia entre la cultura interna de la organización y el medio ambiente en el que se desarrolla la misma, ya que los cambios que se den en una de ellas afecta de manera directa a la otra.

Estos sistemas son hoy en día muy útiles para cualquier organización, sea nueva o no, para lograr una mayor organización interna y a la vez una eficiencia en el trabajo, sin embargo existen condiciones por las que pueden fracasar como por ejemplo la falta de conocimientos que pudiera tener quien los aplica.

3.4 PERSPECTIVAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Cada día las organizaciones buscan lograr una mayor conciencia de los cambios en sus miembros y se visualiza un futuro muy prometedor para el D.O.

Aún cuando el D.O. tiene sus limitaciones, no se puede ocultar el tremendo potencial que tiene para contribuir al avance de la civilización.

Es evidente que ha proporcionado y seguirá generando muchos progresos en el ambiente humano de las organizaciones sociales pues al lograr establecer un clima más adecuado para las personas el comportamiento organizacional liberará su potencial creativo como ayuda para resolver problemas sociales importantes. El interés por la calidad de vida organizacional es cada día mayor y este va paralelo al interés que hay y habrá por el D.O.

De este modo el comportamiento organizacional puede contribuir a los mejoramientos sociales que se extienden más allá de los confines de cualquier organización.

El D.O. no es de sencilla aplicación pero las oportunidades para hacerlo existen y cada día hay mayor interés de las personas hacia la calidad de vida organizacional que el D.O. trae consigo de tal manera que haya mayor armonía en cada individuo entre las personas y entre las organizaciones del futuro.

Además existirá mayor flexibilidad en el papel del consultor de manera que su papel de agente de cambio se complemente con las actividades del administrador involucrado en el cambio.

El D.O. toma cada día mayor fuerza ante la situación actual que viven las organizaciones y su preocupación constante por adaptarse al medio que las rodea y a los cambios que sucedan den-

tro o fuera de ellos.

El D.O. irá cambiando de forma, adquirirá nuevas técnicas, conceptos y modelos a través del tiempo pues es día a día más estudiado y más usado en las organizaciones actuales.

Es uno de los pocos programas con potencialidad suficiente para permitir a las organizaciones lidiar con los cambios que traerá el porvenir (5).

(5) PARTIN JENNINGS, "Perspectivas de Desarrollo Organizacional", pág. 120.

CAPITULO IV
INVESTIGACION DE CAMPO

4.1 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

Con el fin de detectar la existencia de la aplicación del desarrollo organizacional en las empresas manufactureras de la zona metropolitana, se ha elaborado el siguiente cuestionario, el cual pretende darnos a conocer si se lleva a cabo o no el desarrollo organizacional en estas empresas.

Para esto se ha diseñado diferentes tipos de preguntas :

- Escalares.
- Preguntas dicotómicas.

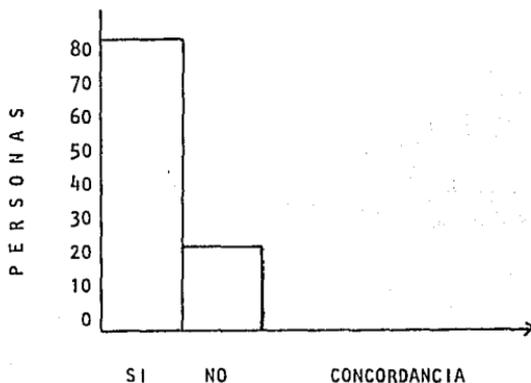
4.2 CUESTIONARIO

- 1.- ¿ Están conscientes y de acuerdo los empleados con las metas de la organización ?
- SI ()
- NO ()
- 2.- ¿ En que medida apoyan los empleados las metas antes mencionadas ?
- 0 % ()
- 0 % al 25 % ()
- 25 % al 50 % ()
- 50 % al 75 % ()
- 75 % al 100 % ()
- 3.- ¿ Es la estructura existente en su empresa, funcional en relación con los fines que ésta persigue ?
- SI ()
- NO ()
- ¿ En que medida ?
- Muy buena ()
- Buena ()
- Regular ()
- Malísima ()
- 4.- ¿ Las inquietudes y necesidades de sus empleados son satisfechas al 100 % dentro del trabajo que desempeñan en la empresa ?
- SI ()
- NO ()
- 5.- ¿ Existe gran influencia de los grupos informales en el clima organizacional de la empresa ?
- SI ()
- NO ()

- 6.- ¿ Es importante en la empresa la realización entre los distintos grupos que la forman ?
Vital ()
Secundaria ()
- 7.- ¿ En qué medida influye esta relación en la toma de decisiones y en el buen funcionamiento de la empresa ?
25 % ()
50 % ()
75 % ()
100 % ()
- 8.- ¿ Está limitada la comunicación solamente a los niveles jerárquicos de la organización ?
SI ()
NO ()
- 9.- ¿ Es su empresa considerada una entidad social que necesita continuas innovaciones ?
SI ()
NO ()
- 10.- ¿ Cuenta la empresa con algún sistema o programa que coordine y ejecute dichas innovaciones ?
SI ()
NO ()
- 11.- ¿ Sabe Ud. lo que es un programa de Desarrollo Organizacional ?
SI ()
NO ()

4.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO

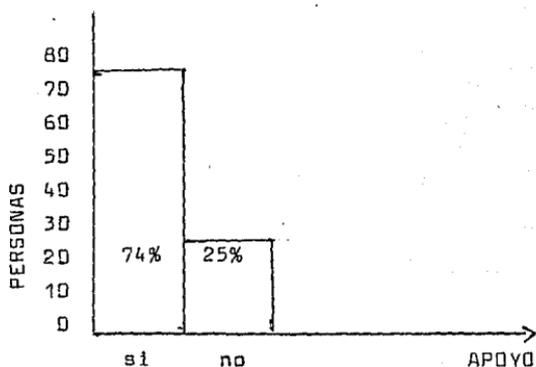
- 1.- ¿ Están conscientes y de acuerdo los empleados con las metas de la organización ?



Un 80 % de los entrevistados contestaron positivamente a esta pregunta mientras que un 20 % considera que los empleados no conocen a fondo los fines que persigue la empresa en que laboran y por lo tanto no están conscientes de la importancia de su labor individual para poder alcanzar las metas organizacionales.

Por lo general en México no existen en las empresas actividades que tengan por objeto instruir a los empleados para que estos comprendan los fines que estas empresas persiguen. Por lo tanto los empleados no son motivados hacia esos fines sino que únicamente hacia los propios de cada individuo.

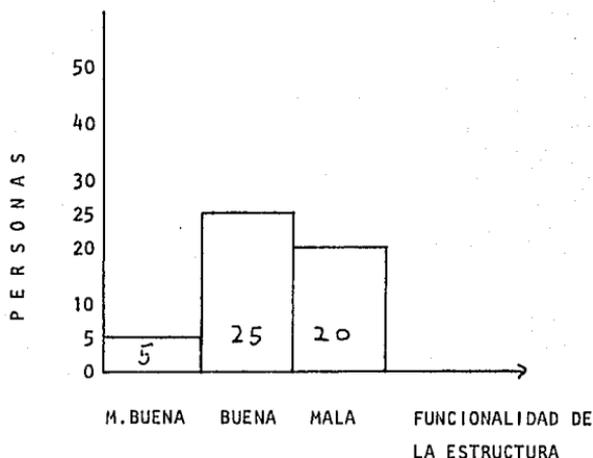
2.- ¿ En qué medida apoyan los empleados las metas antes mencionadas ?



De las 50 personas entrevistadas, un 74 % de ellas respondieron que sus empleados apoyan las metas en un 50 % a más ; mientras que el 25 % consideró que el apoyo era menor e incluso algunos lo consideraron nulo.

Haciendo una comparación con la pregunta anterior, vemos que los porcentajes son similares dada la relación que existe entre ambas. La medida en que un empleado apoya las metas de la organización, la he considerado tomando en cuenta la disponibilidad del mismo para aprobar o rechazar una decisión que demuestre su interés por el bien de su organización ; para así lograr su propia estabilidad y su desarrollo dentro de la misma.

3.- ¿ Es la estructura existente en su empresa funcional en relación con los fines que ésta persigue ?

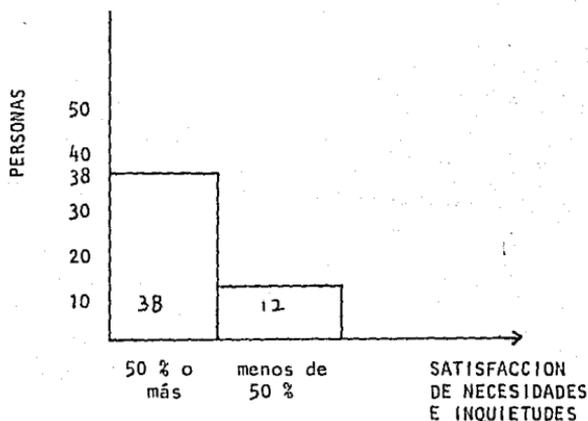


Tan solo el 10 % de los entrevistados, consideran su estructura muy buena para lograr los fines de su organización.

Un 50 %, la considera buena y muchos opinan que, conforme se logran las metas a corto plazo, la estructura se va solidificando y reforzando para así lograr las metas trazadas para su empresa a largo plazo.

Por el otro lado un 40 % de entrevistados opina que su estructura es regular o mala, en cuanto a funcionalidad ; pero una gran mayoría cree poder mejorarla lo suficiente para lograr su objetivo obteniendo el suficiente apoyo. El cual incluye : préstamos y créditos necesarios para mejorar la estructura de la empresa y así lograr los objetivos que se planteen los directivos.

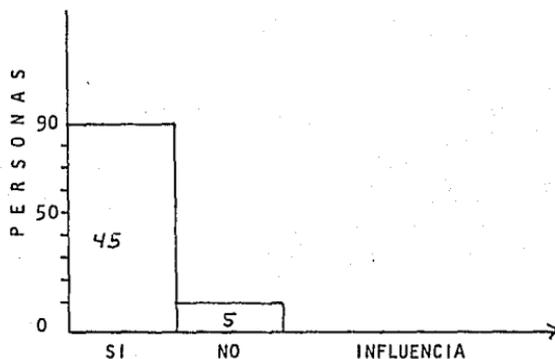
4.- ¿ Las inquietudes y necesidades de sus empleados son satisfechas al 100 % dentro del trabajo que desempeña en la empresa ?



Una gran mayoría de los entrevistados respondió de manera afirmativa ; sin embargo, consideran que el interés y la capacidad de los empleados, es insuficiente para su mejoramiento, pero están de acuerdo en que la empresa les proporciona el 100 % de apoyo.

El resto de los entrevistados respondió con cierta inseguridad, diciendome que no existe la suficiente comunicación entre la gerencia y los empleados ; y llegan a suponer que la gerencia no satisface ni el 50 % de sus necesidades.

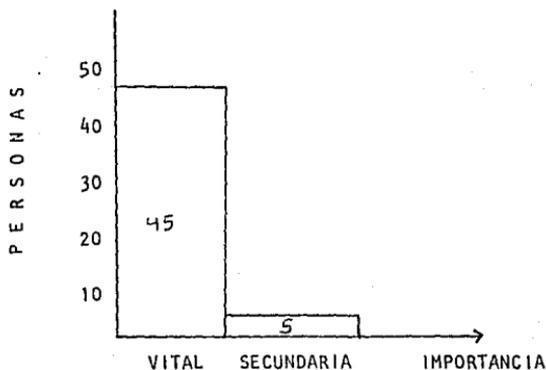
5.- ¿ Existe gran influencia de los grupos informales en el clima organizacional de la empresa ?



Casi todos los empresarios contestaron la pregunta afirmativamente. Es lógico pensar que los grupos informales "hacen" el ambiente organizacional y moldean el clima de trabajo de la empresa de tal manera que es la gente la que hace a la empresa y no ésta la que hace a su gente.

Por otro lado los que contestaron negativamente, coinciden en ser empresas con reglas estrictas y especialización en el trabajo, por lo que no hay grupos informales definidos que moldeen el clima de trabajo de la empresa.

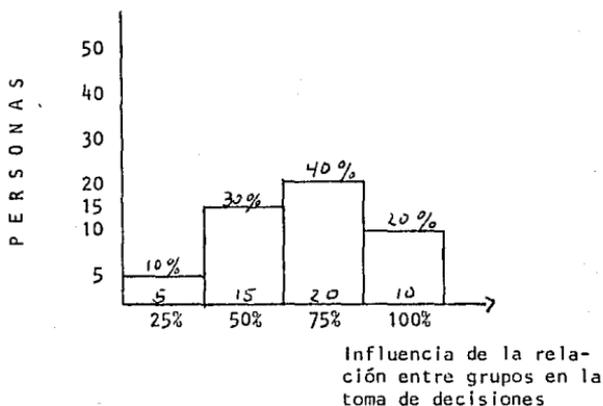
6.- ¿ Es importante en la empresa la relación entre los distintos grupos que la forman ?



El 90 % de los entrevistados consideran de vital importancia la relación entre los grupos que la forman : aunque la mayoría piensa que la comunicación es entre "los jefes de grupo" y no entre todos los miembros, por lo que puede haber puntos de vista personales y no grupales como debería de ser. Ya que se debe tomar en cuenta la opinión de todos los empleados y no solamente la de los supervisores o jefes.

Por el otro lado, el 10 % restante, asegura que las relaciones entre los grupos no son tan importantes como lo es, por ejemplo, la toma de decisiones que recae casi totalmente en el Gerente General o Director de la empresa y es según su "instinto empresarial" o bien su amplio conocimiento de la empresa.

- 7.- ¿ En que medida influye esta relación en la toma de decisiones y en el buen funcionamiento de la empresa ?

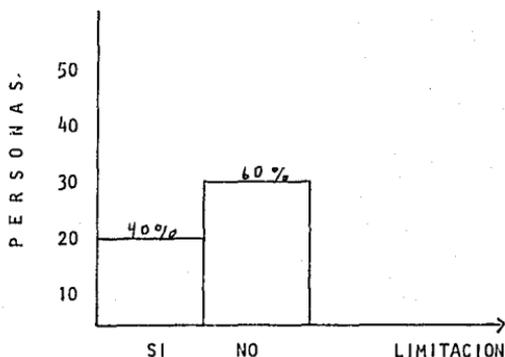


Si observamos la respuesta anterior, vemos que las mismas personas que no consideraron importante esta relación, también consideran nula o casi nula su influencia en la toma de las decisiones. Por lo que respecta al resto solamente un 20% toman las decisiones en base a esta relación, dejando solamente un 25% de las decisiones a ellos mismos. De la misma manera un 40% considera esta relación entre grupos de un 50% a un 75% en su decisión y un 15% la considera de 25% a un 50%.

Para que el D.O. funcione adecuadamente las decisiones se deben de basar en esa relación con un 100%. Mas existe el riesgo de que la comunicación entre grupos no sea la adecuada, ya sea por incompleta o incierta.

El recargar toda la responsabilidad en un solo individuo para que éste tome las decisiones, aumenta el riesgo significativamente.

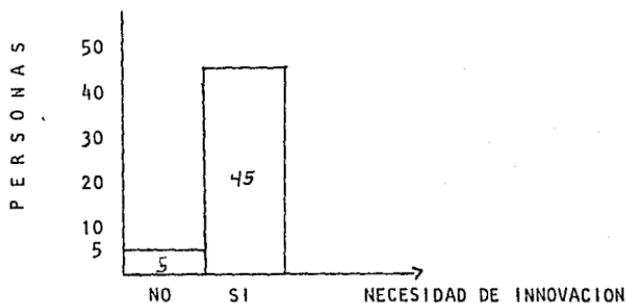
8.- ¿ Está limitada la comunicación solamente a los niveles jerárquicos de la organización ?



En un 40 % los entrevistados limitan la comunicación a niveles jerárquicos, por lo que solamente los jefes tienen comunicación entre sí : es decir que si un empleado tiene una queja, opinión o necesidad, se la comunica a su jefe inmediato y éste a su vez se la comunica al siguiente, si el asunto lo amerita, para saber si hay algún problema que se pueda solucionar con algún esquema.

El 60 % restante contestó que no hay ninguna regla de comunicación por lo que cualquier empleado puede expresar su opinión delante de cualquier persona que pertenezca a la empresa, indistintamente del nivel que en ella desempeñe. Esta es la conducta -- que patrocina el D.O. de manera que todas las inquietudes o problemas suscitados dentro de la empresa sean sometidas a la consideración de todos y sean solucionados por todos de la mejor manera.

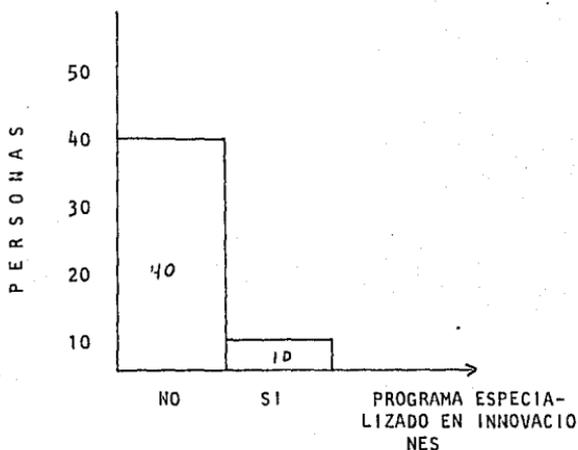
9.- ¿ Es su empresa considerada una entidad social que necesita continuas innovaciones ?



Los directivos consideran que los avances tecnológicos deben ser aprovechados y por eso consideran sus empresas como entidades sociales con necesidad de innovaciones. Estas pueden ser a largo plazo y a veces muy difíciles de lograr ; ya que esto implica grandes inversiones que tardan en fructificar. En la gráfica se observa que el 90 % de los entrevistados acepta las innovaciones, mientras que el 10 % no considera a su empresa como una entidad que necesite continuos cambios ; y aseguran que sobrevivirá y progresará adecuadamente sin ellos.

El D.O. implica un cambio total, tanto de mentalidad como de funcionalidad dentro de la empresa. Es necesario un gran esfuerzo y tiempo, para que los empleados se adapten a las nuevas reglas y funciones diversas. Es responsabilidad de los directivos estar preparados para el cambio y a su vez preparar al resto del personal. El convencimiento de que la empresa como una entidad social que requiere de cambios para mejorar su funcionamiento, es parte de esa responsabilidad.

10.- ¿ Cuenta la empresa con algún sistema o programa que coordine y ejecute dichas innovaciones ?

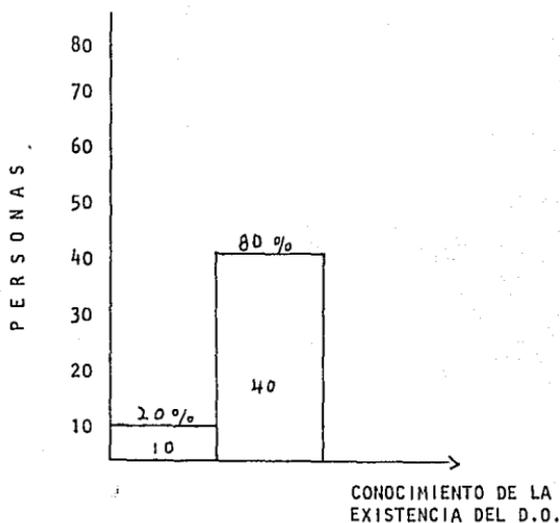


Un 80 % de los entrevistados, consideró que no hay un sistema especializado en la coordinación y ejecución de las innovaciones. Estas ocurren por necesidad, según las circunstancias - - existentes y pocas veces se planean con anticipación.

Un 20 % afirmó tener un programa o sistema encargado de - planear las innovaciones, determinando cuándo son necesarias y -- por qué.

El sistema del D.O. además de implicar un cambio total en la empresa : es un programa que considera todas sus características y las circunstancias existentes y debe anticipar los cambios, para poderlos así coordinar y ejecutar.

11.- ¿ Sabe usted lo que es un sistema de desarrollo organiza-
cional ?



A esta pregunta, contestaron el 80 % afirmativamente : pe-
ro consideran que el sistema es casi utópico a pesar de que se sa-
be con certeza que funciona en muchas empresas de otros países.

Se considera que se necesita de un alto nivel cultural en-
tre los empleados de la empresa para que se haga factible adecua-
damente en México y no esperan que esto resulte antes de unos diez
años.

CONCLUSION DE LA INVESTIGACION

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada en cincuenta empresas manufactureras de la zona metropolitana, se han elaborado las gráficas anteriores donde se expresan las respuestas de la encuesta realizada a altos directivos de dichas empresas.

Observando las gráficas podemos concluir lo siguiente : en México el Desarrollo Organizacional es conocido solamente a nivel primario y básicamente teórico, es decir, en general solamente se aplican conceptos del sistema pero no se llega a adaptar como tal.

El personal apoya en cierta medida las metas organizacionales aunque muchas veces hay preocupación solamente por los que les son convenientes a los empleados.

Los altos directivos consideran que la infraestructura de las empresas está suficientemente bien para sus funciones sobre todo en momentos críticos de bajo crecimiento y lento desarrollo.

Aproximadamente la mitad de los entrevistados consideran que las necesidades humanas están satisfechas en la organización lo que considero que es un porcentaje bajo dado que si las necesidades humanas no son satisfechas primero, las metas organizacionales serán más difíciles de conseguir sobre todo si se llega a causar un daño social.

Casi todos consideran necesarios los cambios e innovaciones pero muy pocos están conscientes y preparados para estos.

En general las relaciones entre los grupos son buenas y son consideradas importantes para el correcto funcionamiento de la organización. Así mismo, existe gran influencia de los grupos

Informales en el clima organizacional.

En muchas de estas empresas, la comunicación está limitada a niveles jerárquicos lo que en ocasiones resulta en deficiencia en el entendimiento y desemboca en conflictos internos.

Las opiniones y sugerencias de los empleados son tomadas en cuenta apenas en un 25 % aproximadamente, cosa que es desmotivante para ellos, aunque la mayoría de los entrevistados considera necesaria la motivación, por lo que hay un choque entre motivador y motivado que puede llegar a entorpecer las funciones de la organización.

Además de llevar a los miembros a un clima organizacional hostil y un rendimiento reducido.

El desarrollo organizacional busca un equilibrio entre las partes, para que estas se complementen en lugar de chocar y cada medida tomada tiene que ser estudiada a fondo en cuanto a sus consecuencias. Estos sistemas, como ya dijimos antes, tienen un mínimo de tres a cinco años para su exitoso desarrollo y esto con la condición de que el sistema se adapte perfectamente a las necesidades de la empresa particular en que se implante y tomando muy en cuenta y en primer lugar la cultura tanto de cada elemento de la empresa como de la organización en general.

CONCLUSIONES GENERALES

El enfoque de sistemas para comprender la dinámica organizacional y la determinación de una estrategia para cambios encausada a la cultura de toda la organización son determinantes para hacer que el Desarrollo Organizacional funcione adecuadamente y tenga mejores resultados en su aplicación.

Las convicciones, los principios y valores, las actitudes y la conducta de las personas son parte de la cultura que se ve afectada directamente por el Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional como un proceso no se limita solamente a reconocer la importancia de la cultura sino que ofrece formas de analizarla y de cambiarla. Facilita los cambios en personas y organizaciones y trae consigo la estabilidad, siendo esta y los cambios controlados los mayores beneficios que otorga el Desarrollo Organizacional. Su encausamiento es hacia el desarrollo de los recursos internos del organismo para realizar cambios eficientes en el futuro ; es un proceso operante de personas que trabajan juntas, que buscan mejorar la eficiencia solidaria para alcanzar metas comunes.

Por otro lado, el Desarrollo Organizacional muestra una exagerada dedicación a la dinámica organizacional, humana y social descuidando en cierto grado la atención a las tareas, a los aspectos técnicos y estructurales y a la interdependencia entre ellos. Los modelos de cambio en que se funda el Desarrollo Organizacional están basados en la confianza y amistosa colaboración y no en factores autoritarios. Además el Desarrollo implica hacer una inversión costosa y a largo plazo. El Desarrollo Organizacional se ha desarrollado al grado de que los sistemas de clientes y los consultores, trabajando juntos pueden lograr mejoras organizacio-

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

nales, si se tiene el tiempo suficiente y un proyecto de cambios a largo plazo. Es importante que se comprenda que este programa no posee remedios rápidos ni atajados para lograr mejoras en la organización total, ya que se requiere llegar a un equilibrio en lo que es la cultura de cada organización en que se implante el programa y una estabilidad en niveles cada vez más efectivos.

Otra desventaja que puede tener un programa de Desarrollo Organizacional es la necesidad que se tiene de llegar a una concurrencia entre la cultura interna de la organización y el medio ambiente en el que se desarrolla la misma, ya que los cambios que se den en una de ellas afecta de manera directa a la otra.

Estos sistemas son hoy en día muy útiles para cualquier organización, sea nueva o no para lograr una mayor organización interna y a la vez una eficiencia en el trabajo, sin embargo existen condiciones por las que puede fracasar como por ejemplo la falta de conocimientos que pudiera tener quien los aplica.

Cada día las organizaciones buscan lograr una mayor conciencia de los cambios en sus miembros y se visualiza un futuro muy prometedor para el Desarrollo Organizacional.

Aún cuando el Desarrollo Organizacional tiene sus limitaciones, no se puede ocultar el tremendo potencial que tiene para contribuir al avance de la civilización.

Es evidente que ha proporcionado y seguirá generando muchos progresos en el ambiente humano de las organizaciones sociales pues al lograr establecer un clima más adecuado para las personas, el comportamiento organizacional liberará su potencial creativo como ayuda para resolver problemas sociales importantes. El interés por la calidad de vida organizacional es cada día mayor y éste va paralelo al interés que hay y habrá por el Desarrollo

llo Organizacional.

De este modo el comportamiento organizacional puede contribuir a los mejoramientos sociales que se extienden más allá de los confines de cualquier empresa.

El desarrollo de la civilización es cada vez más acelerado, gracias al surgimiento constante de nuevas y mejores tecnologías y procedimientos para conseguir los resultados deseados con el mínimo esfuerzo humano.

Estos adelantos han ocasionado muchos cambios constantes en las empresas, los cuales provocan situaciones de caos y desconcierto en las mismas. El Desarrollo Organizacional es un método de reciente aplicación, sistemático y vital para enfrentar estos continuos cambios.

Debemos estar conscientes de que para que la civilización siga su curso hacia un futuro mejor, el hombre tendrá que seguir trabajando con el hombre fundamentalmente, y sólo logrando la efectiva integración de personas, estructuras, tecnologías y medio ambiente, logrará alcanzar sus metas.

El continuo surgimiento de nuevas tecnologías, técnicas y métodos avanzados que buscan facilitar el trabajo de las personas han hecho que el interés por estas se deteriore significativamente ; es por esto que surge el proceso de Desarrollo Organizacional, pues este se basa fundamentalmente, en las diferencias individuales de las personas, la persona como un todo, la conducta motivada y el valor del individuo en relación con la naturaleza de la organización.

El Desarrollo Organizacional busca el logro de un clima organizacional en el cual las personas se sientan motivadas a trabajar en armonía unas con otras y a maximizar su eficiencia en

el trabajo. El resultado deberá ser un sistema de triple recompensa en el que se satisfagan tanto objetivos humanos, como organizacionales y sociales.

La gran cantidad de cambios que se dan en la actualidad - en el ambiente de trabajo exigen de la adaptación de los empleados a las diferentes circunstancias a las que se tiene que enfrentar. Estos cambios, como todos, traen consigo al mismo tiempo costos y beneficios, los cuales deben ser estudiados y considerados para determinar si el cambio es para bien o para mal, de tal forma que pueda ser enfrentado o evitado. Puesto que existe una curva de aprendizaje organizacional del cambio, se requiere de tiempo para que se produzcan los beneficios potenciales del mismo.

Como es de esperarse, los empleados tienden a oponerse a los cambios ya que implican nuevas y desconocidas actividades para ellos, así como los costos propios del cambio, es por esto que el Desarrollo Organizacional es una actividad de primordial importancia en favor del cambio, de los empleados y de la eficiencia organizacional total ante la modificación que se trate. Es una estrategia de intervención que se basa primordialmente en procesos de grupo para centrar la atención en la cultura completa de la organización y con el propósito de implantar los cambios de manera planeada y paulatina para no causar desequilibrio en las partes que integran a la organización.

Por último considero importante destacar la importancia que tienen en la aplicación y correcto funcionamiento del proceso de Desarrollo Organizacional, el agente de cambio o consultor en desarrollo organizacional, pues es él quien se debe responsabilizar de estimular y coordinar el cambio, el cual se debe llevar a cabo primero en el individuo y después en la organización completa.

Se debe recordar que el proceso de cambio es de largo plazo y no es factible esperar resultados en el corto plazo ; -- tiene que ser revisado, hecho consciente por todos los interesados y a partir de esa revisión, buscar la manera de efectuarlo.

Dada la crisis por la que atraviesa el país, es un -- buen momento para implantar programas de este tipo en las empresas mexicanas, pues el cambio ya se está viviendo y estos programas representan una opción hacia el mejoramiento de la planta -- productiva.

Así mismo representan también una oportunidad para el mejoramiento de las condiciones de trabajo y de vida para los empleados de las empresas. Si la empresa crece, los empleados tendrán mayores y mejores oportunidades.

RECOMENDACIONES

Como resultado de esta limitada investigación, considero pertinente aclarar ciertos puntos de importancia que se deben tomar en cuenta siempre que se pretenda implantar un programa de Desarrollo Organizacional en una organización determinada. Para que la aplicación del Desarrollo Organizacional en las empresas del país resultara más eficiente y más justo, siendo el factor humano el más importante, sugeriría una observación más profunda de los fenómenos sociales dentro de las empresas, para cuantificar procedimientos o modelos matemáticos adaptables a la resolución de sus problemas o por lo menos a la formación de esos problemas. Observación que lleva a despejar incógnitas como las siguientes: influye el diálogo o las relaciones sociales o la competencia, en la aceptación o rechazo de cambios organizacionales? Tiene que ver el adelanto técnico o la competencia por los lugares o la cualidad, tiempo o calidad del trabajo desempeñado por cada empleado? Está seguro el consultor que el empleado o empleados han entendido lo que deben de aprender? Explican la ociosidad o la laboriosidad impuesta por los cambios estacionales, la calidad y la cantidad del trabajo desarrollado? Han aprendido el manejo de los elementos de su trabajo? y En que medida se aumenta o deteriora el interés del empleado por su trabajo con la influencia de estos variados factores?

Se deben estudiar detenidamente, las características observables en ciertos conjuntos de personas o de cosas que hacen de esas cosas o personas una clase especial que por razones de utilidad y de necesidad deben de ser estudiadas, para la correcta aplicación del programa.

Así pues, se empezará con la observación de un área parti-

cular de fenómenos que interesen por razones válidas al investigador.

Una vez formuladas las conclusiones o resultados de los pasos seguidos por el observador se podrá elegir la aplicación -- más lógica del Desarrollo Organizacional a cada grupo o empresa -- según sus características particulares, de nacionalidad, idiosincracia, niveles culturales, etc., para que se cree el clima adecuado donde se satisfagan los objetivos humanos, los de la organización y los sociales.

Es importante ayudar al empleado a reconocer la necesidad de cada cambio, a participar en él y a obtener beneficios y no -- por medio de la revolución sino por medio de la convicción.

Naturalmente que no se puede esperar un cambio que se realice en un instante, ya que se requerirá tiempo para adecuarse y para aprender, para afirmarse y para asegurarse en la búsqueda -- del Status Quo, factores que se irán adquiriendo a medida que el medio de trabajo se los vaya facilitando. Esta facilitación puede ser de la comunicación, del estímulo moral, social y económico. -- Al introducir el cambio, naturalmente se salvaguardarán los derechos de antigüedad, las oportunidades de ascenso y muchos otros -- beneficios, al mismo tiempo que se resolverán con justicia sus diferentes problemas, creándose así un clima de adhesión grupal, de participación y de seguridad entre todos los componentes de la empresa.

También sería conveniente para la implantación del Desarrollo Organizacional no trastornar el sistema social del grupo -- más de lo necesario ya que si se siente amenazado opondrá resistencia y las posibilidades de éxito se tambalearían.

La resistencia no es siempre negativa ya que muchas veces ayuda o suele ayudar a que la gerencia reexamine sus proposiciones,

e identifique campos de conflicto específicos en los que los problemas puedan ser resueltos adecuadamente.

No quiere esto decir que no se pueda reclamar a la empresa el apoyo de acuerdo con sus posibilidades ; ha de otorgarse lo necesario para que la misma pueda cumplir sus funciones y exigir al mismo tiempo al empleado el cumplimiento de sus respectivas -- funciones, pero no sacrificios que acrecienten la imposibilidad -- de este cumplimiento. De no hacerse, empresario y empleado deberán asumir las consecuencias.

Lo dado es precisamente lo que deberá ser cambiado a través de numerosos esfuerzos, que siendo peculiares, diversos, no por ello dejan de concordar en la necesidad de cambio.

Se debe considerar que el programa de Desarrollo Organizacional fue elaborado en Estados Unidos de acuerdo a las necesidades que surgieron en ese país a partir de la revolución industrial y que son muy distintas a las necesidades de las empresas de nuestro país, por lo que las herramientas y conceptos que se trataron en este trabajo no deben ser aplicadas en su esencia en nuestro país, sino que tienen que ser adaptadas a nuestra cultura y en especial a la cultura organizacional de las empresas en que se quiere implantar un programa de esta índole.

Recomiendo también que se ponga especial atención a que -- la alta gerencia es quien debe entender, aceptar, concientizarse y responsabilizarse de la implantación del programa para que, de esta manera pueda comunicárselo a los miembros de toda la organización de la mejor manera posible buscando que estos lo entiendan a fondo y cooperen tanto con el asesor como con la misma gerencia en la evolución del cambio planeado.

Se debe hacer hincapié en la comunicación que requiere --

uno de estos programas, el diálogo abierto es de primordial importancia para el establecimiento de metas comunes que permitan la satisfacción de necesidades individuales y de grupo.

No debe perderse la importancia y la delimitación de las responsabilidades, éstas se compartirán más con este proceso ya que depende de todos, y no solo de algunos, el éxito o fracaso del programa.

El Desarrollo Organizacional brinda la posibilidad de implantar innovaciones que den flexibilidad a la empresa y la hagan fuerte ante las situaciones difíciles y cambiantes que vivimos.

El Desarrollo Organizacional es una alternativa viable y fructífera a largo plazo, por lo que no se deben esperar resultados significativos en el corto plazo, aunque esto no quiere decir que se puedan dar. Dependerá el período de tiempo, de los resultados del tipo de empresa, así como de las personas que laboren en ella, sus necesidades y expectativas y su colaboración para el cambio.

Cuando el clima de la organización es el adecuado o sea el de seres engarzados por determinadas relaciones que los armonizan para la realización de sus objetivos, se convierte en un sistema de recompensa que garantiza el éxito seguro y práctico de la organización, tanto en lo social como en lo humano y en lo personal.

El Desarrollo Organizacional no es de sencilla aplicación pero las oportunidades para hacerlo existen y cada día hay mayor interés de las personas hacia la calidad de vida organizacional que el Desarrollo trae consigo de tal manera que haya mayor armonía en cada individuo, entre las personas y entre las organizaciones del futuro.

Además existirá mayor flexibilidad en el papel del consultor de manera que su papel de agente de cambio se complemente con las actividades del administrador involucrado en el cambio.

El Desarrollo Organizacional toma cada día mayor fuerza - ante la situación actual que viven las organizaciones y su preocupación constante por adaptarse al medio que las rodea y a los cambios que suceden dentro o fuera de ellos.

El Desarrollo Organizacional irá cambiando de forma, adquirirá nuevas técnicas, conceptos y modelos a través del tiempo pues es día a día más estudiado y más usado en las organizaciones actuales.

Es uno de los pocos programas con potencialidad suficiente para permitir a las organizaciones lidiar con los cambios que traerá el porvenir (6).

Pero no hay que olvidar que : los que al enseñar, todo lo quieren tratar, demasiado dicen, sí ; pero no lo dicen todo - - - (Quintiliano, V.10).

(6) PARTIN JENNINGS, "Perspectivas de Desarrollo Organizacional",
pág. 120.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- BENNIES WARREN
Desarrollo Organizacional. Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas
Fondo Educativo Interamericano
E.U.A. 1973
- 2.- FRENCH L. WENDELL Y BELL CECIL
Ciencia de la conducta para el Desarrollo Organizacional.
Cómo perfeccionar las empresas
Ed. Diana
México 1981
- 3.- BACKHARD RICHARD
Desarrollo Organizacional. Estrategias y Modelos
Fondo Educativo Interamericano
- 4.- FERREL PEREL LUIS
Guía práctica de Desarrollo Organizacional
Ed. Trillas. 1984
- 5.- MARGUES NEWTON, RAHA ANTONY
Métodos de Desarrollo Organizacional para ejecutivos.
Proceso, tecnología
Ed. Diana
México 1981
- 6.- PARTIN J. JENNINGS
Perspectivas del Desarrollo Organizacional
Fondo Educativo Interamericano
E.U.A. 1977