

300602

11



**UNIVERSIDAD LA SALLE**

**ESCUELA DE CONTADURIA  
Y ADMINISTRACION**

**INCORPORADA A LA U. N. A. M.**

**“EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
¿UNA RESPUESTA AL CAMBIO?”**

**EJEMPLAR UNICO**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A N  
MARIA ELENA GOMEZ MONTEERRUBIO**

**EVA LAURA MARTINEZ GARCIA**

MEXICO, D. F.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

2002



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

A Mis Padres:

Que debido a su constante apoyo, sabios consejos e innumerables estímulos - siempre han sido mi mejor orientación.

A Mis Hermanas: Rocío, -  
Rosalinda y Ma. Alejandra.

Con todo cariño por su ayuda incondicionada para la realización de este trabajo.

A Mis Queridos Abuelitos:

Les dedico este trabajo como una muestra de cariño y respeto.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

A Mi Asesor:  
Lic. Juan José Hinojosa de León.

Quien constituyó el impulso final  
para dar término a este trabajo.

A Mi Escuela:

En la que pasé los mejores  
años de mi vida.

A Mis Profesores, Compañeros y  
Amigos:

Por su valiosa ayuda y sincera  
amistad contribuyendo en mi for-  
mación personal y profesional.

María Elena

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

A DIOS; por ser el  
mejor y más grande  
compañero de mi v  
da.

A MIS PADRES; quienes en todo  
momento me han indicado el ca  
mino correcto, siendo merece-  
dores de todo el amor, admira  
ción, agradecimiento y respe-  
to que pueda profesarles.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

A MI MAMA; en especial,  
con la cuál compartí la  
adversidad y la alegría  
durante mis estudios, -  
le agradezco su esfuer-  
zo, cariño y compren --  
sión constante.

AL SER; que tanto recuerdo  
y quiero, con profundo res-  
peto a su memoria.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

A MI TIO, SR. JUAN DURAN;  
por su apoyo y colabora -  
ción en la etapa más im -  
portante de mi vida, mi -  
cariño y agradecimiento -  
eterno.

AL DR. LUIS CARRILLO JR.,  
como testimonio de agrade -  
cimiento, por su ayuda mo -  
ral y profesional en los  
principios y durante mis  
estudios, haciendo posi -  
ble la realización de és -  
ta meta.

AL L.A.E. JUAN JOSE HINO  
JOSA DE LEON; por su ama  
ble colaboración en la -  
realización del presente  
Seminario de Investiga -  
ción.

A LA ESCUELA DE CONTADURIA Y  
ADMINISTRACION; porque nunca  
olvidaré lo que viví en ella.

Eva Laura



EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

¿UNA RESPUESTA AL CAMBIO?

I N D I C E

	<u>PAGINA</u>
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I.- DESARROLLO HISTORICO DE LAS CORRIENTES DE ESTUDIO DE LA ORGANIZACION.	
1.1 TEORIA CLASICA.....	4
1.2 ADMINISTRACION CIENTIFICA.....	11
1.3 RELACIONES HUMANAS.....	13
1.4 ESTRUCTURALISTA.....	15
1.5 HUMANISMO INDUSTRIAL O NEOHUMANO-RELACIONISMO.....	19
1.6 DINAMICA DE GRUPOS.....	27
1.7 ESTILOS GERENCIALES.....	29
1.8 TEORIA SITUACIONISTA.....	40
1.9 TEORIA "Z".....	47
CAPITULO II.- EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
2.1 ANTECEDENTES GENERALES.....	55
2.2 SIGNIFICADO ETIMOLOGICO Y DEFINICIONES.....	59
2.3 SU RELACION CON LAS CIENCIAS - DEL COMPORTAMIENTO.....	64

**CAPITULO III.- EL CAMBIO EN LA EMPRESA.**

3.1 LAS PERSONAS, LAS ORGANIZACIONES Y LOS CAMBIOS.....	70
3.2 RESISTENCIA AL CAMBIO.....	75
3.3 ESTABLECIMIENTO DEL CAMBIO....	80
3.4 FASES DEL CAMBIO PLANEADO.....	85
3.5 ¿POR QUE UN AGENTE DE CAMBIO?.	93
3.6 LOS COMPONENTES BASICOS EN UN PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL. ....	104

**CAPITULO IV.- TECNICAS DE GRUPO PARA PROVOCAR EL CAMBIO EN UNA ORGANIZACION.**

4.1 LOS GRUPOS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.....	119
4.2 IMPORTANCIA Y FUNCION DE LOS GRUPOS.....	122
4.3 CLASIFICACION DE LAS INTERVENCIONES O TECNICAS DE GRUPO.....	126
4.4 CLASIFICACION DE LAS TECNICAS PARA EL CAMBIO INDIVIDUAL.....	141

**CAPITULO V.- COMPARACION DE LAS ESTRATEGIAS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL.**

5.1 ADMINISTRACION POR OBJETIVOS....	148
5.2 DESARROLLO GERENCIAL.....	152

	<u>PAGINA</u>
5.3 CIRCULOS DE CALIDAD.....	153
5.4 EL PLAN SCANLON.....	157
5.5 TABLA DE COMPARACION.....	159
CONCLUSIONES.....	160
BIBLIOGRAFIA.....	162

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

En México, desde hace algún tiempo, se viene hablando acerca del Desarrollo Organizacional, pero pocas personas conocen en realidad en qué consiste; pocas empresas lo han implementado y en -- aquéllas donde se ha realizado, en su mayoría, no han logrado -- los resultados que se esperaban por no haber llevado una adecuada implantación del mismo.

Debido a esta circunstancia, actualmente se tiene cierto rechazo hacia esta nueva disciplina. Puede apreciarse que las empresas, hoy en día, están siendo atacadas por los constantes cambios de valores sociales, las reglamentaciones gubernamentales, el alto costo en las tasas de interés, el alto grado de inflación y desempleo; así como el agotamiento de recursos.

Los valores sociales, políticos, culturales y morales están cambiando día a día vertiginosamente, por lo que no puede predecirse cuáles serán los valores que predominarán en los próximos 10 ó 15 años.

El hombre está cada vez más consciente de su valor, por lo que -- ha empezado a exigir una organización social más humana, que se preocupe más por el personal que la integra, entendiendo por ésto que exige una organización que le permita avanzar hacia su -- realización integral.

La mentalidad del hombre ha cambiado, cada vez es mayor el número de mujeres que no se conforman con ser sólo amas de casas, si no se preocupan por ayudar al presupuesto familiar; es mayor el número de jóvenes que intentan planificar su familia, se exige -- que las oportunidades de trabajo sean iguales para hombres y mujeres, todo ésto con el deseo de lograr una vida mejor para el -- individuo.

Todos estos cambios están influyendo dentro de las organizaciones, ya sean organizaciones industriales o de servicio, ya sean empresas privadas o públicas.

Aquellas empresas que persistan en permanecer donde están sin -- cambiar su mentalidad, ni enriquecer su acervo cultural, se impedirán a sí mismas alcanzar los niveles de éxito.

Las empresas deberán enfrentarse y adaptarse a los cambios o inevitablemente decaerán hasta morir, y en su lugar, aparecerán -- otras nuevas, más fuertes que ocuparán su lugar.

Para enfrentarse a estos cambios, se ha desarrollado una nueva -- disciplina a la que se le ha denominado Desarrollo Organizacional. Esta estrategia trata de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras dentro de la organización para adaptarse al -- ritmo acelerado del cambio.

Toda esta situación nos ha impulsado a realizar el siguiente trabajo de investigación, cuyo propósito es el de contribuir a una mejor comprensión del Desarrollo Organizacional, proponiendo su aplicación en las diferentes organizaciones que conforman nuestro país, de acuerdo a sus necesidades; así como facilitar una -- herramienta útil para el mejoramiento y sobrevivencia de la empresa y de sus miembros, logrando en consecuencia una mayor efectividad organizacional.

I.- DESARROLLO HISTORICO DE LAS CORRIENTES DE  
ESTUDIO DE LA ORGANIZACION.

- 1.1 Teoría Clásica
- 1.2 Administración Científica
- 1.3 Relaciones Humanas
- 1.4 Estructuralista
- 1.5 Humanismo Industrial o  
Neohumano - Relacionismo
- 1.6 Dinámica de Grupos
- 1.7 Estilos Gerenciales
- 1.8 Teoría Situacionista
- 1.9 Teoría "Z"

## 1.1 TEORIA CLASICA

El surgimiento de la escuela de la Teoría Clásica de la Organización, tiene su origen en la Revolución Industrial.

El cambio no había sido nada fácil de asimilar, pues de un solo golpe se sustituye la mano de obra por la máquina; la aptitud y la energía humana, fueron transferidos a máquinas por el hombre, provocando despidos masivos que vinieron a ser el ingrediente - clave para la fermentación social.

El cambio tuvo tal trascendencia que, inclusive, ayudó a los gobiernos a consolidarse.

Como en cualquier campo de estudio y como las organizaciones mismas, el análisis de las organizaciones tiene una " tradición " - que en gran medida se centra alrededor de Max Weber.

Weber observó cómo las antiguas formas de organización europeas iban cediendo ante las exigencias que se tenían en el nuevo mundo industrializado, dando por resultado un nuevo tipo de organización, la cual denominó Burocracia.

Weber define el término Burocracia como: "Un sistema social que lleva al máximo la eficiencia en la administración, cualquiera que sean sus características formales. Es un método institucionalizado de organizar el comportamiento de los individuos, de los grupos y de las asociaciones".

Weber realizó sus estudios en organizaciones oficiales, debido a que trabajó en ellas durante gran parte de su vida.

En su opinión, la mayoría de las organizaciones burocráticas tienen cinco cualidades principales:

1) DIVISION DEL TRABAJO

Las tareas se dividían en partes pequeñísimas, de especialización, de modo que incluso el operario industrial menos experto podía dominar un trabajo, en un lapso más breve y con un mínimo de aptitud.

2) CENTRALIZACION DE LA AUTORIDAD

Al fragmentarse el trabajo, aumentaba el problema de la coordinación, resolviéndose éste con la centralización de la autoridad que consiste en una concentración progresiva del control sobre las unidades subordinadas en niveles cada vez más elevados de autoridad y en una estructura de mando vertical de la organización.

3) PROGRAMA RACIONAL DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

El empleado debe tener las características que sean afines con el puesto de trabajo, para tal efecto, los principales funcionarios establecían normas objetivas del desempeño contra las cuales se comparaban los atributos del solicitante. Las normas incluían: Educación, instrucción, conocimientos y aptitudes.

4) REGLAS Y NORMAS

Según Weber, la burocracia tiene políticas, reglas y normas bien estructuradas que los funcionarios aplican impersonal y uniformemente tanto a los empleados de la organización, como a los clientes y proveedores.

5) REGISTROS ESCRITOS

Para conseguir la continuidad organizacional y con objeto de tener cierta uniformidad de acción, la burocracia mantiene registros detallados de las actividades de la organización.



La mayoría de las organizaciones dependen del sistema clásico, - para construir sus estructuras, debido a que este sistema se enfoca a los elementos claves de una institución como son: Responsabilidades, poder, división de trabajo e interdependencia de -- las partes.

Los avances modernos han modificado constantemente la Teoría Clásica pero sus elementos esenciales permanecen dentro de sus organizaciones. (1)

Dentro de esta corriente de la Teoría Clásica, sobresalieron dos personas de gran importancia para la administración, dentro de - las organizaciones: Fayol y Urwick, de los cuales daremos una pequeña reseña a continuación:

#### HENRY FAYOL

En 1916, Henry Fayol, un ingeniero de minas francés, propuso en su obra más famosa "Administración Industrial y General" - una teoría de administración basada en experiencias en el campo empresarial.

Sus mayores contribuciones son:

#### a) El proceso administrativo

El cual consta de cinco fases: Prever, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar.

#### b) Los principios o guías generales de la Teoría Clásica

Estos fueron aceptados, expuestos en las escuelas de administración y utilizados por los organizadores prácticos.

Los principios administrativos que propuso Fayol en forma - enunciativa, son los siguientes:

(1) DAVIS KEITH: El Comportamiento Humano en el Trabajo;  
MC. GRAW HILL, México 1983 - Pag. 259

1) El concerniente al objetivo

Una organización debe tener uno o varios objetivos. La organización es un medio hacia un fin, no un fin en sí misma. Cada unidad de la organización debe contribuir, en alguna forma, al logro de los objetivos generales.

2) Coordinación

En una organización, las personas se reúnen para trabajar juntas, tratando de alcanzar una meta común, por lo que es necesario que coordinen sus esfuerzos.

3) Especialización

Si es posible, el trabajo de una persona debe de limitarse a una sola función. Si no, las funciones relacionadas entre sí se agruparán bajo un jefe común.

4) Unidad de Dirección

Debe haber una autoridad y un plan para cada grupo de actividades que tengan un objetivo común.

5) Unidad de mando

Cada persona debe recibir órdenes sólo de un jefe y ser responsable sólo ante él. Si recibe órdenes de más de un jefe, la persona estará confusa.

6) Autoridad y responsabilidad

Estas deben ser correlativas, si a una persona se le hace responsable de ciertos resultados, se le dará la suficiente autoridad para que lo logre y viceversa.

7) Delegación

Cada decisión debe ser delegada al nivel competente más ba

lo posible. El jefe siempre será responsable de las decisiones que ha delegado ya que es parte de su trabajo decidir quién es capaz de tomar una decisión o realizar una actividad.

8) Tramo de control

Ningún superior deberá tener más de un determinado número de subordinados (4, 6, 8) si su trabajo está interrelacionado, ya que si pasa ese número, perderá el control sobre ellos.

9) Cadena de mando corta

La cadena de mando deberá ser tan corta como sea posible, ya que entre menos intermediarios existan entre el hombre de la jerarquía, más alta y la más baja, la comunicación será más fácil y habrá menos probabilidad de malas interpretaciones y menos retrasos.

10) Equilibrio

Las partes en que se divide la organización, deberán estar equilibradas y a ninguna función se le dará excesiva importancia.

Hoy en día estos principios aún siguen siendo válidos, a pesar de haber transcurrido varios años de la época en que fueron escritos y denotan un gran sentido administrativo del autor y -- una enorme visión del mismo.

Desde el punto de vista profesional, tanto Fayol como Weber -- afirman conceptos de organización similares, debido seguramente al hecho de que ambos tuvieron contacto con organizaciones de las mismas características, en la misma época.

## URWICK

A principios de los años 30's, Urwick concibió el problema de la administración como la aplicación de los principios de organización burocrática, a las situaciones operativas de las diferentes empresas y con ello marcó la necesidad de elaborar técnicas de aplicación de la teoría Clásica de la organización.

En su trabajo encontramos el reconocimiento de tres elementos esenciales de la Teoría Burocrática:

- La especialización.
- La coordinación.
- La asignación racional de obligaciones.

Afirmando así el hecho de que, los principios de la Teoría Clásica son universales.

Un aporte importante que realizó Urwick en la administración fué dividir el proceso administrativo en las dos fases, ya conocidas por todos:

### 1) Mecánica

Viene a ser la parte estática del proceso. Esta compuesta por los primeros tres elementos del proceso administrativo: Prever, Planear y Organizar.

En esta fase se analiza qué es lo que se hará, ya sean planes, programas, objetivos, cómo pueden llevarse a cabo y con quiénes se cuenta para ello.

### 2) Dinámica

Fase compuesta por los elementos restantes del proceso administrativo: Integrar, Dirigir y Controlar. En ésta se -

lleva a la práctica los planes, objetivos programas, etc. antes estructurados.

El mensaje de Urwick es un llamado a elaborar mejores técnicas para la aplicación de los principios racionales de la organización a las empresas.

## 1.2 ADMINISTRACION CIENTIFICA

### FREDERICK TAYLOR

Ingeniero Norteamericano que inició su vida de trabajo como obrero, recorriendo toda la escala jerárquica de la Midvale Steel Works, desde aprendiz hasta ingeniero en jefe.

Lo más importante de la obra de este autor se plasma en su libro "Principios de la Administración Científica".

Taylor realizó un sinnúmero de estudios para detectar las mejores formas de trabajo, siendo quizá, el más famoso el que llevó a cabo en Steel Company sobre la operación de carga de lingotes de oro en furgones de ferrocarril.

Desarrollando así nuevos métodos para dirigir los esfuerzos de los obreros con el propósito de elevar la productividad de la empresa, dando por resultado un nuevo enfoque a la administración.

Los intentos de racionalización del trabajo efectuados por Taylor, partían de la premisa que para todo tipo de trabajo podrían y debería llegarse a definir un procedimiento técnicamente estructurado que debería sustituir a los métodos empíricos.

Esta estructuración comprende la estandarización de los tiempos necesarios para su realización y los movimientos inherentes de la misma; ésta es una de sus más importantes aportaciones, siendo el origen de los actuales llamados "Estudios de Tiempos y Movimientos".

Como se puede apreciar, la obra de Taylor ha sido de gran trascendencia pero estuvo totalmente relacionada con fines explotadores, ya que para Taylor, los trabajadores no eran sino engranes de una máquina y a los cuales no se les atribuía más intereses que la satisfacción de sus necesidades primarias.

La Administración Científica, contempla, al igual que las escuelas anteriores, al hombre como parte mecánica de la industria, - con el propósito de elevar la productividad de la empresa.

### 1.3 RELACIONES HUMANAS O HUMANO RELACIONISMO

Hacia 1927, el Australiano Elton Mayo (al cual se le conoce como fundador del movimiento de relaciones humanas y la sociología industrial) comenzaba su proyecto más famoso en la fábrica Hawthorne de la Western Electric en Chicago.

Partiendo de los experimentos realizados en la Western Electric, fué elaborada la teoría de las Relaciones Humanas, teniendo como base una relación más humana dentro de las empresas.

Los experimentos de Hawthorne comenzaron siendo un experimento - sobre las relaciones entre la producción y las condiciones lumínicas.

Elton Mayo y su grupo, partían de la hipótesis de que las condiciones físicas de trabajo afectaban de manera determinante el incremento de la producción; sin embargo, para su sorpresa, pronto tuvieron que reconocer que había otros factores que no habían -- considerado y que afectaban esta situación.

Consideró que los resultados obtenidos y el descontento manifestado no eran fruto de factores económicos o físicos, sino un producto de la situación social del grupo y una deficiente comunicación.

Elton Mayo descubre casualmente una serie de principios básicos dentro del estudio de las relaciones sociales en las organizaciones.

Los experimentos de Hawthorne definen la importancia fundamental del trabajo en la vida del hombre.

El grupo es medio de comunicación y el instrumento de contacto - del hombre con la organización y el sistema social y así como el trabajo es actividad social fundamental del hombre, el grupo, --



dentro de la organización, es el elemento concreto de expresión de esa actividad.

Para Mayo son así los conflictos, no un producto de intereses y objetivos sociales diferentes o antagónicos, sino un resultado de comunicación escasa ó inexistente.

Se pudo observar que a través de la integración de los individuos dentro de su grupo, en una empresa o fábrica y la identificación del individuo con su propio trabajo, tendía a mejorarse - el clima organizacional aumentando así la eficiencia en la producción.

Entre las técnicas concretas del humano-relacionismo, se encuentran junto al mejoramiento de las condiciones psicológicas y fisiológicas del trabajo, la suavización del antagonismo en las relaciones entre trabajadores y supervisores y una utilización - bien planeada y psicológicamente efectiva de los medios de comunicación en particular, de los periódicos y circulares de la empresa para tratar de ganar a cada uno de los miembros de la organización, para la política de la empresa. (2)

Como resultado de los citados experimentos, se comienza a manejar el concepto de grupos y se comprende que la actitud del hombre en cualesquiera de las organizaciones, corresponde a objetivos necesarios y actitudes grupales.

Se comprueba que el grupo es sin lugar a dudas, el medio de comunicación y el instrumento de contacto del hombre con la organización y el sistema social.

#### 1.4 ESTRUCTURALISTA

Surge en el campo de la administración una nueva corriente, definida como Estructuralismo, la cual viene a ser una síntesis de los conceptos de Taylor, Mayo y Weber sobre las organizaciones.

Esta corriente se diferencia de las escuelas de administración científica y de las relaciones humanas, en cuanto a que realiza un análisis sobre las relaciones de la empresa, con el sistema social que la rodea. Se empieza a tener una preocupación por el entorno en el que se encuentra la organización.

Dentro de esta corriente, los principales puntos que se tratan son los siguientes:

- a) Analiza los grupos formales e informales de la organización y su interrelación.
- b) Extensión de estos grupos dentro y fuera de la organización.
- c) El análisis se encuentra a todos los niveles de la organización.
- d) Se analiza y estudia los estímulos materiales, sociales, ambientales y su interdependencia.
- e) La característica más importante de esta corriente, es que se toma a la organización como parte de una estructura social que se encuentra constantemente influida -- por esta y viceversa.

Con esta escuela, se deja atrás el concepto de empresa como un ente aislado, cuyos problemas se generan y tienen que ser resueltos por él mismo. Esta corriente toca un punto muy importante que es el estudio de todo tipo de organizaciones: lucrativas, sociales, políticas, etc. a fin de poder realizar un análisis com-

parativo entre ellas, el medio social y su interrelación con las demás organizaciones.

Los estructuralistas dan una aportación práctica por medio de la teoría de Conflictos; es la suavización, conducción y control de las expresiones de los conflictos dentro de una organización ante la imposibilidad de resolver los de la sociedad.

Entre los autores más representativos de esta corriente se encuentran: Renate Mayntz, Amital Etzioni y Ralf Dahrendorf, de los cuales daremos una pequeña reseña a continuación:

#### RENATE MAYNTZ

En su obra "Sociología de la Organización" nos habla acerca de la sociedad a la que él llama "Sociedad Organizada".

Para su estudio analiza seis tipos diferentes de organizaciones:

1) Empresa

Nace de la industrialización y es el lugar donde se tiene la producción.

2) Iglesia

Considerada como una institución completamente formada diferenciada y en algunos aspectos burocratizada.

3) Escuela, Hospital y Prisión

Adquirieron importancia a medida que se difundieron o independizaron.

4) Ejército

El cual ha tenido importancia en todas las épocas.

5) Administración

El desarrollo de la administración, tanto por su difu - sión como por su configuración interna, en la cual ya - se incluye la escala de los cargos que forman un siste - ma de jerarquización, de control, competencia de cargos, facultades de mando, establecimiento de obligaciones, - etc.

6) Asociaciones

Las asociaciones económicas y patronales, se desarro - llan conjuntamente con la industrialización, pero tam - bién recibieron el estímulo de la actividad de los sin - dicatos que empezaban a formarse.

Como puede apreciarse, analiza, dentro de su obra, diferen - tes organizaciones y los problemas que se tienen en cada - una de ellas.

AMITAI ETZIONI

Dentro de la corriente estructuralista, Etzioni presenta - en su obra "La Organización Moderna" una serie de elemen - tos para definir una sociedad organizacional.

Nos dice: "Nacemos dentro de una organización, somos educa - dos por ella y la mayor parte de nosotros consumimos gran parte de nuestra vida trabajando para las organizaciones, - empleamos gran parte de nuestro tiempo libre gastando, ju - gando y rezando en organizaciones".

Para él, la organización, en vez de convertirse en servido - ra obediente de la sociedad, se vuelve en ocasiones, su -- amo. La sociedad moderna, lejos de ser una comunidad, se asemeja a un campo de batalla en el cual se enfrentan las diferentes organizaciones.

RALF DAHRENDORF

Este autor analiza específicamente la organización productiva, es decir, la empresa industrial y comercial.

Estudia el problema de la empresa como un sistema social, así como los conflictos que se generan dentro de ella.

Dahrendorf en su obra "Sociología de la empresa y de la industria", reconoce la relación de la organización de la empresa con el medio social que la rodea, considera que los conflictos y sus causas se encuentran dentro de la sociedad, sin embargo, no va más allá de proponer un encauzamiento para la expresión de estos conflictos y antagonismos sociales.

Es importante reconocer que los estructuralistas desarrollaron una serie de conceptos de gran importancia; como son, el análisis de los problemas de una organización formal y de una informal, considerando los estímulos sociales ambientales y materiales y el entorno en el que se encuentra establecida la organización; es decir, toda la gama de relaciones, influencias e interacciones entre la organización y el medio social, económico y político, en el cual se desarrolla.

### 1.5 HUMANISMO INDUSTRIAL O NEOHUMANO-RELACIONISMO

En tanto que los representantes de la escuela de relaciones humanas pretendían modificar la teoría clásica, los humanistas industriales quieren cambiarla drásticamente; al grado de que Warren Bennis se ha lanzado a anunciar la muerte de la burocracia en su libro "Organización Cambiante" en 1966.

Bennis nos dice que, la libertad que nos da la democracia nos da mayores beneficios que la represión de la burocracia y propone - cambios, tanto en el diseño, como en la estructura de la Organización.

El Humanismo Industrial tiene la filosofía de transformar el espíritu de la organización en términos de la administración adecuada de los recursos humanos.

Para los neohumano-relacionistas, sus teorías se reducen en dar al hombre productivo la sensación de que participa realmente dentro de las decisiones acerca de su trabajo.

De aquí surgen los términos: "Administración por Objetivos", "Administración Participativa" y otros muchos que se engloban dentro de esta corriente.

En términos generales, todas estas teorías y corrientes nuevas - proponen que, dentro de la empresa y la industria, tanto trabajadores como empleados puedan fijar sus objetivos acerca de la labor que realizan a fin de dar la sensación de participación en las decisiones y en la vida de la Organización, pero esta participación se reduce simplemente a las medidas secundarias y superficiales que no impliquen un cambio en el ritmo de producción, - fijado por la gerencia y estratos superiores.

La corriente Neohumano-relacionista, busca no presentar el control sobre los miembros de la Organización como un elemento auto

ritario sino como una responsabilidad en la actuación, una especie de auto-control.

Para los humanistas industriales, el medio más racional para la utilización de los recursos humanos, son las ciencias del comportamiento humano, pues constituyen la extensión lógica del estudio del hombre en las Organizaciones.

### CHRIS ARGYRIS

Identifica el conflicto entre el hombre y la organización en términos psicológicos y propone un modelo de desarrollo de la personalidad.

Una de sus principales aportaciones fué la de plantear las características que deberían tener los participantes de los grupos T, de los cuales hablaremos en capítulos posteriores.

### FREDERICK HERZBERG

Profesor de psicología en la Universidad Western Reserve en Cleveland, por más de una década, él y sus colegas, han llevado a cabo un programa de investigación y aplicación sobre motivación humana, en el puesto del trabajo y sus efectos sobre el crecimiento psicológico y la salud mental del individuo.

El pregunta si los actuales métodos de organización de trabajo en el comercio y la industria, son apropiados para la necesidad y felicidad total del hombre.

Herzberg y sus colegas dirigieron una encuesta de 200 ingenieros y contadores representativos de una sección de la industria de Pittsburgh, se pidió a estos hombres el recordar ocasiones en las que se sintieron excepcionalmente bien en sus trabajos. Los investigadores buscaron los motivos por los cuales se sintieron así, pidiendo una descripción de la secuencia de eventos que dieron por resultado ese sentimiento, entonces se repitieron las --

preguntas, ahora sobre eventos que les hicieron sentirse excepcionalmente mal en sus trabajos, las respuestas fueron clasificadas por temas para poder determinar qué tipo de eventos conducían a satisfacción e insatisfacción laboral.

El principal descubrimiento del estudio fue que los eventos que llevaban a la satisfacción eran de una clase muy distinta a aquellos que producían insatisfacción. Este estudio (década de 1950) dió como resultado la teoría motivacional de Herzberg llamada -- "Teoría de los Factores", la cual describe un conjunto de factores llamados extrínsecos o higiénicos, vinculados con la insatisfacción del trabajo y un conjunto de intrínsecos o motivacionales que están relacionados con la satisfacción, como se ilustra en la figura 1.

Cuando los factores higiénicos descienden por debajo del nivel mínimo aceptable, el individuo se siente insatisfecho.

Los factores higiénicos se relacionan generalmente con el contexto del empleo porque se ocupan del ambiente externo del mismo. Como ejemplo de ellos, podríamos mencionar: Las relaciones con los supervisores, compañeros, con los subordinados; la retribución o aumento de sueldo, la existencia de un supervisor, las políticas de la empresa, etc. Una observación importante es que, los incrementos que superan este nivel mínimo aceptable no determinan necesariamente aumentos en la satisfacción.

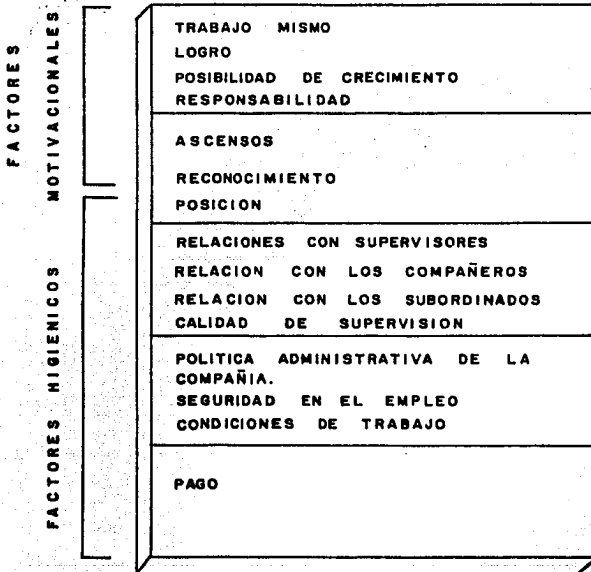
En cambio, los incrementos de los factores intrínsecos llevan directamente a un aumento de la satisfacción y de la motivación, como ejemplo de éstos tenemos: El logro, reconocimiento, progreso a través de ascensos, posibilidad de desarrollo, responsabilidades por el trabajo, etc.

A pesar de todas las críticas lanzadas contra este modelo, sigue siendo útil debido a la distinción que establece entre factores



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

FIG 1 MODELO DE LOS FACTORES DE  
HERZBERG



que motivan a los empleados y a los que le ayudan primariamente a sostener a los que ya se sienten motivados.

Este tipo de información es de gran ayuda para los gerentes para que puedan tomar decisiones con respecto a su personal.

### ABRAHAM MASLOW

Una teoría que junto con la de Herzberg abarca los factores que motivan a los individuos, es la teoría de Maslow.

Los psicólogos reconocen que las necesidades en una persona tienen una prioridad específica.

A medida que se satisfacen las necesidades básicas, las personas tratan de llenar las de niveles más altos.

Abraham Maslow describió una jerarquía de necesidades de cinco - niveles que se han popularizado enormemente. Estos niveles in - cluyen:

#### 1) Necesidades Fisiológicas Básicas

Estas necesidades constan de cosas que se pueden com- - prar con dinero, como alimentos, ropa y demás necesida- - des básicas de la vida.

El temor está ligado a estas necesidades; uno teme la - posible falta de alimento, ropa, etc.

#### 2) Seguridad Física y Emocional

Estas se derivan del deseo de protegerse contra la pri- - vación de las necesidades básicas.

Este tipo de necesidades también llamadas de estabili- - dad y seguridad, quedan satisfechas cuando se obtiene - cierta protección o respaldo contra el temor que se en- - cuentra ligado a las necesidades antes citadas.

3) Necesidades de Pertenencia y de Indole Social

Las necesidades sociales nacen del deseo inherente de - los humanos de pertenecer a un grupo u otro.

Pero la gente no quiere pertenecer simplemente a cual - quier grupo, necesita pertenecer a unos cuyos miembros tengan algo en común.

4) Estimación y Posición Social

La necesidad de igualar o emular a alguien, es una pode rosa fuente de motivaciones positivas.

La persona o grupo que le brindarán el reconocimiento - que se espera, quizá no signifique nada para otros; la estima sólo existe ante los ojos del interesado.

5) Autorealización

Para Maslow, la autorealización se deriva del conoci - miento de lo "que pudo ser, he de ser".

Cuando la fuente de motivación de alguien es la autorea lización, su esfuerzo por rendir no tiene límites.

Dos fuerzas internas pueden llevar a que una persona - use todas sus capacidades; puede estar impulsado por la competición o por los logros.

El primer concepto se refiere al dominio de un trabajo o una tarea.

El camino impulsado por los logros para llegar a la au - torealización no es así, ya que algunas personas, no la mayoría, están motivadas por la necesidad de destacar - en todo lo que hacen.

Cuando la necesidad de esforzarse más no es espontánea, la administración tiene que crear un ambiente que la -

fomento, por ejemplo, un sistema de Administración por Objetivos o un programa de Desarrollo Organizacional.

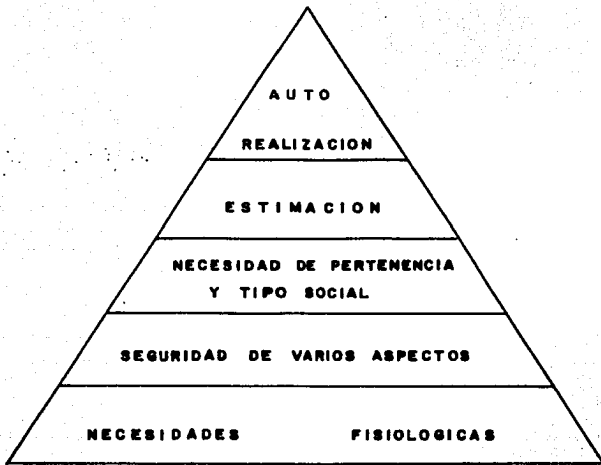
El aspecto más importante es que los niveles de las necesidades generalmente siguen una secuencia de dominación definida.

Las necesidades del segundo nivel no dominan, sino hasta que hayan quedado satisfechas las del primer nivel.

Las del tercer nivel no dominan sino hasta que se cubran las del primero y las del segundo y así sucesivamente - como se ilustra en la figura 2.

FIG.2 MODELO DE JERARQUIA  
DE LAS NECESIDADES

( M A S L O W )



### 1.6 DINAMICA DE GRUPOS

Esta escuela se inicia en 1950 y pone énfasis en la organización informal; es decir, los grupos de formación espontánea y consistente.

Analiza la dinámica grupal en vez de la individual.

Dentro de las organizaciones, independientemente de su magnitud, están formadas por pequeños grupos o subunidades organizacionales; a su vez cada grupo está constituido por un número reducido de personas que manifiestan intereses u objetivos comunes.

Para facilitar el proceso de consecución de metas, el pequeño -- grupo generalmente propone que exista cierta diferenciación de roles y funciones.

Al mismo tiempo el grupo posee la posibilidad de adaptarse a las cambiantes condiciones de su ambiente.

Se tienen tres grupos de variables que afectan esta dinámica grupal:

- 1) Las variables individuales que incluyen: Actitudes, personalidad y aptitudes.
- 2) Ambientales que son: Tarea y recompensa.
- 3) Grupales que son: Mecanismo de influencia, comunicación y atracción.

Esta escuela ha realizado estos estudios llamados entrenamiento en sensibilización (Sensitivity Training).

Estos estudios son auspiciados por los Laboratorios Nacionales - de Entrenamiento (NTL) en E.U.A.

El método de Laboratorios de Entrenamiento, tiene como objetivo principal el cambio del individuo y el cambio de la Organización.

Otro cambio importante consiste en el mejoramiento del ambiente para beneficiar la solución de conflictos.

Este método es muy recomendado como una herramienta eficaz en - programas de Desarrollo Organizacional.

Dentro de estos programas, se tiene un elemento importante, un - consultor experimentado en la aplicación de las ciencias del comportamiento a los problemas gerenciales de una Organización.

Los representantes más destacados en este campo son Bradford, Bennis y Miles.

## 1.7 ESTILOS GERENCIALES

El creciente interés en los estilos gerenciales comenzó a fines de la década de 1950 y en la actualidad continúa existente. La idea central es que, el gerente debe responder en forma flexible dependiendo de la situación.

De ahí la importancia de determinar el estilo de dirección del gerente hacia sus subordinados.

La dirección está basada en el dinamismo del individuo, ya que aquélla no es estática. Varios autores se interesan en esto, -- por ejemplo:

Peter Drucker.- El administrador es el recurso fundamental de la dirección. El administrador sabe dirigir personal adecuadamente, el error es el enfoque que se le dá .

George Terry.- La dirección es la actividad que consiste en influir sobre las personas para que se esfuercen en lograr sus objetivos.

Tannenbaum, Weschler y Massarick.- Es la influencia interpersonal, ejercida en una situación y que aspira a través del proceso de comunicación, al logro de una meta o metas especializadas.

O'donell y Koontz.- Dirigir es influir sobre las personas para que logren metas comunes.

En resumen, podría decirse que, dirigir es el proceso de encaminar las actividades de un individuo o grupo, influyendo en los esfuerzos que se realicen con el fin de lograr las metas de una situación dada.



El modelo que más ha influido en esta corriente, es el de Douglas Mc. Gregor, con sus conocidas: Teoría "X" y Teoría "Y", las cuales están contenidas en su obra "El Aspecto Humano de las Empresas".

### TEORIA "X"

Douglas Mc Gregor propone en su Teoría "X", el uso de la - autoridad como medio principal de control.

Fundamentalmente se da por supuesto que las exigencias de la empresa están por encima de las necesidades de sus miembros individualmente, esto es, que el contrato de trabajo estipula que el individuo aceptará la dirección y el control externo a cambio de las compensaciones que se le ofrecen.

### TEORIA "Y"

Como reverso de la medalla, propone su célebre teoría "Y" según la cual la persuasión y la ayuda profesional, unidas a factores de motivación, tales como la valoración de ac - tuaciones, el fomento de buenas relaciones humanas entre - el personal, los sueldos y ascensos , producen resultados mejores que el simple uso tradicional de la autoridad.

La Teoría "X" constituye el punto de vista tradicional so - bre la dirección y el control.

Se tienen tres premisas:

- a) El ser humano siente una repugnancia intrínseca hacia - el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- b) Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y ame - zadas con castigos, para que desarrollen el esfuerzo -

adecuado a la realización de los objetivos de la Organización.

- c) El ser humano común prefiere ser dirigido, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

La Teoría "Y" refleja la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización.

Las ideas implícitas en la Teoría "Y" son las siguientes:

- a) El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego y el descanso.
- b) El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la Organización.

El Hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en --servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

- c) Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.
- d) El ser humano ordinario se habitúa en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades.
- e) La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, es característica de grandes, no pequeños, sectores de la población.

- f) En las condiciones actuales de la vida industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas en parte solamente.

### REJILLA GERENCIAL

Robert Blake y Jane Mouton son respectivamente Presidente y Vice presidente de la Compañía de Métodos Científicos, una organización que proporciona servicios de consultoría en ciencias del comportamiento a la industria.

Ambos diseñaron y probaron la rejilla gerencial durante su trabajo aplicado a la industria manufacturera.

Blake y Mouton parten de la conjetura de que la tarea de un gerente es nutrir las actividades y el comportamiento que promueven el desempeño eficiente; es también, estimular y usar la creatividad, el generar entusiasmo por la experimentación y la innovación y aprender de la integración con otros. Dicha capacidad gerencial puede ser enseñada y aprendida, su rejilla gerencial propone un marco para entender y aplicar la dirección efectiva.

Esta rejilla ha tenido éxito en trabajos de producción, ventas e investigación y desarrollo, sindicatos, en organizaciones militares, gubernamentales, etc.

La rejilla gerencial es el resultado de la combinación de dos elementos del comportamiento gerencial:

- Preocupación por la producción y
- Preocupación por la gente.

Preocuparse por la producción, no es sólo preocuparse por los productos físicos fabricados, sino que se refiere tanto al volumen de ventas como a la calidad del servicio prestado, el número

de buenas ideas de investigación o las decisiones de políticas - de alto nivel que se han tomado y cosas por el estilo.

Preocuparse por la gente incluye el interés por las amistades, - el compromiso personal por el trabajo, por el autorespeto de al-guien, por la paga equitativa y cosas similares

En la forma de dirigir de cualquier gerente, se mostrará más o - menos cada uno de dichos elementos.

La colocación de estos dos hechos, pueden representarse como los ejes de una gráfica, lo que permite que se dibuje una rejilla.

Las diferentes posiciones en la rejilla gerencial, representan - diferentes patrones típicos de comportamiento, como puede verse en la figura 3.

La rejilla sugiere que los cambios se deben dirigir hacia una - elevada preocupación por la gente (se le da una puntuación de 9) y una elevada preocupación por la producción (se le da una pun- tuación de 9 también); es decir, hacia un estilo gerencial al - 9.9 el cual se denomina Dirección de Equipo.

La rejilla nos indica que todos los grados de interés por la pro- ducción y por la gente son posibles, pero para simplificar, sólo se escogieron cinco estilos de dirección como ilustrativos, los cuales narramos a continuación:

#### Dirección de Tareas (9.1)

Se enfoca principalmente hacia la producción, un gerente - 9.1 es un maestro en tareas, exigente, que sólo espera que se cumplan con los programas y que la gente haga lo que se le ordena.

Cualquier cosa que salga mal, será considerada como el resultado del error de alguien y ese alguien debe ser encontrado y la culpa adjudicada firmemente.

Los supervisores toman decisiones, los subordinados las - llevan a cabo.

Esta dirección puede lograr una elevada producción, por lo menos a corto plazo, pero tiene ciertas deficiencias, ya - que los desacuerdos y la energía creativa de los subordinados son eliminados y sofocados, en lugar de conciliarlos, - lo que dá como resultado el desarrollo de sindicatos y las luchas entre obreros y gerencia.

#### Dirección Tipo Club Campestre (1.9)

Enfatiza únicamente preocupación por la gente, las personas son estimuladas y ayudadas y no se toman en cuenta sus errores, porque están haciendo lo que pueden.

La palabra clave es solidaridad, la conversación formal y tomar café juntos.

La regla informal es "nada de discusiones de trabajo entre los descansos".

Sus deficiencias son que la gente trata de evitar los desacuerdos internos, las críticas entre unos y otros y los - problemas de producción son cubiertos.

Este estilo crece fácilmente en situaciones de casi monopolio.

#### Dirección Empobrecida (1.1)

Es difícil imaginar una organización sobreviviendo durante

largo tiempo con esta clase de dirección, pero se dan con frecuencia este tipo de direcciones entre gerentes y supervisores individualmente.

Este estilo se caracteriza por evitar la responsabilidad o el compromiso personal, el supervisor deja que la gente trabaje como crea necesario, lleva al mínimo los contactos con cualquier persona y no se compromete en cualquier problema que se le presente.

Este estilo revela, en forma crítica, la frustración de alguien que ha sido ignorado a la hora de las promociones, - hecho a un lado o que por años ha estado en un trabajo de rutina.

#### Posición Intermedia (5.5)

Este estilo empuja lo suficiente para obtener una producción aceptable, pero cede lo suficiente para mantener una moral aceptable.

El gerente tiene una posición justa pero firme y tiene confianza en la capacidad de sus subordinados para hacer frente a las metas.

Con este estilo se intenta encontrar soluciones balanceadas, más que apropiadas.

#### Dirección de Equipos (9.9)

Muestra una gran preocupación por la producción y por la gente y no acepta el que estos intereses sean incompatibles.

En este estilo se trata de encontrar las soluciones más efectivas y mejores y se enfoca hacia la producción más -

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

36

alta que se puede obtener a la cual contribuyen todos los involucrados y en la cual todos encuentran su propio sentido de realización.

El gerente 9.9 asume que los empleados conocen los riesgos para ellos mismos y los demás en la tarea que están realizando por lo que no necesitarán la dirección y control de un jefe.

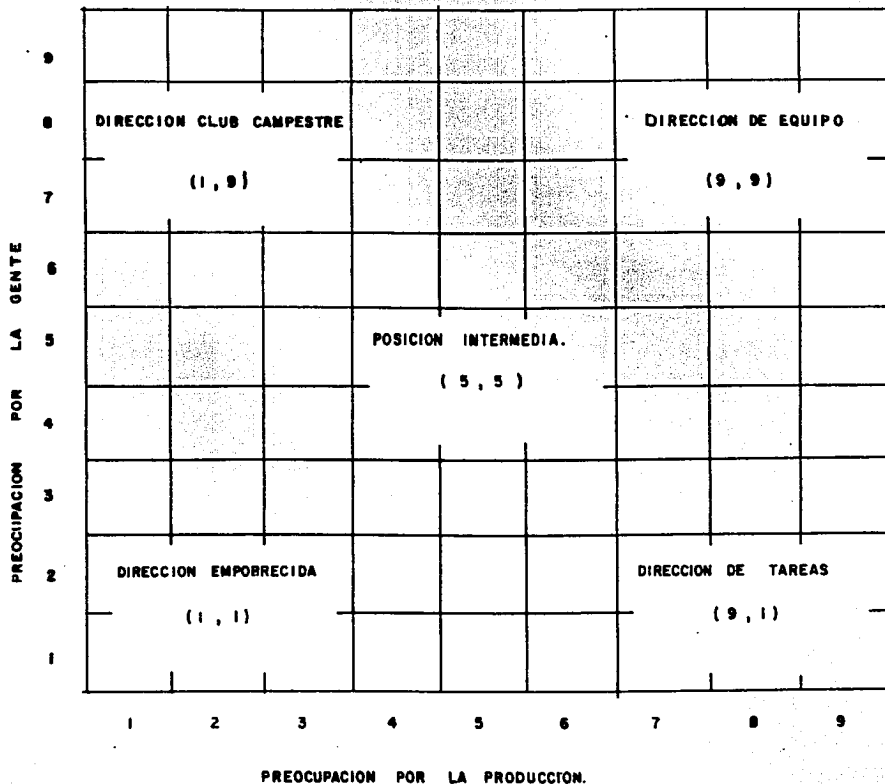
La responsabilidad del gerente es ver que el trabajo sea planeado y organizado por aquéllos que llevan riesgo en él, y no necesariamente por el gerente mismo. Los objetivos deben ser claros para todos y a pesar de ser exigentes, deben ser realistas.

Se acepta que habrá conflictos pero los problemas son confrontados directa y abiertamente por lo que estimula la creatividad.

Su objetivo principal es el mejoramiento constante de la forma de organizar y el desarrollo de todos aquéllos involucrados en él.

# FIG 3 REJILLA GERENCIAL

(BLAKE Y MOUTON)



TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN



### RENSIS LIKERT

El modelo propuesto por Likert, llamado Sistema 1 a 4, nos dice que el clima organizacional puede caer dentro de las siguientes categorías:

Sistema 1.- Explotador

Sistema 2.- Autoritario benévolo

Sistema 3.- Consultivo

Sistema 4.- Participativo

El sistema 1, es el más autocrático y el sistema 4 el más participativo y vienen a ser los equivalentes de las teorías "X" y "Y" de Mc.Gregor.

Likert cree que la gerencia efectiva debe funcionar en el sistema participativo, el cual consideró el mejor de todos.

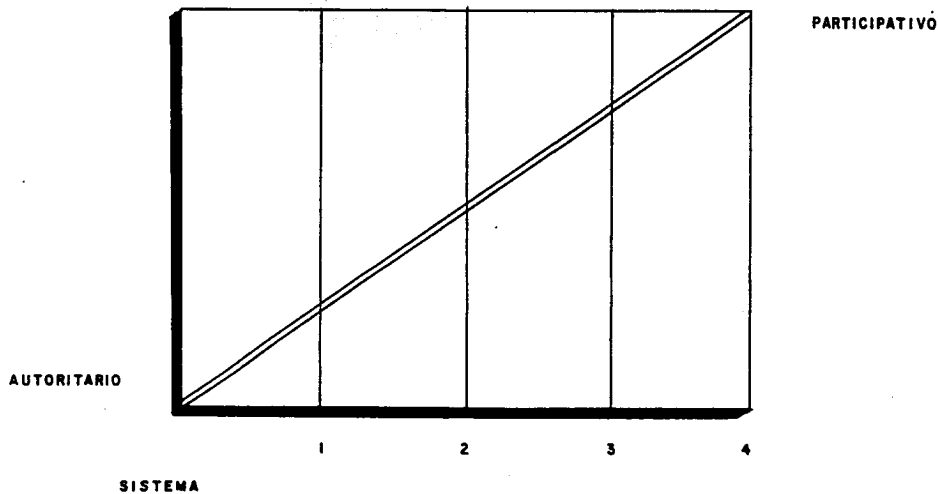
La diferencia entre el sistema actual y el deseado, representa una zona realista de mejoramiento que es lo que busca este modelo.

El sistema 4, se conserva como meta suprema, pero Likert opina que la empresa debe esforzarse por alcanzarlo en forma gradual.

El enfoque de Likert se conoce también como "Método de Retroalimentación por encuesta", debido al uso tan frecuente que hace de la retroalimentación, basándose en las encuestas.

El modelo de Likert se ilustra en la figura 4.

FIG 4. SISTEMA I-4 DE RENSIS LIKERT



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 1.8 TEORIA SITUACIONISTA

La teoría de la situación ha tenido gran aceptación desde la segunda mitad de los 70's y principios de los 80's y se apoya en las corrientes citadas anteriormente.

Entre los situacionistas prominentes de la actualidad, están -- Fiedler y Reddín.

### Modelo de Contingencias de Fiedler

Fiedler en 1951 realizó una serie de investigaciones que le permitieron proponer el modelo de contingencias, dentro de su modelo sostiene que el estilo de liderazgo más adecuado depende de la situación en que trabaja el líder.

Dicho más específicamente, el estilo de liderazgo más apropiado depende de que la situación sea favorable, desfavorable o una gama intermedia de lo favorable para el líder.

A medida que la situación varía, los requisitos del liderazgo también deben cambiar.

Para que sea válido este modelo, fué necesario definir -- tres conceptos:

• Efectividad.- Se determina a través de la manera en que el líder es aceptado por el grupo.

Estilo de Liderazgo.- Se refleja en el grado de experiencia sobre la manera como se realiza un trabajo.

Factores de la Situación.- El modelo requiere de tres dimensiones que combinadas producen un total de 8 estilos -- de liderazgo que serán unados según las exigencias de la

situación. Estas tres dimensiones son:

- a) Poder del puesto
- b) Estructuración de las tareas
- c) Relación Líder-subordinados

Como se puede ver, se trata de ocho situaciones distintas que requieren un estilo de liderazgo diferente, como se muestra en la tabla siguiente:

<u>PODER DEL PUESTO</u>	<u>ESTRUCTURACION DE LAS TAREAS</u>	<u>RELACIONES LIDER-SUBORDINADOS</u>
1) Alto Poder	Altas Relaciones	Alta Estructuración
2) Bajo Poder	Altas Relaciones	Alta Estructuración
3) Alto Poder	Altas Relaciones	Baja Estructuración
4) Bajo Poder	Altas Relaciones	Baja Estructuración
5) Alto Poder	Bajas Relaciones	Alta Estructuración
6) Bajo Poder	Bajas Relaciones	Alta Estructuración
7) Alto Poder	Bajas Relaciones	Baja Estructuración
8) Bajo Poder	Bajas Relaciones	Baja Estructuración

Según Fred Fiedler, la situación más favorable para que un líder influya sobre su grupo, se da en el estilo 1 y la peor situación, es el estilo 8 que es el caso de un líder impopular en una Organización.

### TEORIA TRIDIMENSIONAL DE WILLIAM REDDIN

En sus trabajos ha sido notablemente influenciado por sus predecesores, se identifica con el modelo de la Universidad de Ohio. En este modelo se ajusta a la filosofía situacionista, en el sentido de que cualquier comportamiento puede ser efectivo, dependiendo de la situación.

Reddin concibe la existencia de una tercera dimensión, el citado modelo sostiene que las personas, en posición de mando, tienden a tener inclinaciones al dirigir a sus subordinados en el sentido de:

- 1) Mantener buenas relaciones con los subordinados.
- 2) Estructurar el trabajo para que éste sea terminado en las condiciones esperadas.

En su teoría tridimensional (3-D) llama a estas inclinaciones: - Orientación hacia las relaciones (OR) y Orientación hacia la Tarea (OT).

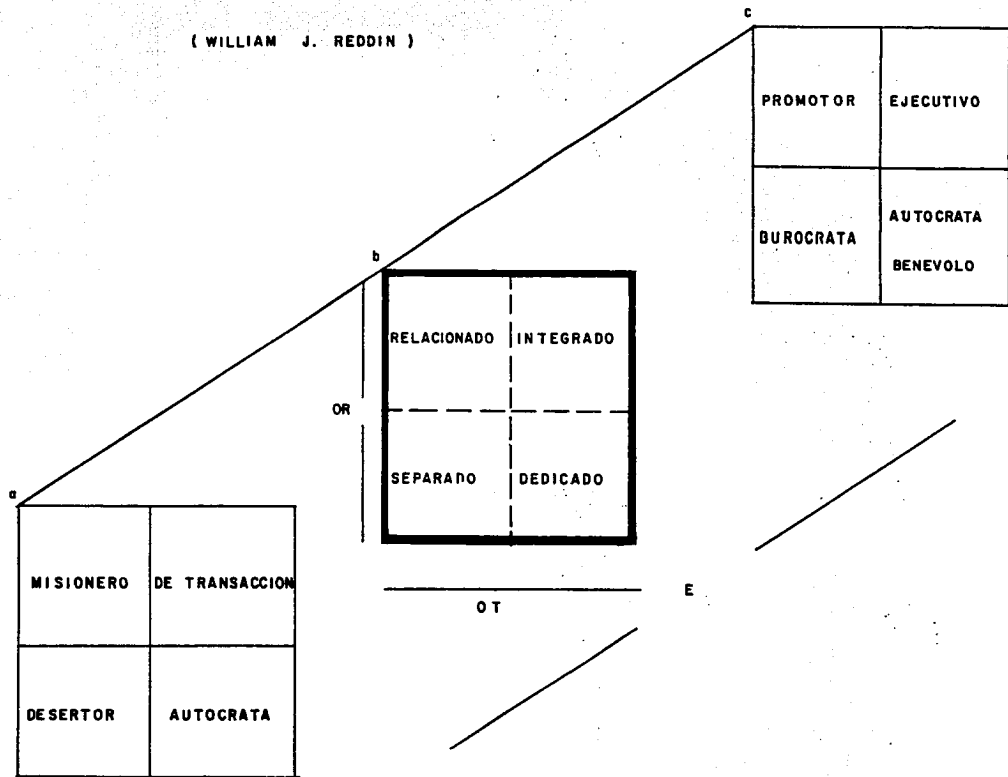
En opinión de Reddin, el efecto que se produce al utilizarse un comportamiento apropiado a una situación, es la obtención de mejores resultados, lo que da por resultado la existencia de una nueva dimensión llamada efectividad.

El concepto tridimensional fue diseñado como herramienta para el desarrollo gerencial y organizacional.

Reddin propone cuatro estilos básicos de comportamiento, que al ser utilizados en sistemas apropiados, producen cuatro estilos gerenciales efectivos (c) y cuando son usados en sistemas inapropiados, producen cuatro estilos menos efectivos, (a); lo anterior se ilustra en la figura 5.

# FIG 5 SISTEMA TRIDIMENSIONAL

( WILLIAM J. REDDIN )



TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

CARACTERISTICAS DE LOS ESTILOS

GERENCIALES

ESTILOS MENOS EFECTIVOS (a)

INDICADORES DEL ESTILO

MISIONERO

Evita el conflicto  
Agradable-amable-cálido  
Busca la aceptación de sí mismo, dependiente  
Facilita las cosas  
Evita iniciar acción-pasivo-no directivas  
Despreocupado por resultados-normas-controles

INDICADORES DEL ESTILO

DESERTOR

Trabaja según lo fija el reglamento  
Producción mínima (abandona)  
Evita verse complicado, rehuye las responsa-  
bilidad y el compromiso.  
Da pocas sugerencias útiles y opiniones  
Carente de creatividad y de originalidad  
Criterio Estrecho  
Se resiste al cambio, no coopera, no comunica

INDICADORES DEL ESTILO

DE TRANSACCION

Emplea la participación en exceso  
Cede - débil  
Evita tomar decisiones-Produce decisiones  
aceptables a minorías.  
Enfatiza la tarea y las relaciones, cuando  
es inadecuado.  
Idealista-ambigüo-se desconfía de él.

INDICADORES DEL ESTILO

AUTOCRATA

Crítica - amenaza  
Toma todas las decisiones  
Exige obediencia - suprime los conflictos  
Quiere acción y resultados inmediatos  
Se comunica sólo hacia abajo  
Actúa sin consultar, tímido - impopular

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CARACTERISTICAS DE LOS ESTILOS

### GERENCIALES

#### ESTILOS BASICOS (b)

##### INDICADORES DEL ESTILO

###### RELACIONADO

Las personas son lo primero.  
Enfatiza el desarrollo personal.  
Informa-Tranquilo-Pasa inadvertido.  
Largas conversaciones  
Considerado-aquiescente-amistoso.  
Crea atmósfera de Seguridad.

##### INDICADORES DEL ESTILO

###### SEPARADO

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

##### INDICADORES DEL ESTILO

###### INTEGRADO

Deriva autoridad de los objetivos, ideales, metas y políticas.  
Integra al individuo con la organización.  
Desea participación y limitada diferencia - de poder.  
Prefiere objetivos y responsabilidades compartidas.  
Se interesa en técnicas motivacionales.

##### INDICADORES DEL ESTILO

###### DEDICADO

Decidido-agresivo-confiado en si mismo  
Activo-pujante-iniciador.  
Fija tareas individuales-responsabilidades  
Seguro-independiente-ambicioso.  
Emplea recompensas-castigos-controles.  
La tarea es lo primero.



CARACTERISTICAS DE LOS ESTILOS

GERENCIALES

ESTILOS MAS EFECTIVOS (c)

INDICADORES DEL ESTILO

PROMOTOR

Mantiene canales de comunicación abiertos.  
Presta atención.  
Desarrolla el talento de otros-instruye.  
Comprende a los otros-apoya.  
Trabaja bien con otros-coopera.  
Los demás confían en él-confía en los demás.

INDICADORES DEL ESTILO

BUROCRATA

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

INDICADORES DEL ESTILO

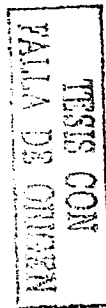
EJECUTIVO

Utiliza el trabajo en equipo, en la toma de decisiones.  
Utiliza la participación en forma adecuada.  
Induce compromiso con los objetivos.  
Estimula un desempeño mejor.  
Coordina a los demás en el trabajo.

INDICADORES DEL ESTILO

AUTOCRATA BENEVOLO

Decidido-Muestra tener iniciativa.  
Trabajador-enérgico.  
Termina las cosas-Dedicado a su trabajo.  
Evalúa la cantidad, calidad, los gastos y el tiempo.  
Tiene conciencia de costos, de las ganancias y de las ventas.  
Logra resultados.



### 1.9 TEORIA "Z"

Finalmente, nos ocuparemos de la última de las corrientes de estudio de la organización: "La Teoría Z".

Entre los representantes más renombrados de la teoría Z, nos encontramos a Fromm, Ducker, Reddin y Ouchi, quienes han legado obras importantes sobre este tema.

De sus contribuciones, se compone la siguiente apreciación de lo que es una organización que trabaja con la teoría Z.

#### La Organización Z

Dentro de una organización Z, el trabajo es considerado como vía hacia la realización del hombre que busca la satisfacción de sus metas a través de las metas de la organización a la que pertenece.

Una característica importante de una organización Z, es que haya una clara tendencia hacia la satisfacción de necesidades grupales por encima de las necesidades individuales. Es por eso que frecuentemente se asocia el trabajo en equipo con las organizaciones de este tipo.

La creatividad juega un papel importante en este tipo de organizaciones y todos los individuos colaboran netamente en este campo como producto de la libertad de que gozan y la motivación que les representa el desafío.

La proposición que se hace de la teoría Z, es un tanto cuanto -- idealista; es decir, se recomienda una organización tipo Z idealizada en la inspiración que les produce el modelo japonés de organización, llegando al punto de decir que si se desea alcanzar tal estado se necesita emprender un recorrido hasta orientalizar la cultura organizacional.

Las características más importantes que se le atribuyen a una organización Z, son las siguientes:

1) CULTURA ORGANIZACIONAL NUEVA Y CONSISTENTE

Para que una organización se pueda alojar dentro de la teoría Z, se requiere una cultura organizacional nueva.

La cultura Z tiene preceptos como el trabajo humano entre iguales, lealtad, igualdad de influencia y poder, principios de auto-dirección y sobre todo, compromiso individual hacia metas colectivas.

2) ENFOQUE DE ORGANIZACION TOTAL

Una organización no solo comprende estructuras y presupuestos, sino que también comprende factores que juegan un papel directamente importante en la productividad, como son los clientes, los proveedores, la comunidad y el sindicato.

En el momento que se acepta la existencia de tales factores dentro de la organización y se incluyen objetivos y planes alrededor de ellos, surge el enfoque de organización total.

3) ELIMINACION DE LA BUROCRACIA

Las organizaciones burocráticas conducen a la lentitud de respuesta en la adaptación a los cambios, la gente tiende a realizar lo que consagran las decisiones de presupuestos y procedimientos, llegando a la deshumanización en la tarea. En la organización Z, cada quien realiza lo necesario para obtener los fines deseados. Se alienta la autonomía.

#### 4) EMPLEO VITALICIO

La seguridad en el futuro de las personas constituye - un elemento importante para su entrega en el trabajo. En Japón, las personas normalmente tienen un solo em-pleo de principio a fin y con ello se impulsa la espe-cialización en varias áreas y puestos de una sola organización, en contraste con el Occidente, donde las personas se especializan en una sola área en varias organizaciones.

Al tener empleo a largo plazo el problema en la admi-nistración de recursos humanos se reduce a la contratación del personal de nuevo ingreso para las posiciones primarias que han quedado vacantes, por lo que aquellas personas que llegan a una posición más alta, son bien conocidas por todos y son expertos en la propia organización.

#### 5) ESTRUCTURACION CLANESCA

Los grupos que laboran en una organización Z, se ajus-tan al comportamiento y creencias de un clán.

En un clán, la participación es prácticamente volunta-ria y cada quien está dispuesto a asumir una responsabilidad en cuanto a lo que puede contribuir para la so-brevivencia y crecimiento del grupo.

Lo que mueve al clán es el bien común.

#### 6) CLIMA DE COLABORACION

Un elemento importante para obtener un clima de colaboración, es lograr que los superiores actúen más como -

colegas que como jefes. Al conseguirlo se desalienta el uso de status y el poder, ya que cada quien es - igualmente importante en razón de su contribución como individuo.

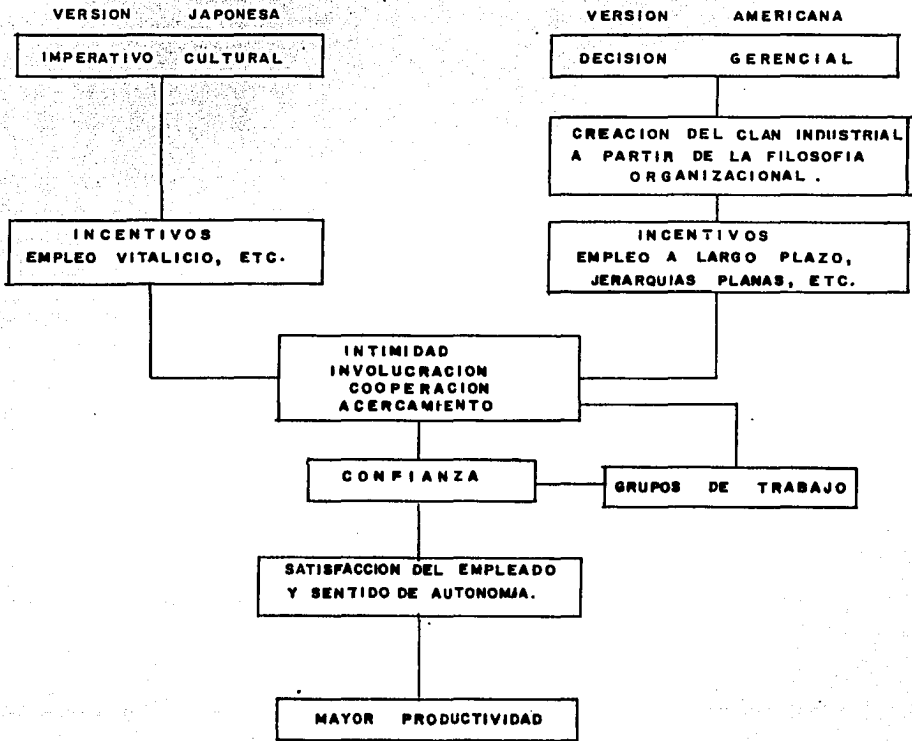
7) DECISIONES POR CONSENSO

Normalmente las decisiones por consenso son las decisiones tomadas en grupo. Para ello es necesario que exista una alta consideración y confianza en los puntos de vista de los demás y un alto interés por encontrar la mejor solución para el grupo. Es lógico pensar que las decisiones por este método consumen mucho tiempo, sin embargo, tal desventaja queda compensada por la velocidad de implantación.

La teoría Z puede ser aplicada a una organización de cualquier nación, pero se reconocen los enfoques japonés (el ideal) y norteamericano como prototipos para su desarrollo.

La figura 6 describe el proceso organizacional prescrito por la teoría de Ouchi. La figura representa una interpretación de sus citas descriptivas en forma de diagrama de flujo.

FIG 6 TEORIA "Z" DE OUCHI



### PROBLEMAS CON LA TEORIA "Z"

Cualquier forma de organización tradicional en el que se da alta importancia a las estructuras, la jerarquía y el status, resulta el principal obstáculo para el florecimiento de una organización tipo "Z".

Otro problema que vemos dentro de la teoría "Z", es crear una filosofía organizacional que imponga los valores de lo que Ouchi llama "Clán Industrial".

Ouchi define a la filosofía organizacional como un conjunto de - ideales concernientes a lo que es y no es importante para la organización; un conjunto general de criterios a los cuales se pueden referir todos los problemas; una descripción de la imagen pública de la organización, un estatuto de las limitaciones sociales y económicas a las actividades de la organización.

Si la Teoría "Z" existe en ciertas firmas y además hace a los -- trabajadores más felices y productivos que la organización burocrática, entonces el retorno de las sociedades industriales a -- las formas antiguas de organización, parece ser un verdadero - - prospecto para el futuro.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

53

Hemos intentado incluir, dentro de este capítulo, las diferentes Corrientes del Estudio de la Organización, que han surgido a través de los años, cuyas contribuciones nos han permitido contar con las bases para el desarrollo de una organización más humana.

Este capítulo nos proporciona los parámetros necesarios para la mejor comprensión del Desarrollo Organizacional, tema de nuestra investigación.



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

54

## II.- EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

- 2.1 Antecedentes Generales.
- 2.2 Significado Etimológico y Definiciones.
- 2.3 Su relación con las Ciencias del Comportamiento.

## 2.1 ANTECEDENTES GENERALES

La historia del D.O. es rica en aportaciones de profesionales y científicos de la conducta.

Los trabajos para el D.O. son considerados como frutos de antecedentes recientes, pero están desarrollándose con resultados -- considerables en los Estados Unidos, Japón, Inglaterra, Suecia y otros países.

Los inicios del Desarrollo Organizacional están constituidos - por dos partes fundamentales:

- 1) La parte constituida por la "Metodología de Investigación": Integrada por encuestas y retroinformación.
- 2) La parte constituida por los estudios de "Adiestramiento de Laboratorio" aplicado a la organización.

### 1.- Metodología de Investigación

La investigación por medio de encuestas y la retroinformación constituyen una parte fundamental en el D.O. Esta metodología se basa en la experiencia que adquirieron un grupo de asesores en el Centro de Investigación de Dinámica de Grupos, Institución fundada por Kurt Lewin dedicada a la "Investigación de Actuaciones" (modelo explicado en capítulos posteriores).

Los resultados obtenidos en este estudio experimental - comprobaron que mediante un programa intensivo de discusiones de grupo, utilizando información obtenida a través de encuestas realizadas a los trabajadores, son un instrumento eficaz para la realización de cambios positivos en la administración de una organización.

Algunos de los resultados obtenidos por este procedimiento se parecen a lo que podría ser un D.O. muy contemporáneo.

## 2.- Estudios de Adiestramiento de Laboratorios

La parte correspondiente al "Adiestramiento de Laboratorios" empezó a desarrollarse hacia 1946, partiendo de varios experimentos en el uso de grupos de debate.

Se partió de un seminario patrocinado por la Comisión - Interacial de Connecticut y por el centro de Dinámica - de Grupos, en el cual se integró un equipo directivo -- con varias personalidades entre los que se encontraban: Lewin, Benne, Bradford y Lippit.

Los trabajos de éste seminario culminaron en la formación de Laboratorios Nacionales de Adiestramiento en Desarrollo de Grupos y en el Adiestramiento Contemporáneo de Grupos T.

Fue difícil el tratar de acoplar las aptitudes personales adquiridas en el ambiente de personas extrañas en - grupos T a organizaciones complejas, siendo éste uno de los mayores retos a los que se enfrentaron.

Hacia principios de 1957 Douglas Mc. Gregor fué uno de los primeros científicos de la conducta que empezaron a resolver el problema de la forma de aplicar las aptitudes adquiridas en los laboratorios de adiestramiento a organizaciones y ayudar a implantarlas.

Durante el mismo año Herbert Shepard ingresó al departamento de relaciones laborales de la empresa petrolera - ESSO Standard Oil como investigador asociado.

En 1958 y 1959 se llevaron a cabo tres experimentos de D.O. en las principales refineras de ESSO siendo el - más importante el que realizó en la ciudad de Baton -- Roux en el cual se llegó a dos puntos claves para el - proceso de D.O.:

- La necesidad de una participación activa en el programa - por parte de la gerencia general.
- La necesidad de aplicarlo a las tareas en los puestos de trabajo.

Como puede observarse los trabajos realizados por Shepard, Blake, Mc. Gregor y otros, estaban enfocados a tratar de enlazar el aprendizaje que se obtiene en los laboratorios de adiestramiento con los problemas de las organizaciones para provocar un impacto en ellos y lograr un mejor aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la organización.

No es un punto claro aún quien fué el creador del término - Desarrollo Organizacional, aunque según todas las probabilidades lo fueron Blake, Shepard y Mouton.

En México el D.O. se ha visto acompañado de una gran confusión acerca de su interpretación tanto conceptual como práctica.

Uno de los problemas persistentes al que se enfrenta el proceso de D.O. en México es que se han incorporado términos - comerciales y una variedad de actividades a las cuales se les ha empacado y puesto en el mercado como servicios de -- D.O.

En la mayoría de éstos casos, el paquete que se vende son los entrenamientos de sensibilización (también conocidos como Métodos de Laboratorio o Entrenamiento de Grupo I, y que incluye variantes tales como Grupos de Encuentro y Grupos - de Desarrollo Personal).

El Desarrollo Organizacional tipo "Grid" es otro de tales - términos y se refiere a actividades de consulta y entrenamiento puestos en el mercado por Blake y Mouton.

Pero el Desarrollo Organizacional no es tan solo la aplica-

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

58

ción de uno de estos modelos a los grupos de trabajo de una organización. Su enfoque es hacia un cambio total en el sistema.

El D.O. es producto de un proceso (a largo plazo) que tiene por objetivo la institución de las formas en que el organismo pueda rectificar sus procesos, aprender una conducta mejor e incorporar la nueva conducta a su cultura ambiente para responder de manera efectiva a las exigencias tan cambiantes del medio ambiente.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**2.2 SIGNIFICADO ETIMOLOGICO Y DEFINICIONES.**

Como se ha mencionado anteriormente el Desarrollo Organizacional es una disciplina naciente en las ciencias de la conducta.

Para llegar a una definición clara necesitamos primeramente definir etimológicamente el concepto de Desarrollo Organizacional.

DESARROLLO	ORGANIZACIONAL
<p><b>DES - A - RROLLO</b></p> <p>Proviene de :</p> <p><b>DES - DESDE :</b> Latín  <div style="margin-left: 100px;">DE-EX-DE ; Punto de - origen.</div></p> <p><b>A - AD :</b>           Hacia  <div style="margin-left: 100px;">(Sentido, - dirección).</div></p> <p><b>ROLLUM - ROLLARE :</b> Rodar  <div style="margin-left: 100px;">o circular, dar vueltas como la rueda.</div></p>	<p><b>ORGANI - Z - ACION - AL</b></p> <p>Proviene de :</p> <p><b>ORGANI - ORGANON :</b> Griego  <div style="margin-left: 100px;"><b>ORGANON :</b> Orga- no cuerpo que - presupone un -- sistema vivien- te.</div></p> <p><b>Z :</b>                   Letra considera  <div style="margin-left: 100px;">da como eslabón ó unión.</div></p> <p><b>ACION - ACIO :</b>    Acción</p> <p><b>AL - ALIS :</b>        Relativo a cual  <div style="margin-left: 100px;">quier cosa.</div></p>

De acuerdo a este análisis etimológico la definición de estas - palabras sería:

DESARROLLO:

Algo que se mueve hacia determinada dirección y a través de - un proceso circular regresa al punto de origen.

ORGANIZACIONAL:

Acciones que se realizan en un órgano que presupone un siste- ma viviente.

Uniendo los dos conceptos obtendríamos:

DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

"Acciones que se realizan dentro de un órgano encaminados ha- cia determinada dirección y por medio de un proceso continuo circular regresan al punto de origen".

## DEFINICIONES

Existen varias definiciones de Desarrollo Organizacional. Entre las principales se encuentran las que exponemos a continuación:

### Argyris:

"En el meollo de D.O. se haya el interés por vivificar, imprimir energías, actualizar y revisar las organizaciones, empleando recursos técnicos y humanos".

### Beckhard Richard:

"Es un esfuerzo planeado a través de toda la organización y dirigido desde arriba, para incrementar la efectividad y la salud de la organización, por medio de informaciones planeadas - en los procesos de la organización, usando el conocimiento de las ciencias del comportamiento".

### Bennis:

"El D.O. es una respuesta al cambio, una compleja estrategia - educativa, destinada a cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones para que puedan adaptarse mejor a tecnologías, mercados y retos nuevos y a la velocidad vertiginosa del cambio mismo".

### Blake y Mouton:

"El D.O. está basado en teorías, enfocado hacia el trabajo en equipo y emprendido por medio de enfoques de auto-ayuda que - permiten una máxima confiabilidad sobre las habilidades internas y el liderazgo para actividades de desarrollo".



Ferrer P. Luis:

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

French Wendell:

"El desarrollo de las organizaciones se refiere a las gestiones de largos alcances que tienen por objeto perfeccionar la aptitud de las empresas u organismos para que resuelvan sus problemas; así como su idoneidad para hacer frente a los necesarios cambios que se operan en su medio ambiente externo, con ayuda de consultores científicos, externos e internos de la conducta".

Reddin William:

"Opera en las interfases para optimizar el sistema, acepta al sistema en sus propias condiciones y está interesado solamente en hacer al sistema más efectivo mediante el uso de sus recursos internos".

Como puede apreciarse el D.O. no está definido en forma precisa, no es reducible a comportamientos específicos, uniformes y observables, esto debido a que su campo de acción se haya en evolución y por lo tanto sus límites no son del todo claros.

Cada autor nos ofrece su concepto basado en su esfuerzo por conceptualizar y describir su propia experiencia en cambio organizacional.

Pero podemos observar que en todas ellas se da énfasis en la - - autonomía y "salud" de la organización cliente y al D.O. como me

dio de aumentar esas características valiosas aumentando la capacidad de la organización para generar y utilizar la información valiosa sobre sí misma.

A partir de estas definiciones y de lo que entendemos sobre los trabajos de D.O. hemos intentado elaborar nuestra propia definición de D.O. la cual exponemos a continuación:

"El D.O. es un proceso dirigido hacia una renovación constante de toda la organización, a través de un cambio en su cultura, su estructura y sus procesos, auxiliándose de las ciencias del comportamiento e integrando los objetivos de la organización con los objetivos de los individuos y grupos que la constituyen, para poder hacer frente a las exigencias tan cambiantes del medio ambiente.

Este proceso estará apoyado por la alta gerencia con la ayuda externa e interna de consultores o agentes de cambio".

En términos de esta definición, Cultura es: El conjunto de valores, necesidades, expectativas creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por la organización.

Es importante señalar que el cambio organizacional planeado es un proceso complicado y largo. El tiempo requerido varía con la naturaleza del cambio propuesto, el tamaño de la organización y el clima organizacional.

### 2.3 SU RELACION CON LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO.

Al aplicar el D.O. existe la necesidad de contar dentro y fuera de la organización con circuitos eficientes de retroinformación, para vigilar las reacciones a las intervenciones de grupo, la buena disposición de las áreas y departamentos para cambiar y para observar los problemas que se plantean dentro y fuera de las organizaciones.

Para aplicar principios y normas prácticas, los programas de -- D.O. se apoyan en varias ciencias de la conducta como son: La antropología, la economía política, la psicología y la sociología.

Como puede apreciarse el D.O. es el resultado de la aplicación de las ciencias de la conducta a las organizaciones.

El profesional de D.O. debe tener un amplio conocimiento sobre ellas para poder intervenir en las organizaciones a través del elemento humano que la integra para lograr la efectividad y la salud organizacional.

A continuación trataremos de presentar una pequeña reseña de cada una de ellas y el beneficio que se obtiene en su aplicación.

#### Antropología.

Este vocablo proviene del griego:

Antropo: Hombre                      Logos: Tratado

Podríamos definirla como la ciencia que estudia los orígenes y la evolución biológica y cultural del hombre, con referencia a 3 factores principales:

- 1) El medio ambiente en el que se desenvuelve el hombre (clima, vegetación, factores geográficos).

- 2) Las razas. (Anatomía y fisiología de los diversos pueblos y su evolución desde la época prehistórica).
- 3) Las culturas. Investigación de las diversas etapas de cada civilización y comprende las ramas de arqueología, etnografía, antropología social y lingüística.

Esta ciencia nos es de gran apoyo por tratar temas relacionados con el origen y evolución del hombre.

### Economía Política

Economía	Política
Proviene del griego:	Proviene del griego:
Oikos: Casa. Administrador de la casa y en general de bienes.	Polis: Ciudad. Ica: Relativo a

La política económica es aquella parte de la economía que estudia las formas y efectos de la intervención del Estado en la vida económica con objeto de perseguir determinados fines.

Nos auxilia al presentarnos información relativa a las intervenciones del Estado en la vida económica de las organizaciones.

### Psicología.

El término Psicología tiene sus raíces en el griego:

Psique: Alma, mente.	Logos: Tratado.
----------------------	-----------------

Es el estudio científico de la conducta de los organismos en los seres vivos.

Esta ciencia nos permite entender en forma más clara nuestra propia conducta así como la de los individuos que nos rodean. Se ocupa de varios tipos de actividades como describir, explicar, predecir y controlar la conducta de los organismos vivos y al mismo tiempo mantener una actitud objetiva e imparcial para distinguir entre lo que se observa y lo que se infiere.

La Psicología cuenta con seis ramas:

- 1.- Comparada
- 2.- Académica
- 3.- Clínica
- 4.- De orientación
- 5.- Industrial
- 6.- Social

El D.O. se apoya en las dos últimas ramas por estar enfocadas a orientar y realizar pruebas dentro de los grupos de trabajo.

#### Psicología Industrial.

El psicólogo industrial realiza relaciones laborales, estudio de tiempos y movimientos, entrevistas al personal y programas de entrenamiento (básicos en el programa de D.O.).

#### Psicología Social.

Se tiene cuatro áreas importantes:

- 1.- Encuestas de la opinión pública.
- 2.- Investigaciones de mercado (estudia las actitudes de clientes potenciales).
- 3.- Propaganda y Publicidad.
- 4.- Dinámica de grupo.

La dinámica de grupo es de gran importancia para los trabajos de D.O. dentro del cual se realizan estudios sobre como los individuos se comportan entre sí en una situación de grupo.

Su objetivo principal es el estudio y modificación de las actitudes de los individuos, a través de encuestas de opinión y comparar a los grupos de entrevistados entre sí.

Es de gran apoyo esta ciencia por los trabajos enfocados a la realización de formación de equipos, solución de problemas entre grupos, aprovechamiento de la información sobre resultados obtenidos y capacitación.

### Sociología.

Proviene del griego:

Socius: Socio

Logos: Tratado

Es la ciencia que estudia la existencia y desarrollo de los grupos humanos, así como el origen, la evolución y el significado de las instituciones sociales.

Su contribución a los programas de D.O. es por medio de conocimientos y métodos especiales enfocados al estudio de la vida en comunidad.

Son muchos los conocimientos que las ciencias del comportamiento han venido almacenando y que no se aplican, o se aplican raramente, a los propósitos de desarrollo dentro de una organización.

Como se ha podido apreciar la motivación y necesidades, tratamiento de conflictos, conciliación y coalición, análisis de relaciones de poder, dinámica de grupos, diálogo, comunicación y participación, son algunos de los tantos temas importantes sobre los cuales las ciencias del comportamiento pueden ofrecer mucho para los fines del desarrollo de la organización.

No se pretende afirmar que las ciencias mencionadas anteriormente sean las únicas que den apoyo al D.O., pero en nuestra opinión, estas ciencias constituyen un punto clave dentro del proceso de Desarrollo Organizacional para producir el cambio dentro de la organización.

### III.- EL CAMBIO EN LA EMPRESA

- 3.1 Las Personas, Las Organizaciones y - los Cambios.
- 3.2 Resistencia al Cambio.
- 3.3 Establecimiento del - Cambio.
- 3.4 Fases del Cambio Planeado.
- 3.5 ¿Por que un Agente de - Cambio?
- 3.6 Los Componentes básicos en un Proceso de Desarrollo Organizacional.



### 3.1 LAS PERSONAS, LAS ORGANIZACIONES Y LOS CAMBIOS.

Son diversas y muy variadas las posibilidades de cambio dentro de una organización.

Podríamos definir "el cambio" como:

"El paso de una situación actual con determinadas características a otra situación diferente".

Entre los cambios más frecuentes podemos encontrar:

- 1) La distribución del espacio físico de trabajo.
- 2) La forma de realizar el trabajo (Métodos y Procedimientos).
- 3) Las normas y políticas de actuación (de calidad, de fabricación, de disciplina, etc.).
- 4) La estructura de la organización (diseño de nuevos puestos, ampliación de tareas, cambio de funciones de un mismo puesto, etc.).

La naturaleza dinámica de la empresa exige constantes cambios. Lo más importante del cambio es su aceptación y lo más efectivo su anticipación.

Pero una vez admitidos es importante reflexionar sobre dónde, cómo y porqué se producen estos cambios.

El hombre a través de la historia ha tenido que hacer frente de una u otra forma al cambio. Hoy en día el aspecto inquietante del cambio es que, está ocurriendo tan rápidamente, que las personas se sienten intranquilas con ello.

El cambio en sí es positivo, pero un cambio acelerado produce un efecto negativo dentro de las organizaciones.

Los cambios en los estilos de vida, en las innovaciones tecnológicas, en el desarrollo de nuevos productos, etc., están afectando a la mayoría de las personas pero principalmente al hombre de negocios.

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

La empresa necesita de una mejor comprensión de la forma en que el cambio la afecta y la forma en que deberá afrontarlo en el futuro.

TOFFLER nos señala:

"El paso acelerado de la invención, la explotación y la difusión, acelerarán a su vez todo el ciclo de innovación tecnológica. Porque las máquinas y técnicas nuevas, no son solo un producto, sino también una fuente de ideas creativas y frescas. En cierto sentido, cada máquina o técnica nueva cambia todas las máquinas y técnicas existentes al permitirnos reunir las en nuevas combinaciones". (3).

Es importante señalar que si bien existen algunos cambios que se producen con las nuevas generaciones humanas, existen otros que se presentan sucesivamente dentro de una misma generación humana.

Como ejemplo consideramos el impacto que tiene la computadora hoy en día. Dentro de una sola generación humana, hemos presenciado tres generaciones de computadoras y vamos en camino de una cuarta. Muchas empresas aún no se habían adaptado a la primera generación cuando ya se habían visto envueltas en la segunda y tercera generación.

( 3 ) Alvin Toffler. El Shock del Futuro.

El problema al que se enfrentan las organizaciones es la forma de aplicar el cambio en la cantidad adecuada, el lugar o lugares apropiados y en el momento preciso.

### FUERZAS DEL CAMBIO.

Existen una gran cantidad de fuerzas que ejercen presión en una organización para realizar el cambio, pero en nuestra sociedad se destacan tres de ellas:

- 1.- La innovación técnica.
- 2.- La competencia y la lucha por la supervivencia económica.
- 3.- El creciente deseo del hombre de libertad y autodirección dentro de la organización.

Estas fuerzas afectan la mayoría de las operaciones internas de la organización, provocando problemas de comunicación y originando conflictos en los diferentes departamentos que la constituyen.

### ¿QUE ES UNA ORGANIZACION?

Para entender el cambio en una organización es necesario definir el término "Organización":

"Comunidad de trabajo orientada hacia una producción socialmente útil, constituida por elementos humanos y materiales, creada para responder a la necesidad natural de la sociedad, de que alguien se responsabilice de producir y de suministrarle en forma adecuada los satisfactores que le son indispensables para su subsistencia y progreso" (4).

(4) F. Rodarte Fernández. La empresa y sus Relaciones Públicas Editorial Limusa. 1a. edición 1966.

Una Organización (Empresa) no es un fin en sí misma. Es una entidad que debe realizar tres funciones:

### 1.- Social

La función social a desempeñar es la de beneficiar a - cuantas personas y sectores de la sociedad pueda, dando lugar a la creación, sostenimiento y desarrollo de la fuente de trabajo y de producción, quedándole de esta manera asignada a la empresa una finalidad general de carácter social.

### 2.- Económica

Sus accionistas, en lo individual y como grupo social, van tras una finalidad u objetivo suyo que es el de recibir para su propio uso y beneficio las utilidades - que periódicamente esperan como resultado de su inversión en la empresa.

### 3.- De Servicio

Aplicación o movimiento de capital como medio material para producir los bienes y servicios que la sociedad - requiere para su subsistencia y como contribución para asegurar su estabilidad y desarrollo.

Se considera que el elemento básico para el estudio de la organización desde el punto de vista del hombre, es la interacción humana, la cual se da primeramente en la relación entre dos personas, luego en la relación en el grupo y en forma más compleja, en la interacción de grupos. Esta interacción se - lleva a cabo por medio de procesos sociales, como son: Comunicación, dirección, toma de decisiones, ambiente y crítica, - las cuales se formalizan en cuanto son parte del proceso dinámico de la organización.

Todos los hombres de empresa coinciden en que es necesario -- que en los nuevos modelos de administración existan estructu-

ras más flexibles, liderazgo participativo, ampliación de la comunicación, posibilidades de involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones, etc. para lo cual proponen diferentes clases de cambio, dependiendo de las necesidades propias de la organización a tratar.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, podemos decir que - el estudio de la organización abarca tres áreas básicas:

- Desde el punto de vista estructural (la organización administrativa).
- Desde el punto de vista técnico (Tarea y tecnología).
- Desde el punto de vista psicosocial (procesos sociales - de la organización).

El estudio de la organización, sin perder de vista estos enfoques, permite al Desarrollo Organizacional detectar las necesidades de cambio propias y específicas de cada organización, poniendo énfasis en los procesos sociales de la organización, debido a que su objetivo principal es el crear un ambiente - propicio para que puedan introducirse cambios en la organización, no importando el nivel al que se deseen introducir.

Una vez definido nuestro término "Organización" analizaremos el establecimiento del cambio dentro de una organización.

### 3.2 RESISTENCIA AL CAMBIO

Hoy en día nos enorgullece ser modernos y estar actualizados - en cuanto a conocimientos y técnicas se refiere.

Actualmente es característico de la industria el cambiar productos y métodos de trabajo tan a menudo como lo dictan el progreso técnico y las condiciones de competencia dentro del mercado, haciendo necesario la realización de cambios dentro de la organización.

La resistencia al cambio por parte del personal de la organización es un elemento defensivo natural en el ser humano. Las personas generalmente sienten temor al escuchar la palabra - - "cambio" pues la relacionan con su seguridad personal.

La resistencia al cambio puede estar tan arraigada tanto al nivel de dirección de la empresa como en los niveles inferiores de la misma. No obstante este sentimiento está equilibrado - por el deseo de obtener nuevas experiencias y beneficios como resultado de dicho cambio.

Uno de los problemas más serios sobre resistencia de personal a los cambios lo encontramos al querer realizar modificaciones en los métodos y tareas de los trabajadores. Tal resistencia se puede expresar de distintas formas:

- Eficiencia muy baja.
- Restricción del rendimiento.
- Por medio de una notable agresión contra la administración de la empresa.

#### ¿POR QUE SE RESISTE LA GENTE A LOS CAMBIOS?

Podríamos decir que son varias las razones por las cuales las personas se oponen a los cambios, siendo las más evidentes:

- Factores económicos. Los trabajadores se oponen a los cambios por creer que con ello perderán sus puestos de trabajo.
- Incomodidades. Todo trabajador se opondrá a la asignación de tareas complementarias o cambios en su método de trabajo o bien les desagrada el ser trasladados a otro puesto, ya que esto implica un mayor esfuerzo de su parte para adaptarse a la nueva situación.
- Incertidumbre. Los nuevos sistemas son siempre extraños y amenazadores, llenos de incertidumbre aunque se trate de una mejora con respecto a lo anterior.
- Problema motivacional. El hecho de reaprender después de la transferencia a un nuevo empleo es a menudo más lento que el aprendizaje inicial al entrar por primera vez a una empresa e indica que la resistencia al cambio es en primera instancia problema motivacional.

Muchas personas se niegan al cambio prefiriendo renunciar al cargo que tienen dentro de la organización además de conservar resentimiento hacia la administración que los transfirió.

#### COMO LOGRAR QUE LAS PERSONAS ACEPTEN EL CAMBIO.

Para que un cambio sea aceptado, se deben examinar las causas de la resistencia.

Las personas resisten un cambio por diversas razones:

- 1.- Cuando no se les ha explicado con claridad la razón de efectuar el cambio.

El misterio y la ambigüedad causan suspenso y ansiedad. El miedo que ocasiona la posibilidad de un cambio puede ser tan dañino, como el cambio en sí, pues

produce las mismas preocupaciones e inquietudes, por lo que debe explicárseles claramente el porqué de ese cambio, así como los cambios específicos y generales que se realizarán.

- 2.- Cuando las personas afectadas por el cambio no participaron en la planeación.

Sabemos de antemano que el hombre por naturaleza apoya lo que el mismo ha creado. Se les debe dar oportunidad al personal que participará en la planeación escuchando sugerencias, ya que con ello serán éstos los primeros en luchar para que se lleve a cabo el cambio.

- 3.- Cuando se pide un cambio basado en intereses personales.

Es agradable contar con la lealtad de nuestros subordinados, pero esto no implica que acepten los cambios con gusto. Ellos solamente aceptarán un cambio basado en intereses personales, si lo consideran útil para resolver un problema, para lograr algo de mucho provecho o para alcanzar una meta fijada de antemano.

- 4.- Cuando los hábitos del grupo de trabajadores no se toma en consideración.

Hay que tomar en cuenta que los grupos de trabajadores se opondrán a cualquier cambio que altere sus relaciones amistosas durante las horas de trabajo.

- 5.- Cuando los trabajadores son informados solo superficialmente con respecto al cambio.

Aún en el caso de que el cambio solo afecte a unas - cuantas personas todas deben ser informadas al respecto, para que no lleguen a sentir inseguridad, lo cual afectaría al trabajo en equipo.



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

78

6.- Cuando existe temor al fracaso.

No obstante que en nuestros días las personas se interesan en descubrir habilidades para dominar nuevas obligaciones, el miedo al fracaso se manifiesta in tensamente, sobre todo en los casos en los que se les amenaza con "castigos" como son: cambio de puesto a uno de menor categoría, o el descontento noto rio del jefe.

7.- Cuando los trabajadores se encuentran bajo una presión por exceso de trabajo.

Con frecuencia esta presión es causada por no existir una planeación de los cambios o por indecisiones respecto al mismo cambio.

8.- Cuando el "costo" del cambio es muy elevado o las utilidades que se originarán no parecen justificarlo.

9.- Cuando la situación actual les parece satisfactoria.

Lo normal en estos casos es la siguiente actitud: - ¿por qué hacer cambios, si todo va muy bien? .

Con todo lo anterior se demuestra que antes de iniciar un cambio es conveniente que los trabajadores hayan cooperado en su planeación.

Al ser parte activa del plan, los trabajadores comprenderán - por qué es necesario el cambio y tendrán confianza en lo que realice la gerencia.

A través de la participación se podrán utilizar las ideas de aquellas personas que estén mejor enteradas del problema por resolver, teniendo así los supervisores una idea más clara - del asunto.

Otro factor importante es que las personas conozcan la razón

por la cual se va a realizar el cambio, ya que si no se les da una explicación clara, en lugar de comprender el motivo -- del cambio y aceptarlo con gusto, utilizarán su inteligencia para buscar un mayor número de razones por las cuales no deberán de realizarse.

Las personas tienen un límite de tolerancia en cuanto a los cambios, si continuamente se ven acosadas por cambios pequeños sin resultados, existen menos probabilidades de introducir cambios con éxito dentro de la organización.

Finalmente deben usarse técnicas para resolver los problemas a los que se enfrenta el cambio, enfocando las técnicas a cada problema principal y considerando su oportuna aplicación. Estas técnicas se analizarán en el capítulo cuatro detalladamente para su mejor comprensión.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

### 3.3 ESTABLECIMIENTO DEL CAMBIO.

En las situaciones en las que se intenta el cambio, el Consultor o Agente de Cambio deberá tomar en cuenta dos tipos de fuerzas dentro de una organización:

1) Las fuerzas impulsivas.

Aquellas que ayudan a que se realice el cambio.

2) Las fuerzas restrictivas.

Aquellas que tienden a oponerse al cambio.

Lewin (1947), French (1948), Lippit, Watson y Westley (1958) - han presentado una estructura conceptual para analizar esas - fuerzas y afirman que la relación existente entre ellas puede cambiar en una de dos direcciones:

- Añadiendo o aumentando las fuerzas impulsivas.
- Removiendo o disminuyendo las fuerzas restrictivas.

El análisis de las fuerzas a favor o en contra es una parte importante de la tarea inicial de evaluación del consultor y también una continua exigencia durante todas las etapas de la relación de consulta.

En el trabajo con individuos, los sentimientos de dolor y desagrado con la situación presente en la mayoría de los casos representan las fuerzas impulsivas dominantes para el cambio, pero cuando se trabaja con grupos con mucha frecuencia una de -- las más importantes motivaciones o posibilidades de motivación, es el deseo de mejorar la eficiencia del grupo y alcanzar algún nivel más elevado de desempeño, aún cuando no exista ningún problema crítico en la situación del momento.

Un fuerte deseo de cambiar por parte de un subgrupo puede no - ser seguido por otros subgrupos o por el grupo total. Estas - representan las fuerzas restrictivas para el cambio.

Una de las formas más frecuentes de resistencia al cambio es - la percepción, por parte de ciertos subgrupos, de que el con - sultor está más estrechamente relacionado con otros subgrupos y estará "del lado de éstos" en cualquier conflicto de intereses.

Por lo que el consultor debe conocer la relación de apoyo y -- las que están en conflicto entre los subgrupos para desarrol - llar la relación necesaria y adecuada con el grupo total y sus diversas subpartes.

El consultor debe tratar de aminorar las fuerzas restrictivas antes de cualquier intento de aumentar las impulsivas. (Fig.7).

La idea consiste en estudiar detenidamente las dos fuerzas tan to por el consultor como por los subgrupos del sistema-cliente por medio de técnicas como la de "Brainstorming" (tormenta de ideas) para lograr que el cambio sea aceptado por los miembros de la organización, a través de su participación e incrementan do así el apoyo a la estrategia de cambio.

#### PLANIFICACION DEL CAMBIO

Los cambios son considerados por lo general como un proceso - que requiere de tres etapas:

##### 1.- Descongelamiento.

El término descongelamiento nos indica que las ideas y las prácticas que venían desarrollándose anteriormente se deberán desechar para poder aprender otras nuevas.

Esta etapa con frecuencia es la más difícil de llevar a cabo debido a que el individuo y los grupos de trabajo deberán modificar la forma en que realizaban anteriormente sus actividades. Llevándose a cabo un aprendizaje que modificará la conducta y hábitos adquiridos con anterioridad.

## 2.- Cambio.

En esta etapa las nuevas ideas y prácticas se aprenden de tal forma que el personal trabaja de acuerdo con ellos. Se lleva a cabo una modificación de la conducta, modificación habitual y relativamente permanente - como resultado de experiencias adquiridas.

## 3.- Recongelación.

Lo aprendido se integra a la práctica real y a la conducta actual. Se congela la nueva conducta y el nuevo aprendizaje.

Un cambio que se extiende a toda una organización requiere la participación y apoyo de los más altos directivos, ya que dentro de las organizaciones formales existentes, lo que ellos dicen y hacen es una poderosa medida que influye en la conducta de otros directivos y personal de la organización.

Una forma fundamental de incrementar el apoyo al proceso de -- cambio es la comunicación y participación.

Cada día se reconoce más el papel que tiene la comunicación - dentro de la organización para su funcionamiento eficaz. Algunos autores sostienen que lo que es el sistema nervioso para un organismo vivo lo es la comunicación para un grupo social. Y así, como sistema nervioso, debe operar la comunica-ción dentro de la empresa, permitiendo sentir y conocer la realidad y promoviendo y estimulando la acción.

La comunicación puede favorecer una mayor identificación del - trabajador con la empresa, a base de una buena información sobre ella, sobre sus objetivos, políticas y planes, sobre el - porqué de las órdenes y de los cambios.

En el planteamiento del problema, se necesitará tener información al respecto de lo que se va a investigar, por lo que se -

requerirá de retroalimentación (feedback) para conocer si se -  
están llevando a cabo los objetivos perseguidos.

A través de la participación se impulsará al personal a involucrarse en las decisiones, a desarrollar un sentimiento de que se trata de algo propio y una lealtad hacia la organización. -  
En una palabra a interesarse por el cambio.

Es importante contar con que se producirán reacciones hostiles, de apatía y dependencia, ya que éstos son síntomas del sentido amenazante y ambiguo atribuido al cambio.

Se deben esperar fracasos en las primeras etapas del cambio. -  
Procurar que los castigos por los fracasos sean mínimos y brindar recompensas por el cambio dando oportunidad de practicar -  
las nuevas formas de conducta.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

### FUERZAS IMPULSIVAS

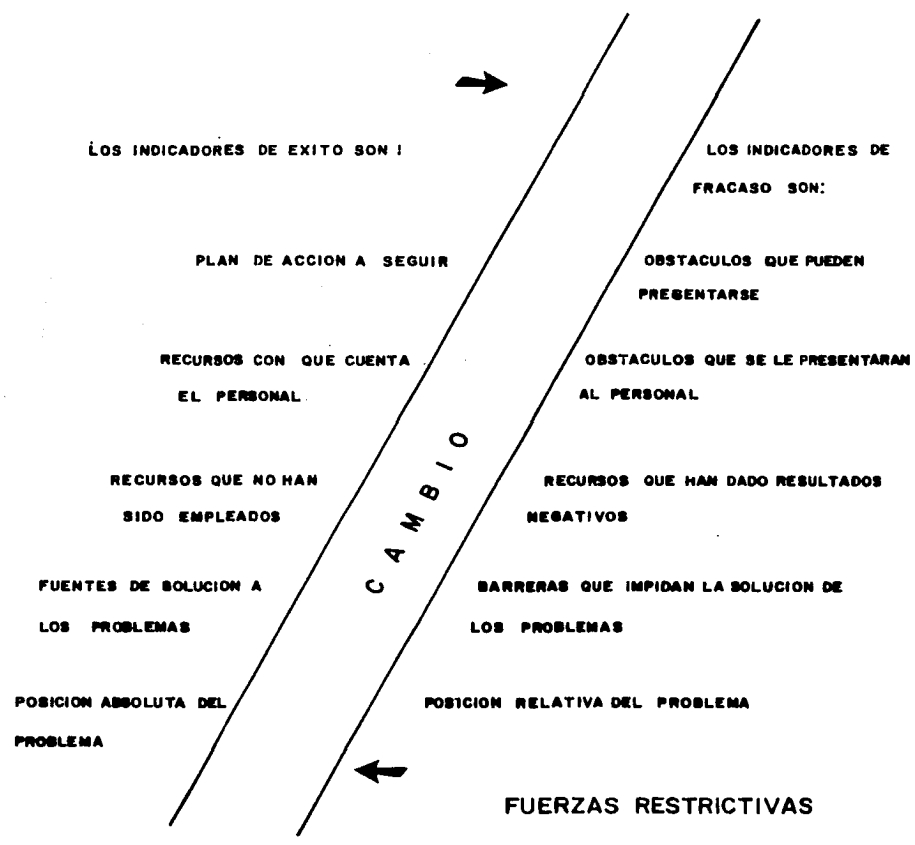
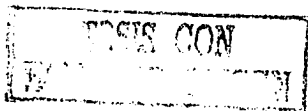


FIG.7 FUERZAS PARA REALIZAR EL CAMBIO



### 3.4 FASES DEL CAMBIO PLANEADO.

Para el establecimiento del cambio, se debe programar un mejoramiento en los tres niveles de la organización (estructura, - tarea y relaciones humanas).

El establecimiento del cambio se puede lograr a través de 4 fases:

#### PRIMERA FASE: INTRODUCCION

Los puntos a tratar en esta fase son:

- a) Establecimiento de relaciones. Realización de las primeras reuniones de las personas involucradas en los planes de cambio, con el Consultor.
- b) Reconocer las necesidades y motivaciones para establecer el cambio. El cliente así como el Consultor determinarán las causas y factores que los orillaron a decidir el cambio.
- c) Definición de roles o papeles de cada persona en la implantación del cambio. Los involucrados en el cambio, durante las primeras reuniones definirán el papel que deberán desempeñar cada uno y la forma en que habrán de intervenir.
- d) Definición de la relación del cliente con su problemática. Partiendo de la forma en que el cliente se enfrenta a sus problemas para presentar posibles soluciones y cambios de actitudes hacia los problemas.
- e) Selección de las áreas de donde se obtendrá la información. Dependiendo de los problemas a los que se enfrente el cliente, será la información que se requiera, ya sea presupuestos, programas, métodos, etc.

Dentro de la fase inicial el Consultor asesorará a las perso -



nas involucradas para que éstas conozcan cómo enfocar sus problemas, cómo localizar aquello que es necesario cambiar.

El papel del Consultor seña el de observar, tomando nota de to dos aquellos aspectos en los que es posible realizar un cambio.

Para lograr de esta fase se requerirá de las siguientes estra-tegias:

- Entrevistas. El Consultor realizará entrevistas indi-viduales y de grupo, a fin de obtener toda la información necesaria para iniciar la fase de diagnóstico.

La entrevista individual nos sirve para obtener datos im-portantes sobre la percepción de los problemas de cada entrevistado, en tanto que la entrevista de grupo permi-te observar las relaciones interpersonales de cada grupo entrevistado, así como las diferencias en el criterio in-dividual con el de grupo.

- Relaciones de consulta. El papel del Consultor será el de aconsejar y asesorar al grupo o grupos que forman la organización para que estos diagnostiquen y determinen las áreas o aspectos que requieren un cambio.

- Discusión de grupo. El cliente señala la situación ac-tual de la empresa y la situación ideal futura. A par-tir de estos puntos se realizan discusiones de grupos en los cuales se dialoga, llegando a diversos acuerdos, de-terminando así los posibles cambios dentro de la estruc-tura, tareas o relaciones humanas dentro de la organiza-ción.

- Sesiones de confrontación. Durante el proceso de cambio surgirán diversos conflictos entre los diferentes indi-viduos, grupos, y áreas que constituyen la organización.

Se producirá confusión y energía que afectarán negativa-mente la tarea y el buen funcionamiento de la organiza-ción.

Para contrarestar esta serie de conflictos se hará uso - de las intervenciones en los grupos de trabajo, llevándose a cabo diferentes tipos de reuniones entre los diferentes grupos, dependiendo de los problemas que se presenten. (Estas intervenciones se analizarán en el capítulo IV).

#### SEGUNDA FASE: RECOPIACION DE LA INFORMACION Y DIAGNOSTICO.

Dentro de esta fase el Consultor trata de obtener información, dar conclusiones y retroalimentar al Sistema-Cliente tomando como base los datos obtenidos durante la primera fase.

Los puntos a tratar en esta fase son:

- a) Selección de las áreas en donde se tiene mayor urgencia del cambio. Con la información obtenida anteriormente, el Consultor dialoga con las personas involucradas en el plan del cambio, señalando las áreas con mayor problema o los departamentos más urgentes de mejorar, realizando intercambios de información entre cliente-consultor.
- b) Definir el problema cambio.  
El consultor indicará al cliente cuales pueden ser las dificultades con las que puede tropezar al tratar de realizar los cambios. Llevará a cabo en conjunción con el cliente un análisis de las fuerzas restrictivas e impulsivas para la implantación del cambio.
- c) Determinar los objetivos del cambio.  
Los objetivos del cambio deben estar perfectamente definidos y delimitados para que sean aceptados por el personal de la organización, ya que de lo contrario se perderá toda participación en el cambio.

Las estrategias a seguir para la consecución de esta fase son:

- Entrevistas y retroalimentación.  
 En esta ocasión las entrevistas servirán para complemen-  
tar la información que se ha recabado, así como para re-  
troalimentar a los involucrados en el cambio de los avan-  
ces que se están obteniendo y para manifestar el que -  
 se deban de poner en práctica nuevas formas de comporta-  
miento y se den nuevos enfoques a los problemas de la or-  
ganización.
  
- Investigación y retroalimentación.  
 El Consultor observará y analizará las nuevas y diferen-  
tes informaciones que se estén obteniendo continuamente  
 para encontrar otras causas y otros problemas relaciona-  
dos con el primer diagnóstico para dar retroalimentación  
 en forma adecuada a los involucrados y puedan analizar -  
 con mayor objetividad los mismos problemas establecidos  
 o algunos no advertidos.
  
- Observaciones y retroalimentación.  
 De las observaciones sobre la actuación de las personas  
 a quien entrevista, de la conducta que tienen dentro del  
 grupo, de su desenvolvimiento en el trabajo, etc., el -  
 Consultor podrá obtener continuamente retroalimentación  
 y así podrá dar información sobre las actuaciones de las  
 personas involucradas en el cambio.
  
- Diseño de grupos de confrontación.  
 El consultor diseñará confrontaciones entre los diferen-  
tes grupos de trabajo con el fin de estructurar activida-  
des entre estos grupos enfocados a problemas específicos  
 en los cuales se pueden encontrar soluciones a través -  
 del personal de la organización.
  
- Realización de Juntas de Consultores.  
 Durante ésta y las siguientes etapas deberán de realizar  
 se reuniones entre los Consultores internos y externos -  
 para unificar criterios acerca de la implantación del --  
cambio.

TERCERA FASE: PLANEACION Y EJECUCION

Dentro de esta fase se llevarán a cabo las confrontaciones de grupos así como el establecimiento de modelos para definir la implantación del cambio, asesorados en forma directa por los - Consultores externos e internos.

Los puntos a seguir son:

- a) Distribución adecuada del tiempo para la realización de las reuniones de confrontación y entrenamiento de los - individuos y grupos para la implantación del cambio, de tal forma que no afecte el desarrollo normal de las ac-  
tividades de la organización.
- b) Flexibilidad de horarios para las personas involucradas en el cambio. Tanto las personas involucradas, como -- los Consultores acordarán las posibilidades existentes, tanto en lugar, material, tiempo, etc.
- c) Establecimiento de prioridades.  
Establecimiento de los cambios de acuerdo a las urgen-  
cias que se tengan en la organización. Es necesario -  
analizar aquellos problemas que exigen ser atendidos de  
inmediato y cuales pueden esperar un poco más.
- d) Determinación de los diferentes tipos de intervenciones que se necesiten durante la implementación del cambio.

Para la ejecución de esta fase es necesario:

- Establecimiento de un modelo para que se tome como marco de referencia para implementar el cambio, como los que - se mencionan en el punto 3.5 de éste mismo capítulo.
- Intervenciones. El Consultor asesorará a las personas di-  
rectamente con el fin de unificar criterios.  
Las intervenciones se pueden dividir en dos partes:

- a) Las intervenciones dirigidas hacia el cambio de con-  
ducta individual.
- b) Las intervenciones dirigidas al entrenamiento y cam-  
bio entre grupos.

Por ser de gran importancia estas intervenciones dentro del proceso de Desarrollo Organizacional, ya que sin -- ellas no se podría realizar el cambio, les hemos dedicado un capítulo especial en el cual analizaremos cada una de ellas.

- Cambio estructural.

Este cambio se refiere al factor-estructura de la organiz  
ación, esto es cambios en los niveles jerárquicos, lí-  
neas formales de comunicación, flujo de trabajo, etc.

- a) Reconocimiento y evaluación de las personas.

Una forma de evaluar a las personas dentro de la organiz  
ación e introducirías a la eficiencia es darles retro  
alimentación sobre su desenvolvimiento adecuado o  
inadecuado de su labor, y motivándola a que lo realice  
de una mejor forma.

- b) Cambios en la fluidez del trabajo.

El cambio también se refiere a las tareas a desempeñar.  
El cambio también afecta la cantidad y el tipo  
de trabajo así como la coordinación de las actividades.

- c) Enriquecimiento del puesto.

La idea de realizar cambios en la tarea consiste en -  
aumentar la calidad de las labores que se realizan y  
la responsabilidad de quien las lleva a cabo y no tan  
solo se refiere al aumento de cantidad de actividades  
que cada individuo realiza.

d) Cambios en el sistema de premios y recompensas.

Se tratará de crear un sistema de incentivos, prestaciones, premios y recompensas tratando de desarrollar la máxima potencialidad del individuo encaminado hacia los objetivos del cambio, fomentando la colaboración y evitando la competencia.

#### CUARTA FASE: ESTABILIZACION DEL CAMBIO.

Dentro de esta fase ya se habrá llevado a cabo la implantación del cambio dentro de la organización y se tratará de congelar y estabilizar la nueva conducta que se ha adquirido.

Los puntos a tratar en esta fase son:

a) Autodesarrollo.

Los individuos desarrollan constantemente sus habilidades, así como sus aptitudes logrando un crecimiento personal y al mismo tiempo más competente, eficaz por medio de su personal.

b) Término de la relación de consulta.

El Consultor debe tratar que la dependencia que tiene - la organización hacia él sea cada vez menor, hasta que ésta pueda retroalimentarse con sus propios recursos y sus propios elementos. Si llega a solicitarse nuevamente la asesoría del consultor, éste la proporcionará solo en forma de coordinación de actividades y ya no como el maestro o instructor.

Esta fase se llevará a cabo cuando:

- Se tenga la conciencia de que se tiene una necesidad de irse adaptando a la serie de cambios que están ocurriendo en nuestro alrededor y evaluando cada uno de los logros obtenidos propiciando con esto la participación del

personal de la organización y el mejoramiento de la eficiencia de la organización.

Como ha podido observarse la organización siempre necesitará - estar realizando continuamente estas cuatro fases, ya que el - cambio planeado es un círculo continuo y periódico que nunca - tiene un fin, ya que al adaptarse a una serie de cambios una - vez implantados dentro de la organización surgirán nuevas tec- - nologías y procedimientos creando nuevos cambios que afectarán - las organizaciones nuevamente.

### 3.5 ¿POR QUE UN AGENTE DE CAMBIO?

Para que una organización pueda mantenerse sana necesita que se le administre una cantidad adecuada de cambio. La respuesta a ésta cuestión es el Agente de Cambio ó Consultor, persona clave experta en administrar los cambios adecuados en las dosis apropiadas.

Los Agentes de cambio son asesores que reaccionan ante los cambios del mundo exterior y producen cambios nivelados dentro de la organización, asistiendo a los miembros de la organización - (llamados clientes) en asuntos y problemas de la empresa.

El cliente es concebido como una unidad social cualquiera en funcionamiento como: una familia, una empresa industrial, un individuo, un comité, una asociación, etc.

El Consultor es generalmente un profesional que brinda ayuda - como: un asistente social, un consultor de empresas, un organizador de comunidades, un instructor de relaciones humanas, un psicólogo social, etc.

El proceso de D.O. no considera la consultoría con un solo individuo como cliente. Está enfocado a un grupo ó sistema social más amplio.

La administración del cambio, como la administración de cualquier otro asunto, requiere de habilidad, talento y comprensión y es a través de un agente de cambio como se aprenderá a manejar el cambio.

### DEFINICION

El término "Agente de Cambio" introducido por Ronald Lippit, se refiere a un auxiliar externo (persona o grupo) que trata de efectuar algún cambio en la empresa.



Más tarde se amplió la definición para incluir a cualquier persona (dentro o fuera de la organización) que trate de efectuar un cambio.

Pero en todos los casos el "Agente de Cambio" ó "Consultor" debe ser un profesional, de preferencia especialista en alguna o varias ciencias del comportamiento.

### HABILIDADES QUE REQUIERE UN AGENTE DE CAMBIO

El Agente de Cambio debe despertar el potencial humano de cada organismo, motivándolo para que utilice su poder mental en forma creativa.

Sus habilidades deben ser:

- Habilidad de análisis y diagnóstico.
- Conocimiento conceptual genuino de las disciplinas de las ciencias del comportamiento.
- Habilidad para aplicar la teoría y comunicar claramente los principios involucrados.
- Destreza de intervención en el nivel ejecutivo clave.
- Habilidad para influir en otros.
- Sensitividad hacia los brotes de problemas de competencia o interpersonales entre colegas, principalmente en los más altos niveles organizacionales.
- Sensitividad hacia problemas interpersonales, competitivos o de tensión entre las cabezas departamentales o divisionales, que interrumpen la comunicación o la colaboración entre departamentos.
- Habilidad para evaluar objetivamente.

- Habilidad para saber las combinaciones más adecuadas para recibir retroalimentación de datos y destreza para presentarlos, de tal manera que estos sean considerados como verdaderos y no sean rechazados.
- Habilidad para organizar grupos resolvedores de problemas - que trabajen para hacer cambios estructurales.
- Habilidad para obtener la aceptación personal ante el cliente clave y el grupo del cliente, así como para transmitir una comprensión del proceso de D.O. entre esa gente.
- Sensitividad hacia las situaciones.
- Sensitividad hacia las personas.
- Promover el talento de otros.
- Habilidad para actuar como facilitador y conducir a los equipos al diagnóstico de problemas y oportunidades, así como facilitar el trabajo en las actividades clave que conduzcan al mejoramiento en la operación de los equipos y la organización.

Antes de realizar un diagnóstico deberá conocer la estructura ideológica de la organización a tratar observando y analizando cada una de las áreas que la constituyen.

El programa que otorga un consultor contiene: Teorías y estrategias de cambio, el diagnóstico de la organización, consultoría, formación de equipos y confrontación entre los grupos.

### TEORIAS Y ESTRATEGIAS DE CAMBIO

Cada Consultor tiene un conjunto de ideas, o una serie de conceptos que lo guían (percepción) acerca de lo que "existe" y lo que "acontece" cuando él se pone en contacto con un grupo u organización determinada.

Estas ideas constituyen su teoría sobre la naturaleza de los grupos y de las personas que están en los grupos y sobre todo aquello que las hace comportarse de determinada forma.

Los consultores encaran su tarea con conceptos tales como: La teoría del aprendizaje, la teoría de los conflictos sociales, la teoría de la función de las estructuras, la teoría del rol, etc.

Además de contar con una teoría descriptivo-analítica debe tener una teoría de diagnóstico.

#### EL DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACION

El Consultor cuenta con la teoría de diagnóstico que lo guía - para enfocar el problema desde el punto de vista de los síntomas de "dolor" ó de la evidencia de que las cosas son diferentes de lo "normal".

Generalmente una teoría de diagnóstico abarca tanto las ideas sobre los indicios de que algo anda mal, como las concepciones sobre las causas fundamentales de ciertos síntomas.

Al realizar el diagnóstico, el consultor encuentra varias - - orientaciones sobre los problemas que se tienen, como:

- a) Una inadecuada distribución del poder, ya sea que se encuentre demasiado difusa ó demasiado centralizada.
- b) Carencia de comunicación entre las subpartes que constituyen el sistema.
- c) Bloqueo o inmovilización de la energía productiva.
- d) Carencia de correspondencia entre la realidad externa y la situación según el cliente la percibe.
- e) Carencia de claridad o de dedicación hacia las metas de acción.

- f) Carencia de habilidades para tomar decisiones y asumir - actitudes.

Estas orientaciones sobre la fuente del problema al que nos en frentamos sirven de base al consultor para realizar una serie de investigaciones y análisis que permitan obtener del cliente la información que se utilizará para determinar la índole de - la dificultad y tomar decisiones sobre el tipo de ayuda que de berá otorgarse.

Al mismo tiempo el diagnóstico auxilia al consultor a definir la dirección en la cual se busca y espera el mejoramiento y - por consiguiente define los síntomas de dicho mejoramiento que han de observarse a fin de saber si se dan las consecuencias - deseadas del esfuerzo de ayuda.

### CONSULTORIA

La definición de Consultoría supone que:

La relación de consulta es una relación voluntaria entre:

- a) Un profesional que presta ayuda (Consultor).
  - b) Un sistema que necesita ayuda (Cliente).
- En el cual el Consultor trata de prestar ayuda al cliente para resolver algunos problemas presentes ó futuros.
- Y la relación es considerada como temporal por ambas par- tes.
- El Consultor debe ser "ajeno" a la organización.

No debe formar parte de ningún sistema de poderes jerárquicos en el cual el cliente esté ubicado.

El rol del consultor puede ser asumido por personal situado - dentro del sistema del cliente, por ejemplo un miembro del de- partamento de relaciones humanas. Tomando su participación --

como asesoramiento o staff, para la organización.

Partiendo de un análisis realizado por Kurt Lewin (1947) se describieron siete fases en el proceso de consultoría, siendo éstas:

- 1.- La creación de una necesidad de cambio.
- 2.- El establecimiento de una relación de consulta.
- 3.- El establecimiento del problema del cliente.
- 4.- El exámen de diversas soluciones y metas.
- 5.- La transformación de las intenciones en esfuerzos reales de cambio.
- 6.- La generalización y estabilización de un nuevo nivel de funcionamiento o una estructura de grupo.
- 7.- La terminación de la relación con el consultor y una -- oportunidad de la capacidad de cambio.

El consultor debe ayudar al cliente a desarrollar y clarificar sus propias metas de cambio, así como a ayudarlo a aprender - los procedimientos y habilidades necesarios para que progrese con eficiencia y éxito hacia las metas que ha establecido.

#### FORMACION DE EQUIPOS Y CONFRONTACION ENTRE LOS GRUPOS

Si los individuos necesitan ayuda, aún es más difícil para los grupos u organizaciones como sistemas totales concientizarse - de la necesidad de ayuda y tomar la iniciativa para buscarla.

Este problema de la iniciativa significa que los consultores - que trabajan con grupos deben estar preparados para tomar ellos activamente la iniciativa de estimular y desarrollar relaciones de ayuda.

Varios Consultores han formulado diferentes puntos de vista pa  
ra basar "el derecho de intervenir" dentro de los grupos con -  
la intención de ayudar:

- 1.- Algunos consideran que una situación en un grupo requie  
re ayuda, cuando hay índices evidentes de que los proce  
sos sociales del grupo están causando consecuencias en  
los individuos, como rechazos, aislamiento o el senti  
miento de estar pagando las culpas de los demás.  
Las molestias y frustraciones individuales son tomadas  
como evidencias para intervenir en el grupo.
- 2.- Otros consultores consideran como base para intervenir  
en el momento en que hay síntomas de ineficiencias o in  
suficiencias de los esfuerzos del grupo o de los grupos  
para lograr sus metas, como por ejemplo la baja produc  
tividad en un área determinada.
- 3.- Otros consideran que una situación en un grupo justifi  
ca la intervención cuando los esfuerzos de un grupo cau  
san quebrantamientos en la organización ó en grupos ve  
cinos, como el fracaso en un departamento de una empre  
sa.

Como se indicó anteriormente, los grupos son más lentos en ad  
quirir y clarificar una conciencia sobre la necesidad de ayuda,  
que los individuos. Por lo tanto, los Consultores de grupo --  
tienen una mayor responsabilidad de adquirir técnicas para ayu  
dar a los sistemas sociales a formarse esta conciencia, median  
te adecuados procedimientos de comunicación.

Para que se lleve a cabo adecuadamente la consultoría en una -  
organización se debe trabajar en estrecha unión con un grupo -  
de representantes de todas las unidades para mantener abiertos  
a todas las partes del sistema los canales de la comunicación.

### FASES DEL PROCESO DE CONSULTORIA

Cuando contemplamos el proceso de cambio, desde el punto de -- vista de los conocimientos requeridos por el agente encargado de llevarlo a cabo, sabemos con anterioridad que la simple se-cuencia de trastornar, mover y estabilizar nuevamente las co-sas va a traer consigo consecuencias, por lo que el Consultor deberá realizar una serie de fases para realizar el cambio, -- siendo éstas:

- 1.- Diagnóstico del problema del Sistema - Cliente.  
Analizando cuál es el problema y qué es lo que parece - estar causándolo.
- 2.- Evaluación de la motivación y capacidad del Sistema - - Cliente para cambiarse a sí mismo.  
Análisis del grado de aceptación y resistencia a las dí-versas posibilidades de cambio dentro del sistema. - - ¿Existe conciencia de la necesidad de cambio? ¿Existe - la idea de que el cambio tiene su aspecto de recompensa? ¿Hay alguna ansiedad por permanecer en el estado actual?
- 3.- Evaluación de las motivaciones y recursos con lo que -- cuenta el agente de cambio.  
El Consultor o agente de cambio debe conocer cuáles son sus límites prácticos, éticos, psicológicos y sociológicos de su capacidad para prestar ayuda a un determinado Sistema - Cliente.
- 4.- Establecer y mantener una relación efectiva con el Sis-tema - Cliente.  
Lograr una mutua aceptación entre el agente de cambio y el cliente en un esfuerzo por resolver los problemas de éste último.
- 5.- Escoger qué papel o rol deberá realizar el Consultor.  
¿Hará de mediador ó asesor? ¿Demostrará o estimulará a hacer? ¿Representará alguna realidad más amplia al - - cliente o lo apoyará en su visión peculiar de la realidad?

- 6.- ¿Seleccionará los objetivos adecuados al cambio?  
De todas las posibilidades de cambio, deberá elegir --  
cuáles son las alternativas más importantes y que és-  
tas se encuentren dentro de lo que el cliente pueda -  
llevar a cabo.  
Será el primer paso que deberá dar en un intento expe-  
riental de cambio.
- 7.- Brindar apoyo y estímulo al cambio de conducta.  
Eliminar las recompensas a antiguas actitudes. Anali-  
zar si el cambio está de acuerdo con las exigencias de  
la organización.
- 8.- Término (o nueva continuidad) de la relación de ayuda.  
El agente de cambio debe analizar Cuándo y Cómo debe -  
dejar al Cliente actuar por su cuenta.



### TERMINO DEL PROCESO DE CONSULTORIA

Al término del proceso de consultoría, el Consultor debe haber implantado las siguientes estrategias:

- 1.- Desarrollar Consultores Internos: Durante el proceso de Desarrollo Organizacional, el Consultor propicia la formación de agentes de cambio propios de la organización que vigilen y supervisen el constante proceso de cambio.
- 2.- Desarrollar un Entrenamiento Continuo: En la estabilización del cambio quedan establecidos programas permanentes de entrenamiento y capacitación del personal de todas las áreas, para que persista la conciencia de necesidad de mejoramiento y evaluación de cambio en la organización.
- 3.- Celebrar reuniones de crítica: Estas reuniones tienen por objeto que todas las personas involucradas en el cambio de la organización evalúen los logros obtenidos y vuelvan a diagnosticar la situación de la organización después de determinado lapso, a partir de la implantación del cambio.
- 4.- Establecer mecanismos para una continua evaluación y cambio: La evaluación mencionada en el inciso anterior se realizará periódicamente, con el fin de detectar, en el momento oportuno, las necesidades de mejoramiento en la organización con sistemas definidos que faciliten la retroalimentación.

Se puede decir, que el proceso de Consultoría, con una organización o grupo termina cuando ocurren al menos tres clases de aprendizajes:

- 1.- Cuando la organización ha aprendido a encarar en forma más adecuada el problema o problemas que iniciaron el proceso de consulta.

- 2.- Cuando la organización ha aprendido a actuar más adecuadamente en el esclarecimiento de futuros problemas y en la toma de decisiones apropiadas con respecto a la busqueda de ayuda exterior cuando sea necesario.
- 3.- Cuando la organización haya aprendido nuevos procedi-  
mientos y nuevas estrategias que le ayudarán a mantener flexibilidad para adaptarse a las condiciones cambian-  
tes y a utilizar las posibilidades de mejoramiento crea-  
tivo en el funcionamiento y la productividad de grupo. Tal vez la tarea que más pone a prueba las condiciones del Consultor en este sentido, es el descubrir maneras de capacitar al grupo en el uso de procedimientos para reunir y analizar datos en forma contínua, que permitan detectar nuevos problemas y posibilidades de solución. En los grupos pequeños significa ayudar al grupo a eje-  
cutar funciones de observación y retroalimentación como parte contínua de la práctica de grupo, sin una depen-  
dencia contínua del Consultor.
- En organizaciones de mayor envergadura, es el ayudar en el establecimiento de nuevas funciones staff de reunión de datos, retroalimentación y capacitación en conoci-  
mientos, lo que mantendrá al sistema en condiciones de emprender un contínuo proceso de adaptación creativa e intervención social.

### 3.6 COMPONENTES BASICOS DE LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional es un proceso para recopilar sistemáticamente datos que servirán para investigar un sistema en --marcha, en relación con objetivos que quiera alcanzar el sistema, retroinformar al mismo y emprender nuevas acciones (a menudo hacer algo en forma diferente a la que se ha venido realizando) y evaluar los resultados, para guiar, corregir y evaluar --tanto las decisiones como las actuaciones que se tienen dentro de la organización.

Este método exige amplia colaboración entre el consultor y el --grupo de clientes para recopilar los datos, discutirlos y formular los planes a seguir.

En los programas de Desarrollo Organizacional se tienen 4 componentes básicos:

- 1) La Recopilación de Datos.  
Es la obtención de toda aquella información necesaria para llevar a cabo un adecuado diagnóstico de los problemas de la organización.
- 2) Diagnóstico.  
Representa el análisis de los datos obtenidos de la organización para establecer los procedimientos y estrategias a seguir.
- 3) Consultoría.  
Comprende los trabajos de los consultores y miembros --del sistema, destinados a mejorar el funcionamiento del organismo, así como retrocomunicación al grupo de clientes, trabajos con el grupo, etc.
- 4) Mantenimiento del proceso.  
Abarca los trabajos encaminados a controlar el proceso --de Desarrollo Organizacional.

Este orden propende a ser cíclico concentrándose en los nuevos cambios que se presentan.

A continuación se procederá a explicar detalladamente cada uno de éstos componentes.

#### 1.- RECOPIACION DE DATOS.

El proceso de recopilación de datos en un sistema (ó subsistema del mismo) es una labor extremadamente importante.

En primer término este proceso nos proporciona los parámetros necesarios para la mejor comprensión del organismo, de sus propios recursos, de sus procedimientos y de la forma en que éstos afectan su desempeño.

En segundo término el simple hecho de analizar los datos - (por el consultor y el cliente) compartir puntos de vista, sentimientos e información, son por sí mismos el inicio de la intervención dentro del sistema de la organización.

En consecuencia la obtención de la información y los métodos aplicados para ello deberán llevarse a cabo en forma sumamente cuidadosa.

#### PROCEDIMIENTOS TECNICOS PARA LA OBTENCION DE INFORMACION

Todos los organismos tienen a su disposición información - que refleja el desempeño de sus actividades. Sin embargo, casi toda la información de que se dispone se limita al campo de la producción.

En el Desarrollo Organizacional se procura incrementar la gama disponible de información.

El D.O. no tan solo busca la información de tipo "formal" - dentro de la organización. Trata de obtener información - adicional, acerca de otro tipo de factores, tales como: clima organizacional, el tipo de relaciones tanto grupales como interdepartamentales, normas y principios que rigen entre los grupos, etc.

Toda esta investigación para obtener información nos indica que el organismo en este momento esta manifestando su in - quietud por resolver los problemas a los que se enfrenta, - que trata de acercarse más a los miembros de su organiza - ción buscando la forma de motivarlos, para lograr alcanzar los objetivos grupales e individuales y los de la organiza - ción en forma coordinada, dando como resultado un incremen - to en la realización personal y en la efectividad organiza - cional.

Existe un gran número de procedimientos técnicos para la re copilación de información, los cuales pueden presentarse -- desde la forma indirecta (entre los que se encuentra el - - cuestionario) hasta una forma directa (como son la entrevi - ta y las intervenciones en los grupos).

A continuación nos enfocaremos a los tres procedimientos - mencionados anteriormente por considerarlos como herramien - tas bases para los trabajos de D.O.

a) Recopilación de datos por medio de cuestionarios.

Los cuestionarios son considerados como una técnica in directa debido a que no hace distinción entre personas, se recaba información de un gran número de personas, - con suficiente rapidez y guardando las personas por lo general el anonimato.

La palabra "cuestionario" se refiere a un "dispositivo para asegurar respuestas a preguntas, usando para ello una forma impresa que el interrogado debe contestar y llenar por sí mismo".

Los cuestionarios deben diseñarse de tal forma que con ellos se obtengan los datos que llenen los requisitos de información del estudio.

Las preguntas que éstos contengan deben ser claras, fá - ciles de comprender para el interrogado, bien estructu - radas (ya que mientras unas preguntas dejan solo unas

cuantas maneras optativas de contestar, otras permiten amplia variedad de respuesta) y encaminadas a un objetivo bien definido.

Para su mayor éxito, debe realizarse una prueba con un grupo piloto de personas, antes de ser utilizado a - - gran escala, ya que con ella se precisará las preguntas que deben ser eliminadas y aquellas que deben ser incorporadas y que no fueron tomadas en consideración.

Los cuestionarios no deberán tomar más de 30 minutos y es preferible aún menos tiempo, ya que la gente se fatigará con uno que tome más tiempo.

b) Recopilación de datos mediante entrevista.

Pasando ahora a métodos más directos, las entrevistas son "algo más personales" y más directas que el cuestionario.

Las entrevistas tienen la ventaja de que se realizan - frente a frente con el entrevistado y puede ahondarse en cuestiones estimuladas por preguntas que no necesariamente se hayan preparado con anticipación.

El primer paso para la entrevista es a menudo el más - difícil para el entrevistador, en virtud de que cuando se inicia el "contacto" es preciso despertar motivaciones en el entrevistado para que acceda a la entrevista.

Para obtener la información el entrevistador requiere:

- Explicar el motivo, así como el objetivo que se - persigue con esta investigación.
- Explicar que método se siguió para elegir a los en - trevistados.
- Es importante subrayar que los resultados que se - obtengan de la entrevista serán estrictamente con - fidenciales.

- Hacer notar que la entrevista brinda al entrevistado la oportunidad de que sus sugerencias o críticas influyan positivamente dentro de la organización.

Desgraciadamente varios factores pueden impedir o deformar los informes que nos den los entrevistados, ya que la persona queda obligada a sostener lo que informe y por consiguiente es probable que intervengan prejuicios.

Queda a juicio del entrevistador la forma en que realizará las preguntas al entrevistado y de la facilidad y capacidad que tenga para comunicarse con las personas y obtener informes que las investigaciones exijan.

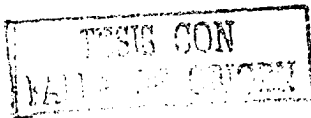
Las entrevistas no deberán extenderse por más de 30 minutos y aún en ese tiempo es difícil realizarla profundamente sin fatigar al interrogado.

Aún cuando los objetivos de la investigación exijan informes que puedan estar fuera de la posibilidad de que la persona los suministre directamente o de la renuencia del entrevistado a comunicarlo, la entrevista es a menudo un medio eficaz para obtener los informes deseados.

- c) Recopilación de datos por medio de intervenciones en los grupos.

Uno de los procedimientos para obtener información en los que más se apoya el proceso de D.O. es el de intervención en los grupos de trabajo.

Con las intervenciones en los grupos de trabajo se puede obtener mayor información en el mismo momento en que se realizan las sesiones y al mismo tiempo dar retroalimentación al grupo acerca de la forma en que se



están desempeñando las actividades que realizan y la forma de desempeñarlas en una forma más eficiente.

Las intervenciones en grupos de trabajo son una serie de confrontaciones que se realiza con grupos de personas de la misma organización, ya sea gerentes con su personal, gerentes y su personal con otro departamento de la empresa, confrontaciones entre diferentes áreas, o en ocasiones con personal de otras organizaciones. Todo esto para obtener una mayor comunicación con los diferentes departamentos y áreas que conforman la empresa y poder obtener un mejor desempeño en las funciones de cada uno y una mayor eficacia organizacional.

Estas intervenciones son de gran importancia en el proceso de D.O. por lo que les hemos dedicado un capítulo dentro de nuestra investigación en el cual profundizamos en cada una de ellas describiendo la importancia que tiene cada una de ellas en los grupos de la organización. (Ver capítulo IV).

## 2.- EL DIAGNOSTICO.

La fase de Diagnóstico es quizá la parte más importante dentro de nuestro proceso de D.O.

Los fracasos obtenidos en diversas empresas al implantar el D.O. provienen generalmente de diagnósticos superficiales basados en datos insuficientes o inexactos.

El diagnosticar una organización implica realizar dentro de ella un análisis profundo de información y datos relativos al medio cultural, a los procesos que en ella se efectúan, a su estructura y a otros elementos esenciales del organismo.

El diagnóstico nos indica claramente el tipo de problemas



al que nos estamos enfrentando: tecnológico, trámite de decisiones, conflictos entre diversas áreas de la empresa, - flujo de comunicaciones en el organismo, etc.

El diagnóstico acertado nos da la base para determinar y - asignar prioridades a los problemas y oportunidades que se presenten.

El diagnóstico también nos indicará si es necesaria la intervención de especialistas adicionales (para el área de - ingeniería, el área de mercadotecnia, el área de procesaa - miento de datos, etc.) para que ejecuten simultáneamente - el trabajo de análisis dentro del organismo.

Los agentes de cambio cuentan con varios modelos analíticos para diagnosticar la organización, siendo los más importantes:

- La "Planilla Administrativa" por Blake y Mouton, basaado en su modelo "Grid" de Planilla Administrativa: Un esquema bidimensional para estudiar y mejorar las prácticas administrativas de los gerentes individuales. - (Ver primer capítulo: Estilos Gerenciales).
- El Modelo de "Diferenciación e Integración" de Herbert Spencer que se basa en la idea de que todo sistema social complejo (como una organización) está compuesta - por una serie de partes o unidades que se diferencian y cuyas actividades deben integrarse en un esfuerzo planificado.
- El Modelo de "Investigación de Actuaciones" popularizaado por John Collier y Kurt Lewin.  
 Este modelo es una herramienta básica dentro del proceso de D.O. en nuestra opinión el Modelo de "Investigación de Actuaciones" es el punto de apoyo para el D.O. dentro de una organización por lo que a continuación se expondrá detalladamente para su mejor comprensión.

El Modelo de Investigación de Actuaciones puede describirse como: "El proceso mediante el cual varios - profesionales estudian científicamente los problemas a los que se enfrentan, para guiar, corregir y evaluar sus decisiones y actuaciones, todo ello destinado a mejorar el funcionamiento del organismo."

Fundamentalmente este modelo consiste en:

1.- Hacer un diagnóstico preliminar.

Este es un primer paso indispensable. El investigador (agente de cambio) debe analizar el problema y decidir si debe explorarlo con mayor profundidad, ya que generalmente el problema real resulta de mayor magnitud de lo que la compañía supuso inicialmente.

2.- Recopilación de datos del "grupo" cliente.

El proceso de investigación, así como el aprendizaje y el cambio exigen la participación tanto del agente de cambio como del cliente por lo que se requiere de mutua colaboración. Se utilizarán -- cuestionarios y entrevistas.

3.- Retrocomunicación al grupo de clientes.

Los datos obtenidos de la investigación se deben dar a conocer como parte del proceso de aprendizaje. Se proporcionará la información al grupo - de clientes (organismo) para que estos puedan analizarlo y canalizarlo para convertirlo posteriormente en cambios.

4.- Estudio de los datos, discusión de ellos y trabajo con los grupos.

Se realiza un análisis de la información por medio de los miembros de la organización a través - de formación de grupos de trabajo, haciendo hincapié en la responsabilidad de los miembros del - -

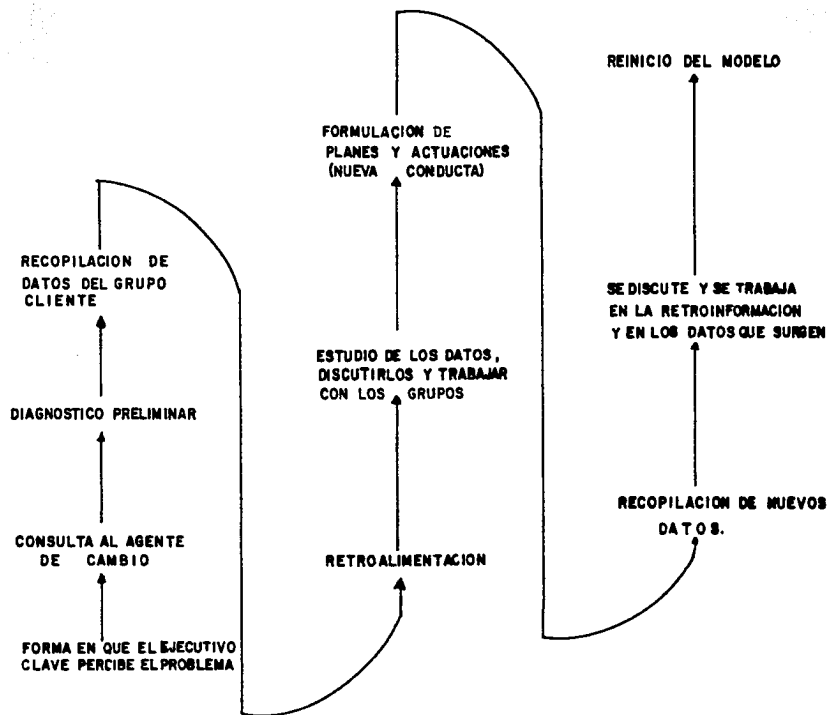
organismo en compartir la solución del problema y en desarrollar las aptitudes internas, en lugar - de proyectar la responsabilidad hacia fuentes ex-ternas.

Permite al cliente conocer el proceso para la re-solución de problemas y concentrarse en los recu-rsos necesarios para resolverlos e implantar las - soluciones adecuadas.

5.- Formulación de planes y ejecución de los mismos.

El investigador es el responsable junto con el or-ganismo del cliente de formular los planes acerca de los cambios susceptibles de implantarse y que puedan necesitarse, así como de desarrollar en el organismo aptitudes que le permitan resolver sus problemas en forma autónoma. De esta forma la so-lución de los problemas se convertirá positivamen-te en parte de la vida del organismo en vez de - ser solo una reacción a alguna crisis. "Aprender a aprender" es una meta de la investigación de ac-tuaciones. (Fig. 8).

La índole del Desarrollo Organizacional y la de - la investigación de actuaciones son muy similares. Las dos se auxilian de las ciencias de la conduc-ta, se basan en datos obtenidos del organismo a - tratar, requieren colaboración estrecha entre las personas del organismo y personas extrañas a él - (agentes de cambio) y ambas están enfocadas a la realización de objetivos, planes y actuaciones pa-ra la resolución de problemas (cambios) a los que constantemente se enfrenta el organismo. Por to-do lo anterior creemos que para que un programa - de Desarrollo Organizacional se implante adecuada-mente deberá basarse en un modelo de Investiga-ción de Actuaciones.



TESIS CON  
 FALTA DE ORIGEN

FIG 8. MODELO DE INVESTIGACION DE ACTUACION PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

### 3.- CONSULTORIA

La labor que realiza el Consultor o Agente de Cambio es el de auxiliar al organismo "cliente" a externar y explicar los problemas o "desajustes" a los que se enfrenta.

El Consultor desencadena fuerzas dinámicas encaminadas a sanear los sistemas humanos, cualquiera que sea su magnitud.

Es un apoyo o instrumento para lograr el aprendizaje de los miembros de la organización para la adaptación y asimilación a diversas situaciones. No debe formar parte principal, ni ser miembro esencial ya que daría como resultado una total dependencia por parte del cliente.

El Consultor observará como funciona o se desarrolla un individuo, grupo o la organización, captará al igual que un aparato de radar todo tipo de señales y las valorará diferenciando entre los relatos reales y aquellos que necesitan de una investigación más profunda.

Al realizar sondeos entre los miembros de la organización, el consultor puede darse cuenta de los problemas que existen entre los diferentes departamentos, las tensiones que existan, distanciamientos entre las áreas, en otras palabras las rivalidades existentes entre personas y grupos. Por medio de las ciencias de la conducta el consultor enlazará a personas o grupos que necesiten tener comunicación entre sí. Debe fomentar procedimientos que desarrollen cohesión y colaboración entre los grupos humanos así como en su interior, como son: reuniones, intercambios, conversaciones, conocimientos y problemas compartidos para motivar las comunicaciones afectivas e interpersonales y así vincular las partes esenciales de la organización.

El Consultor puede crear oportunidades para adiestramientos constructivos y recíprocos entre los miembros del grupo. Lo que es más importante es que haga salir a la luz -

las aptitudes de los miembros de los grupos, que trabajan juntos y conviven continuamente, con el objeto de compar-tir conocimientos, información, procedimientos, con el fin de elevar el nivel de colaboración interdepartamental e intergrupal.

Los conflictos internos de las organizaciones son inevita-bles, debido a que todas las personas que los conforman -- son diferentes y cada una de ellas percibe de diferente ma-nera los problemas. El papel del consultor no será el de dar decisiones en los conflictos, sino ayudar en los acuer-dos contribuyendo a aclarar su magnitud de manera que pue-da encontrarse una base más amplia entre sus integrantes. La administración de los conflictos no se logra ignorá-nd-o-los sino haciéndoles frente y aceptándolos como cosa natural y como un reto personal.

La elección del asesor debe ser una elección profesional y de libre competencia entre varios despachos y no dejarse -- llevar por nexos de amistad. De esta manera operará inde-pend-ientemente sin tener contacto alguno con la jerarquía y la política de la empresa.

Dentro de la organización se debe contar con uno o más -- agentes de cambio internos que coordinen el programa den-tro de la empresa y que tengan relaciones tanto con la ge-re-ncia como con el agente de cambio externo, de tal suerte que el resultado sea una relación trilateral entre los dos agentes de cambio y la gerencia para obtener los resulta-dos óptimos dentro del proceso de D.O.

El Consultor debe considerarse, a sí mismo, alguien de -- quien puede disponerse en cualquier momento, y debe estar preparado para servir al sistema en forma prudente, sin te-ner un puesto permanente dentro del mismo, ya que las rela-ciones entre el consultor y el sistema serán transitorias.

#### 4.- MANTENIMIENTO DEL PROCESO

En esta fase el organismo "cliente" ha aprendido a esclarecer y enfrentar los problemas futuros a través de nuevos - procedimientos y métodos para mantener saludable a la organización.

El Consultor habrá capacitado al organismo para que aplique procedimientos de recopilación de datos y de análisis, sobre bases permanentes, que permitan apreciar nuevos problemas y posibilidades.

Aprendió a desempeñar funciones de observación y de retrocomunicación, como parte permanente de las prácticas propias, sin tener que depender incesantemente del consultor.

Un problema de gran importancia para el consultor es el decidir entre acrecentar la habilidad del cliente, o seguir participando y sintiéndose indispensable y competente. -- Creemos que conforme se vaya adquiriendo madurez en el trabajo de D.O. debe de irse reduciendo gradualmente la asistencia del consultor para bien del cliente para que éste pueda utilizar y acrecentar sus propios recursos profesionales.

En este momento se habrán cumplido los objetivos del programa de D.O.:

- Incremento del grado de confianza y colaboración entre los miembros del organismo.
- Incremento de la frecuencia en que se realizan confrontaciones sobre problemas de la organización, tanto internos de los grupos, como de grupos con otros grupos.
- Ampliación de las comunicaciones en sentido horizontal, vertical y diagonal.
- Elevar el nivel del entusiasmo personal, grupal y el del bienestar del organismo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

117

- Elevar el nivel de responsabilidades de personas y de grupos en la formulación e implantación de planes dentro de la organización.
- Determinar el modo en que se llevará a cabo la continuidad de las operaciones de cambio.

A partir de esta etapa volverá a iniciarse el proceso de Desarrollo Organizacional, descubriéndose nuevas oportunidades que aporten nuevo material por medio del cual se logrará captar los cambios que están ocurriendo y a través de los grupos de trabajo se resolverán los problemas de desarrollo y eficiencia en la organización.



IV.- TECNICAS DE GRUPO PARA PROVOCAR EL CAMBIO  
EN UNA ORGANIZACION.

- 4.1 Los Grupos dentro de las Organizaciones.
- 4.2 Importancia y Función de los Grupos.
- 4.3 Clasificación de las Intervenciones o Técnicas de Grupo.
- 4.4 Clasificación de las Técnicas para el cambio individual.

#### 4.1 LOS GRUPOS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.

Para poder comprender y mejorar la conducta humana, es necesario conocer acerca de la naturaleza de los grupos.

Es imposible tener un enfoque coherente del hombre sin poseer - respuestas confiables a un sinnúmero de preguntas sobre cómo se comportan los grupos, cómo se relacionan los individuos con los grupos y cómo los grupos se relacionan con sociedades mayores.

Para poder hablar de un cambio a nivel organización debemos hablar antes de cambios grupales y cambios individuales.

La resistencia al cambio, como se ha venido mencionando, es un elemento defensivo de todo ser humano, ya que siempre se tendrá temor a lo desconocido.

El problema al que se enfrentan actualmente las organizaciones para realizar el cambio es la creación de condiciones propicias que estimulen a los grupos e individuos a cambiar sus propias - relaciones interpersonales como son: defensa, diferencia y secreto; por los de colaboración, participación, comunicación, mu tua confianza, etc.

El Desarrollo Organizacional está enfocado a la realización del cambio a través de los grupos de trabajo, pero consideraremos - también algunas técnicas de cambio individual por considerarlas de gran importancia como complemento del cambio grupal dentro - del proceso del Desarrollo Organizacional.

El cambio de conducta en los individuos y grupos de trabajo se debe realizar a través de diversas técnicas que deberán estar enfocadas a los cambios que se traten de realizar dentro de la organización.

La retroalimentación que se dé a través de estas técnicas deberá ser en una atmósfera de confianza y mutua cooperación para - obtener los mejores resultados.

Se debe tener en cuenta que esta retroalimentación puede crear dentro del individuo o grupo una "crisis" que los llevará a elegir una de dos alternativas:

- 1) No aceptar la validez de la retroalimentación que se le dá y oponerse al cambio.
- 2) Mostrarse consciente en la forma en que se está actuando y participar en el cambio.  
En este momento el individuo o grupo se integrará a nuestra estrategia de cambio.

Al integrarse a la estrategia del cambio, el individuo o grupo se conducirá a la experimentación de otras formas de actuación, aceptando así nuevas formas de comportamiento dentro de su trabajo, para lograr una mayor eficiencia en lo que se está realizando.

Con la práctica integrará a su conducta el nuevo aprendizaje, - teniendo así una apertura a las actitudes, a los retos, a las creencias y al mismo cambio vertiginoso, obteniéndose con ello el cambio de conducta del personal integrante de la organización, y dando un paso esencial dentro del proceso de Desarrollo Organizacional. (Fig. 9).

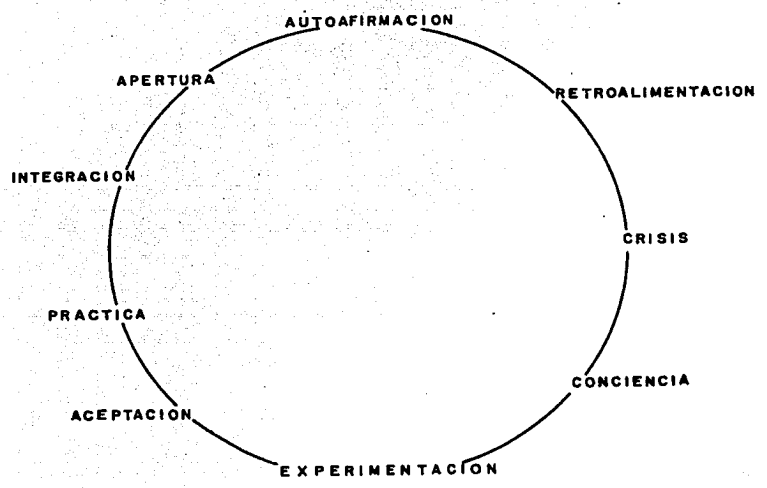


FIG.9 CAMBIO DE CONDUCTA.

#### 4.2 IMPORTANCIA Y FUNCION DE LOS GRUPOS.

Los grupos existen y son inevitables en cualquier tipo de organización siendo esenciales para el desarrollo de la misma. Movilizan fuerzas poderosas que producen efectos de mayor importancia en los individuos.

Ahora más que nunca y debido a la constante ola de cambios, - las decisiones dentro de una organización o empresa no deben ser trabajos realizados individualmente, sino deben ser la labor de todo un equipo.

Se requiere de la colaboración y comunicación de las áreas que constituyen la organización.

Un grupo es: Un conjunto de individuos que actúan recíprocamente entre sí que son conscientes de ellos mismos y que se perciben como unidad.

#### Rasgos importantes de los grupos.

Los integrantes de un grupo por lo general:

- a) Participan en interacciones frecuentes.
- b) Se definen entre sí como miembros, ya que cada integrante del grupo al aceptar los objetivos, metas, técnicas y actividades de un grupo se reconoce como miembro.
- c) Los demás lo reconocen como perteneciente al mismo.
- d) Participan en un sistema de papeles entrelazados, uniéndolos por medio de características y responsabilidades.
- e) Tienden a actuar de modo unitario respecto al ambiente.

#### Clasificación de los grupos.

Los grupos se clasifican en:

## 1) Grupos Primarios.

Aquellos que se caracterizan por el amplio nivel de relaciones interpersonales que viven. EJ. Familia.

## 2) Grupos Secundarios.

Su nivel se considera impersonal. EJ. Grupos de profesionales, partidos políticos, etc.

## 3) Grupos Formales.

Aquellos en que el grado de afiliación de los miembros - suele estar dado de manera rigurosa. EJ. Grupos de trabajo dentro de las organizaciones (a los cuales nos enfocaremos en este capítulo).

## 4) Grupos Informales.

Son grupos de escasa estructura que se crean y desaparecen fácilmente.

## 5) Grupos Exclusivos.

Aquellos que solo aceptarán a cierta clase de personas - únicamente.

## 6) Grupos Inclusivos.

Aceptan a todos los individuos.

## 7) Grupos Propios.

Los miembros tienen sentimiento de lealtad, simpatía y - devoción.

## 8) Grupos Ajenos.

Aquel al cual pertenezca cuando a mí me interese pertenecer.

El surgimiento del estudio de los grupos a finales de los años treinta, ocurrió en el momento en que los teóricos de la administración y la organización empezaron a hacer hincapié en la -

importancia de los grupos dentro de las organizaciones así como las relaciones humanas en la administración.

Quienes intervienen en la dirección y entrenamiento de grupos e individuos advierten que solo pueden cumplir esta responsabilidad usando diferentes tipos de técnicas, de acuerdo a la situación que se les presente.

Al seleccionar una técnica el consultor debe observar hacia dos sentidos: Hacia el grupo y sus integrantes y hacia los fines de seados.

#### IMPORTANCIA DE LAS TECNICAS DE GRUPO.

##### Definición:

Técnica de grupo es un esquema prefijado para la interacción humana. Es un campo de investigaciones dedicado a obtener conocimientos sobre la naturaleza de los grupos, las leyes que lo rigen, su desarrollo, así como sus interrelaciones con individuos, otros grupos e instituciones más amplias.

Los trabajos sobre técnicas o intervenciones en los grupos de trabajo investigan intensivamente cosas como el cambio, la resistencia al cambio, las presiones sociales, la influencia, la coersión, el poder, el rechazo, la interdependencia, la inestabilidad, etc.

Una técnica adecuada tiene el poder de activar los impulsos y las motivaciones individuales y grupales, estimulándolos para que integren sus fuerzas y las dirijan hacia las estrategias -- del cambio.

Una conducción creadora podrá seleccionar las técnicas apropiadas, combinar técnicas, o inventar otras totalmente nuevas para ajustarlas a las situaciones cambiantes a medida que éstas se presenten.

TESE CON  
FALLA DE ORIGEN

Las técnicas más recomendadas para el Desarrollo Organizacional son las que a continuación se presentan, de las cuales daremos una pequeña descripción de cada una de ellas.



#### 4.3 CLASIFICACION DE LAS INTERVENCIONES O TECNICAS DE GRUPO.

Uno de los elementos esenciales para la implementación del cambio en el proceso de Desarrollo Organizacional es la aplicación de una serie de técnicas o intervenciones en los grupos de trabajo de la organización.

Se tienen dos tipos de reuniones para provocar el cambio en una organización.

- 1) Las reuniones enfocadas a la realización de un "diagnóstico" de la situación actual.
- 2) Las reuniones enfocadas a implementar (de acuerdo al diagnóstico realizado anteriormente) un programa adecuado para alterar esa situación existente.

Los objetivos que se pretenden con estas reuniones son:

- a) El realizar un diagnóstico acertado de la situación prevalectante actualmente en la organización.
- b) La integración de grupos de trabajo, los cuales a través de su participación elaborarán programas para la adecuada implantación del cambio.
- c) Actualización y renovación constante de los métodos y programas dentro de la organización para poder enfrentarse al cambio vertiginoso de nuestros días.
- d) Estudio de rutas optativas, implantación de metas y propósitos de actuación. Aportación de ideas por parte de los grupos acerca de los medios optativos para actuar y convertirlos en propósitos definidos para efectuar cambios en forma concreta.
- e) Transformación de los propósitos en actuación real para efectuar el cambio.

Los elementos esenciales en estas reuniones son:

- 1.- El Consultor o Agente de Cambio.
- 2.- El Gerente o Jefe de Grupo.
- 3.- Los Miembros del Grupo.

INTERVENCIONES  
EN EL  
DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL

Reuniones para  
establecer el  
diagnóstico

- Reuniones de equipo de diagnóstico del gerente.
- Reuniones de confrontación - para establecer metas.
- Reunión de diagnóstico del - grupo familiar.
- El espejo de la organización.
- El análisis del campo de fuerzas.

Reuniones para  
alterar la si-  
tuación exis-  
tente.

- Grupos "T"
- Desarrollo de equipos.
- Reunión para dos.
- Reunión de equipo intergrupal.
- Continuación completiva de - las reuniones.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

129

REUNIONES PARA ESTABLECER

EL DIAGNOSTICO

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

130

INTERVENCIONES

- Reuniones de equipo de diagnóstico del gerente.

CARACTERISTICAS

- Reunión para realizar una evaluación de la efectividad organizacional.
- Se detecta y considera la posibilidad de un cambio y las estrategias para llevarlo a cabo.
- Recopilación de información a través de cuestionarios, entrevistas, sondeos, etc. para considerar las metas y objetivos del cambio.
- Grupo formado por:
  - \* Gerente General
  - \* Consultor (es)
  - \* Un equipo de Gerentes.

BENEFICIOS

- Mejora las oportunidades de un cambio general, de acuerdo a las necesidades de la organización.
- Impulsa a la organización a un autoanálisis.
- Disminuye las tensiones y conflictos entre las diferentes áreas de la organización a través de los gerentes.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

131

INTERVENCIONES

- Reunión de -  
Confrontación  
para estable-  
cer metas.

CARACTERISTICAS

- Un grupo de personas de una organización se reune y se establece una confrontación entre los miembros de un área y un Gerente que no sea el suyo.
- El grupo elabora una lista de cambios deseables en las políticas, procedimientos, relaciones, etc.
- Por la retroalimentación que el gerente recibe de los subordinados con los que realiza esta reunión evalúa la forma en que sus subordinados opinan de él.
- Cada grupo lista sus cambios por prioridades.
- Cada gerente clave se reúne con sus subordinados.
- Seleccionan los 3 ó 4 cambios más importantes, determinando la acción a tomar y su inicio.
- Planear la forma en que se comunicará a los que no asistirán.
- Se le da seguimiento a la reunión para elaborar la meta y el objetivo de cambio.

BENEFICIOS

- El grupo está formado por un número no mayor a 40 personas, lo cual es una muestra bastante aceptable.
- Se recopila información y se da prioridad a los cambios más trascendentales.
- Se da un seguimiento para elaborar posteriormente la meta y los objetivos para producir el cambio.
- Se tendrá el apoyo para el cambio de todas aquellas personas que intervienen, de los gerentes y de sus respectivas áreas.

INTERVENCIONES

CARACTERISTICAS

BENEFICIOS

- Reunión de -  
Diagnóstico  
del grupo -  
familiar.

- El Gerente y su grupo -  
inmediato de trabajo se  
reunen para criticar su  
desempeño señalando:
  - . Planeación de cargas  
de trabajo.
  - . Metas a corto plazo.
  - . Que es lo que hacen -  
mejor.
  - . Que es lo que hacen -  
peor.
  - . Como están trabajando  
juntos.
  - . Sus relaciones con per-  
sonas de niveles supe-  
riores.
- Se recopila la informa-  
ción, agrupándola por -  
temas.
- Se fijan las metas y los  
objetivos al igual que -  
la reunión anterior.

- Se recomienda  
realizarlo -  
con un grupo  
no mayor de -  
30 personas.
- Permite al --  
grupo criti -  
carse asimís-  
mo e identifi-  
car sus pun -  
tos fuertes y  
los campos en  
que existen -  
problemas.
- Permite a to-  
dos los inte-  
resados produ-  
cir los datos  
necesarios.
- Los partici -  
pantes de reu-  
niones de diag-  
nóstico se da-  
rán cuenta que  
el propósito -  
es el identifi-  
car los proble-  
mas, no resol-  
verlos.

INTERVENCIONES

- El Espejo de la Organización.

CARACTERISTICAS

- Reunión en la cual se da retroalimentación a una organización a través de varias organizaciones - clave con las cuales tiene relaciones.
- Esta retroalimentación - puede ser externa, con - usuarios externos de los servicios de la organización. O hacia adentro - de la organización con - otros departamentos.
- Se obtiene una retroalimentación de varias - - fuentes simultáneamente.

BENEFICIOS

- El grupo anfitrión recibe retroinformación de representantes de otros grupos de cómo se le considera.
- El propósito es ayudar a - la unidad anfitrióna para mejorar sus - relaciones -- con grupos importantes con cuyos trabajos esté relacionado.
- Se debe implantar realmente los planes de acción resultantes de esta reunión.



INTERVENCIONES

- El análisis - del campo de fuerzas.

CARACTERISTICAS

- Toda situación presupone el equilibrio de dos fuerzas:
  - . Fzas. impulsivas.
  - . Fzas. restrictivas.

( Ver Cap. 3 )
- Se realiza una sesión - "Brainstorming" listando se los dos tipos de - - fuerzas, señalando con flechas una longitud que defina su importancia.
- Se realiza un calendario con los acontecimientos que habrán de ocurrir.
- Se listan los nombres - de las personas que ayu darán a la realización de este cambio.
- Responsabilidad y coo- dinación de las partes.
- Retroalimentación y eva luación.

BENEFICIOS

- Los resultados dependerán del análisis que - se haga.
- Cuando una Fza. restrictiva - sea mayor que una impulsiva - no podrá llevar se a cabo el - cambio.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

135

REUNIONES PARA ALTERAR

LA SITUACION EXISTENTE

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

136

INTERVENCIONES

CARACTERISTICAS

BENEFICIOS

- Grupos "T"

- Un grupo de personas se reúnen durante un largo período y a través del aprendizaje experimental, examinan las dimensiones de llegar a ser un grupo.
- Es básicamente un grupo de extraños.
- El grupo se forma sólo para la circunstancia del entrenamiento.
- Todos los miembros operan en el grupo sobre bases iguales.
- El grupo se desarrolla como una microsociedad, tiene el poder de otorgar recompensas y castigos.

- Se aprende cómo relacionar se mejor con los demás, -- personalmente y en forma de grupo.
- Las personas se sensibilizan ante los sentimientos de los demás-- para desarrollar una actitud de grupo.
- Crea una mayor conciencia acerca de nosotros mismos y de las otras personas con las que convivimos y trabajamos.

INTERVENCIONES

- Desarrollo de Equipos.

CARACTERISTICAS

- El desarrollo de equipos presupone una tendencia a la apertura en las comunicaciones entre los miembros de un grupo y a la cooperación.
- Los miembros de este equipo deben estar capacitados a solucionar problemas y a tomar decisiones.
- Entre ellos debe haber una cultura similar.
- Deben tener habilidad de dar y recibir retroalimentación.
- La reunión debe ser fuera del lugar de trabajo.
- Algunas intervenciones de este tipo son:
  - Ejercicio tipo NASA
  - Ejercicio de Perdidos en el desierto.
  - Ejercicio de Cooperación. (Armar cuadros, elaborado por Bavelas para desarrollar los componentes colaborativos y no colaborativos).

BENEFICIOS

- Ayuda a la gente a analizar las necesidades de su grupo tanto como sus propias necesidades y motivaciones.
- También le debe provocar el considerar su estilo gerencial.
- Puede reforzar a un equipo existente ó para suavizar un enfrentamiento entre dos grupos.
- Este tipo de reunión forma parte de un programa de renovación organizacional a largo plazo.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

138

INTERVENCIONES

- Reunión para Dos.

CARACTERISTICAS

- Dos personas se reúnen con el fin específico - de mejorar sus relaciones y la forma en que - trabajan.
- Deben estar asesoradas por un consultor.
- Estas personas pueden - ser un superior y un su bordinado ó por compañe ros de trabajo.
- Deben especificar lo - que cada uno espera del otro.
- Puede agrandarse la reu- nión incluyendo a otras personas que conozcan a las principales y que - puedan proporcionar in- formación, esto sí las dos partes aceptan.

BENEFICIOS

- Este tipo de - reunión es sen cilla y no cos tosa.
- Por medio de - ésta se dese - chan las dife- rencias que se tengan en las relaciones de estas personas.
- Ayuda a sus mu tuas relaciones.

INTERVENCIONES

- Reunión de -  
Equipo Inter-  
grupal.

CARACTERISTICAS

- Dos grupos se reunen pa-  
ra mejorar sus condicio-  
nes de trabajo.
- Buscan un entendimien-  
to mutuo que provoque cog-  
operación y elimine el -  
aislamiento y la compe-  
tencia.
- Determinar las necesida-  
des de cada uno de los  
grupos y la forma en que  
estas pueden ser cubier-  
tas.
- Sondear los resentimien-  
tos y desconfianza exis-  
tente entre los dos gru-  
pos.
- En este tipo de reunión  
es de suma importancia  
en la formación de un -  
acuario, después del --  
cuál la audiencia criti-  
cará a los miembros del  
mismo, en su habilidad  
y disponibilidad de ayu-  
darse mutuamente.

BENEFICIOS

- Estas reunio-  
nes son suma-  
mente útiles  
cuando existe  
un conflicto  
ya sean en --  
unidades orga-  
nizacionales  
ó cuando se -  
trata de rela-  
ciones con --  
otra organiza-  
ción.
- Estimula la -  
salud y el vi-  
gor en las re-  
laciones de -  
trabajo inter-  
grupales.
- Restaura la -  
actividad in-  
terdependien-  
te para desig-  
nar especifi-  
caciones.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

140

INTERVENCIONES

- Continuación  
Completiva de  
las Reuniones.

CARACTERISTICAS

- Las reuniones antes ex-  
puestas intentan produ-  
cir el cambio pero tie-  
nen el problema de que  
inspiran optimismo y --  
después no se logra rea-  
lizar nada.
- Por lo que para lograr  
la continuación comple-  
tiva de las reuniones,  
se debe:
  - . Hacer que la próxima  
reunión dure un poco  
más.
  - . Considerar el reco--  
rrer toda la organi-  
zación con estas reu-  
niones.

BENEFICIOS

- Conservar un  
expediente de  
la historia -  
de los esfuer-  
zos por cam-  
biar y mejo--  
rar la organi-  
zación.
- Valoración de  
la conducta -  
cooperativa -  
más que compe-  
titiva.
- Retroalimenta-  
ción dentro -  
de toda la or-  
ganización so-  
bre la actua-  
ción de sus -  
miembros.

#### 4.4 CLASIFICACION DE LAS TECNICAS PARA EL CAMBIO INDIVIDUAL

Como complemento a las intervenciones en los grupos de trabajo, tenemos las técnicas que a continuación se presentan, para re-forzar el cambio a nivel grupo dentro de la organización.

##### INTERVENCIONES

##### CARACTERISTICAS

##### BENEFICIOS

- Cultura-Isla

- Algunos de los cambios a realizar pueden lo - grarse a través del con vencimiento previo de - una o dos personas.
- Su objetivo es el pre sentar la estrategia - de cambio solo a unas cuantas personas y no una presentación a todo un grupo.

- Si estas perso - nas aceptan - cambiar su con ducta (podría tratarse de un líder) podría motivarse a - través de ella a los demás in tegrantes del grupo a colabo - rar e integram se a la estra- tegia de cam - bio.



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

142

INTERVENCIONES

CARACTERISTICAS

BENEFICIOS

- Coaching

- La asesoría directa del consultor en el desarrollo del trabajo de un individuo, con respecto a los problemas que se le presenten durante su rutina diaria.

- Al asesorar a los individuos en sus problemas que se les presentan, éstos se desenvolverán y colaborarán eficientemente -- con su grupo -- para la correcta aplicación de la estrategia de cambio.

- Establecimiento de objetivos.

- Tanto individuos como grupos que integran la organización se plantearán metas y objetivos a corto y mediano plazo -- dentro de su trabajo.

- Mediante las metas y objetivos que se vayan realizando se conocerán los avances -- que se tienen en la estrategia de cambio.

INTERVENCIONESCARACTERISTICASBENEFICIOS

- Entrenamiento

- Enseñar al individuo aspectos desconocidos o no dominados respecto a su trabajo con el fin de que estos alcancen la máxima eficiencia en su trabajo.

- Lograr una mejor adaptación del individuo con su trabajo así como con su grupo para ejecutar los nuevos programas que se implanten.

- Apreciación y Evaluación.

- Dar retroalimentación al individuo sobre su desenvolvimiento en su trabajo midiendo su eficiencia en forma objetiva.

- Es necesario dar retroalimentación a los individuos ya que sentirán que se les toma en cuenta el trabajo que están realizando.

Este tipo de intervenciones lanza a los grupos y a los individuos a una situación diferente a la que estaban viviendo en el momento inmediato anterior.

Al cambiar su situación aceptarán las nuevas responsabilidades, las nuevas vivencias y nuevas formas de realizar su trabajo, ya que ellos participaron en ese cambio.

Cabe señalar que aunado a la comprensión de la naturaleza de los grupos e individuos, se deben conocer también las fuerzas y las limitaciones de las técnicas disponibles.

El consultor debe comprender que una técnica que era aplicable a una ocasión puede no serlo en otra debido al clima en que estaba actuando el grupo, de la misma manera grupos comparables que obran en distintos medios pueden encontrarse que ciertos métodos que eran excelentes para una situación pueden resultar totalmente inapropiados para otra.

Es indudable que cuando la organización desea introducir un cambio se tendrán repercusiones en el comportamiento de los miembros de la organización. Estas repercusiones podrán ser negativas o favorables dependiendo la forma en que se introduce el cambio.

Frecuentemente durante el inicio y proceso del cambio se producen ciertos conflictos entre los miembros integrantes de los grupos y entre los diferentes grupos de la organización por lo que se deberán estudiar y analizar cada técnica con el fin de que dichos grupos participen en la planeación e implantación de la estrategia del cambio compartiendo responsabilidades en forma favorable.

El ser humano por naturaleza busca nuevas experiencias a través de sus semejantes, ampliando su horizonte de relaciones -- por lo que el consultor logrará el cambio comunicando realmente las necesidades de cambio que tiene la empresa y las razones por las que se deben realizar estimulando con ello su participación en el proceso del Desarrollo Organizacional.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

145

El campo de la investigación en este sentido queda abierto a todos los profesionales por ser una rama del conocimiento dedicada al estudio de la conducta humana y a las relaciones humanas dentro de la empresa.

V.- COMPARACION DE LAS ESTRATEGIAS DE  
CAMBIO ORGANIZACIONAL.

- 5.1 Administración por Objetivos
- 5.2 Desarrollo Gerencial
- 5.3 Los Círculos de Calidad
- 5.4 El Plan Scanlon
- 5.5 Tabla de Comparación

En los últimos años con la serie de cambios a los que las empresas han estado enfrentándose, se ha empezado a trazar políticas de personal tendientes a armonizar sus intereses con los de los trabajadores.

Existe el propósito de que la empresa llegue a alcanzar un alto nivel de "sentido humano", especialmente a través de una creciente participación, así como reconocimiento y colaboración -- con los integrantes de la misma.

Debe ser norma de la empresa dar reconocimiento y estímulo a - sus colaboradores, así como comprender su dignidad y valor pe-sonal, su aspiración de estar a gusto en la empresa y de encon-trar en ella, medios para su proceso, su desarrollo y la reali-zación de su bienestar, debiendo para ello, hacer significativo su trabajo y en general crear el ambiente adecuado y facilitar los medios necesarios, procurando que su personal se sienta con seguridad en su empleo y que goce de una adecuada participación en el capital y las utilidades de la empresa.

Toda esta forma de pensar se ha extendido entre importantes di-rigentes lo que ha dado por resultado, que se implanten diver-sas estrategias para adaptarse con eficiencia al cambio dentro de las organizaciones.

Para poder distinguir algunos aspectos prácticos del D.O. se le comparará con otras cuatro estrategias para producir el cambio organizacional, como son:

- 1.- La Administración por Objetivos.
- 2.- El Desarrollo Gerencial.
- 3.- Los Círculos de Calidad.
- 4.- El Plan Scanlon.

### 5.1 ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

En México, muchas empresas iniciaron hace pocos años, con entusiasmo, la implantación de un sistema llamado Administración por Objetivos.

La Administración por Objetivos la podemos definir como un proceso por medio del cual los administradores superiores y subordinados de una organización, conjuntamente identifican sus metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de los resultados que de él se esperan y emplean estas medidas como guías para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros. (5).

Los efectos principales del funcionamiento de la A.P.O. se pueden advertir en resultados tangibles como aumento de utilidades, aceleración del crecimiento, costos más bajos y mayores ingresos. En un plano menos tangible pero de igual trascendencia: Mejor calidad del servicio prestado y un mejoramiento en la delegación de la facultad de tomar decisiones.

La principal condición que debe existir al establecer el sistema de A.P.O. es el apoyo, respaldado o permiso del administrador principal de la unidad organizacional en que va a emplearse el sistema.

Si el sistema va a emplearse a nivel de funcionarios de la corporación, el jefe en cuestión será probablemente el presidente de la empresa.

Al nivel de división, debe incluir al director general, si los principales jefes funcionales van a utilizar el sistema como una forma de administración.

(5). Administración por objetivos. George S. Odiorne.  
Editorial Limusa.

En los departamentos de manufactura, ventas, ingeniería, etc., deberá incluir al gerente de planta, gerente de ventas o ingeniero en jefe de cada una de esas unidades funcionales, para que el sistema pueda funcionar eficazmente en tales unidades.

En general la A.P.O. incluye un procedimiento similar al que se presenta a continuación.

- 1) Un empleado toma en consideración sus metas personales y de trabajo para el período siguiente y a continuación prepara una lista de objetivos para ese lapso.
- 2) Posteriormente presenta esta lista a su supervisor, teniendo un acuerdo entre supervisor y subordinado con respecto a sus objetivos y metas, llegando también a un acuerdo con respecto a los criterios que se utilizarán para medir el logro de sus objetivos.
- 3) Se da retroalimentación a los subordinados sobre los resultados intermedios en relación con las metas y objetivos fijados. Al mismo tiempo se eliminan las metas inadecuadas.
- 4) Para respaldar el desarrollo y la autonomía de los empleados, se les da tanta libertad como resulta posible para que determinen el método en que alcanzarán los objetivos fijados.
- 5) En lugar de una supervisión estrecha se lleva a cabo un análisis intermitente del rendimiento según sea necesario. De este modo podrán tomarse medidas de corrección cuando el rendimiento comience a alejarse de los objetivos.
- 6) Finalmente al concluir el período, se produce una revisión más formal y la determinación de nuevos objetivos por el empleado que reinicia el proceso para el período siguiente.



El resultado es un proceso circular y de autorrenovación.

La máxima dificultad para administrar por objetivos no reside - en alcanzar fines realistas y alcanzables, sino sobre todo, con seguir que quien debe alcanzarlos se identifique con ellos.

Administración por Objetivos significa no solo definir los obje tivos mismos sino que quienes tienen que lograrlos participen - en su definición.

Otro punto de vista que se tiene sobre la Administración por Ob jetivos nos las otorgan French y Bell Jr. y Harry Levinson, los cuales nos dicen que los programas de A.P.O. son imposiciones - de los gerentes de producción o de los departamentos de perso-- nal.

Estos autores tienen la impresión de que casi en ningún progra ma de Administración por Objetivos se usa la participación ni - el enfoque de equipo, no dando, la oportunidad a cada individuo de reconocer la labor que realiza en su trabajo, tendiéndose a reforzar el estilo de mando de una persona a otra.

Algunos de estos defectos son señalados por Harry Levinson en - su artículo titulado: "Administración por Objetivos ¿De quien?".

Para poner en práctica el sistema A.P.O. se requiere:

- 1) Que realmente exista una participación por parte de los - subalternos en la determinación de los objetivos.
- 2) Que exista un enfoque "De equipo" entre los je fes y subal ternos para revisar objetivos y sus aplicaciones.
- 3) Que se preste atención a los objetivos relativos a las ca rreras profesionales de los individuos, en un esfuerzo - real para lograr que sean complemento de las metas y obje tivos organizacionales.

La Administración por Objetivos establece los procedimientos - formales para identificar los objetivos de la empresa y repartir las responsabilidades entre los distintos ejecutivos, pero su premisa principal es que la actuación de cada persona se mida y se premie a base de sus propios logros y no en relación - con las metas comunes de toda la empresa.

## 5.2 DESARROLLO GERENCIAL.

El Desarrollo Gerencial es un programa destinado a formar gerentes que puedan ofrecer un mayor aporte a su organización.

Este programa consiste en enviar a los gerentes a programas, -- cursos y/o conferencias, asistan durante varios meses a una escuela superior de administración de negocios para tomar cursos "avanzados para ejecutivos", o se matriculen en breves programas de capacitación tales como talleres de pocos días de duración sobre sistemas de gerencia o programas de capacitación de una semana para fomentar la sensibilidad.

El principal objetivo del Desarrollo Gerencial es la necesidad de mejorar algún aspecto del gerente.

Aspectos del Desarrollo Gerencial incluyen: la rotación de cargos, el asesoramiento y desarrollo profesional, pero los esfuerzos más importantes se concentran en la educación del gerente.

La principal estrategia para el cambio es la de mejorar los conocimientos, pericias del gerente y en cierta medida, modificar sus actitudes. Incrementar la capacidad para planificar, coordinar, medir y controlar los esfuerzos de las unidades de la -- compañía.

El especialista en el Desarrollo Gerencial debe tener pericia y conocimientos en la experiencia y alguna comprensión de los procesos inherentes al aprendizaje humano en general.

Al término de los cursos y programas de Desarrollo Gerencial el gerente será capaz de formular:

- 1) Métodos de capacitación.
- 2) Administración de programas.
- 3) Asesoramiento al nivel de la gerencia.
- 4) Desarrollo profesional.

### 5.3 LOS CIRCULOS DE CALIDAD

Los círculos de calidad son un pequeño grupo de trabajo, formado por supervisores y trabajadores de un mismo departamento, - que en forma voluntaria se dedican, fuera de las horas regulares de trabajo, a resolver problemas de calidad ó de productividad en su área.

Las raíces de este movimiento se remontan diez años antes de -- que fuera formado el primer círculo de calidad, en el año de -- 1952, cuando los doctores Deming y Jurán, americanos, llamados por un grupo de industriales japoneses preocupados por la mala imagen de calidad de sus productos, llevaron a cabo un programa de cursos sobre control de calidad.

La personalidad y la forma muy especial de organizarse de los - japoneses, los lleva a hacer que muchas de las tareas de planeación y de creatividad sean realizadas por los trabajadores. -- Por lo demás, es usual que la enseñanza de las técnicas de control de calidad sea impartida a los responsables de todas las - funciones dentro de una compañía.

En concreto, en Japón esto hace que el departamento de control de calidad desempeñe una función principalmente de asesoría, - consultoría y promoción.

Más aún, los departamentos de línea (manufactura) tienen toda - la responsabilidad de lograr la calidad, utilizando los métodos más modernos de control de calidad y únicamente la auditoría de calidad es realizada por un staff especializado.

Con base en estas premisas y durante la década de 1952 a 1962 - la captación de técnicas avanzadas de control de calidad se extendió y penetró profundamente en la fuerza trabajadora, llegando a convertirse en una campaña nacional que incluyó la difusión masiva de conceptos e instrumentos por radio y televisión.

Este movimiento ha situado a Japón como uno de los países líderes en el mundo en la calidad de sus productos.

En los últimos años, especialmente a partir de 1972, el movimiento de los círculos de calidad traspasó las fronteras de Japón y no obstante las diferencias entre la cultura oriental y occidental, existen resultados positivos en otros países.

### Premisas

Los Círculos de Calidad parten de principios racionales: No conocemos las causas de nuestros problemas de calidad; ni siquiera conocemos cuáles son los más importantes. En consecuencia, se ha de enseñar al trabajador cómo analizar las características del problema, para identificarlo debidamente. Se le ha de enseñar también cómo enlistar y clasificar las causas que se sospecha son las que están incidiendo en los problemas y cómo poder aislar las causas reales.

Se debe ayudar al trabajador a encontrar los medios para eliminar esas causas reales y finalmente, enseñar al operario como mantener los logros realizados mediante el uso y la aplicación de modernos métodos de Control de Calidad.

El objetivo de los Círculos de Calidad es obtener el grado de perfección de los productos ó servicios requeridos por el mercado que será aquél que se obtenga en el punto óptimo de conjunción de los costos inherentes a la calidad: Los preventivos, los de inspección y los consecuenciales; es decir, aquellos que se originan ó se eliminan según sea la calidad.

Fácilmente puede pensarse que este conjunto de herramientas tiene un fin netamente utilitario y así es en efecto: La empresa presta servicios y productos en las mejores condiciones.

Lo importante en este caso es cómo lo realiza, cómo combina los recursos técnicos con las personas que participan en su aplicación.

Puntos básicos del plan.

Los Círculos, basados en su conocimiento del trabajo y su creatividad, pueden escoger y proponer por sí mismo los problemas a atacar.

Se debe proporcionar a los Círculos las facilidades físicas y humanas para su preparación y entrenamiento, el presupuesto y las ayudas que sean necesarias, especialmente las de orden técnico, así como para evaluar el proyecto.

La administración tiene el compromiso de llevar a la práctica las soluciones sugeridas por el Círculo, diseñar los medios para dar reconocimiento y difusión de los proyectos realizados.

Se debe reconocer una disposición humana de mejorar, que esté latente en la organización y en los grupos humanos. La participación de quienes tienen a su cargo generar el servicio y el producto, aumenta sensiblemente las oportunidades de mejorar.

La planeación de actividades se ha de hacer, definiendo objetivos concretos. Los planes se formulan en base a dos objetivos: Integrando el aspecto económico (costo) y el aspecto humano (realización y logro). Por lo tanto debe tenerse bien claro el punto de partida y medirse los avances cuantitativamente.

Para la formación de Círculos de Calidad, se debe realizar una combinación de tres métodos:

- 1.- Técnicas específicas de control de calidad y estadísticas. EJ.: Construcción de gráficas y cartas de control.
- 2.- Discusión de problemas internos de calidad, resueltos y no resueltos.
- 3.- Aspectos de relaciones humanas y motivación como manejo de integración de equipos de trabajo, conceptos de liderazgo, etc.

Los beneficios que se obtienen al implantar los Círculos de Calidad son:

- a) El supervisor desarrolla más su habilidad para controlar y dirigir su departamento y su grupo de trabajo.
- b) Los operadores toman un mayor interés en su trabajo.
- c) Se mejoran notablemente las relaciones entre los trabajadores y el staff administrativo de la compañía.
- d) Se desarrollan las habilidades "gerenciales" de los trabajadores, al poder poner en práctica todo su potencial - - creativo con bases de entrenamiento y de motivación.

#### 5.4 EL PLAN SCANLON

En la depresión de la década de los años treinta, trabajadores y empresarios en Estados Unidos de Norteamérica, olvidaron sus diferencias individuales y trabajaron conjuntamente para salvar sus puestos de trabajo y sus empresas.

Para contrarrestar estas amenazas aplicaron una concepción administrativa conocida como el Plan Scanlon. Este concepto administrativo está siendo retomado actualmente por varios empresarios que están obteniendo resultados positivos.

Joseph Scanlon fue un contador que se convirtió en líder obrero y más tarde en educador. Originó sus ideas a fines de la década de los treinta y las aplicó a diversas empresas norteamericanas después de la Segunda Guerra Mundial. Falleció en 1956.

El Plan Scanlon no es verdaderamente un "plan" en pleno sentido de la palabra. Más bien es un concepto de administración, un estilo de dirigir que utiliza un sistema de bonificaciones a lo largo y ancho de la empresa, para recompensar los incrementos en productividad o en eficiencia. Esos incrementos en productividad o en eficiencia se logran mediante el empleo de comités formados con equipos de trabajadores, empleados y directivos que conjuntamente evalúan las sugerencias y las ideas provenientes del personal y que pueden afectar de algún modo las actividades de la empresa, incluyendo las acciones que toman los más altos ejecutivos.

Las ideas o sugerencias que se consideran de valor se ponen en práctica, y se reparten por igual entre todos al igual que los beneficios derivados de ellas, sin tener en cuenta de quien hayan provenido originalmente.

Debe hacerse notar que el concepto del Plan Scanlon es "participativo", no "facultativo" (aún cuando es la dirección quien toma las últimas decisiones).



Otro punto importante es que el Plan Scanlon es algo más que - un plan de participación de utilidades. Los trabajadores participan en los resultados de aquello en lo que están directamente responsabilizados. Pero, diversamente como sucede en la participación de utilidades, donde la remuneración está tan - alejada en el tiempo del acontecimiento mismo, que no puede - ser un incentivo, el pago se presenta en la forma de un cheque mensual de bonificación, esto es un elemento clave para el éxito en los Programas Scanlon. Algo muy importante que debe re-cordarse es que el Plan Scanlon no debe implantarse donde ya - existe un plan de incentivos individuales ya que uno y otro - son incompatibles totalmente.

Para el éxito de la implantación del Plan Scanlon debe exis-tir una situación donde el más alto ejecutivo y sus ayudantes más importantes tengan un respeto genuino por cada individuo y por la contribución potencial que cada uno pueda hacer. Se debe recalcar la palabra "genuino" porque si el interés de los jefes en el plan se basa solo en seguir el pensamiento de los de arriba, los trabajadores pronto se darán cuenta que están - siendo manipulados y no querrán dar lo máximo de sí mismos.

El Plan Scanlon no es una solución eficaz para todo tipo de - problemas. No es un sustituto de una buena administración, y no sirve para toda administración, por lo menos si no se hacen ciertos cambios en la administración o en la organización.

Donde el clima no es tan propicio para poner en práctica El - Plan Scanlon, donde se dan actitudes pobres por parte de los - directivos y supervisores hacia el concepto de la participa--ción y donde la dirección no se anima a realizar los cambios - para transformar esas actitudes y preparar el camino para una práctica exitosa del Plan, el programa no funcionará.

ESTRATEGIA PARA EL CAMBIO	ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	DESARROLLO GERENCIAL	CIRCULOS DE CALIDAD	P.L.A.N SCALON	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
DEFINICION:	PROCESO POR MEDIO DEL CUAL ADMINISTRADORES SUPERIORES Y SUBORDINADOS DE UNA CORPORACION, IDENTIFICAN CONJUNTAMENTE SUS METAS COMUNES, DEFINIENDO LAS AREAS PRINCIPALES DE RESPONSABILIDAD DE CADA INDIVIDUO - EN TERMINOS DE LOS RESULTADOS QUE DE EL SE ESPERAN.	PROGRAMA DESTINADO A LA FORMACION DE GERENTES PARA QUE OFREZCAN UN MAYOR APORTE A SU ORGANIZACION.	CONJUNTO DE METODOS ORIENTADOS A GARANTIZAR QUE - LOS PRODUCTOS DE UNA ORGANIZACION REUNAN LAS CARACTERISTICAS ADECUADAS Y LA CALIDAD OPTIMA A TRAVES - DEL INCREMENTO DEL CONOCIMIENTO DEL TRABAJADOR CON RESPECTO A SU TRABAJO Y A SU CREATIVIDAD.	ESTILO DE DIRIGIR QUE UTILIZA UN SISTEMA DE BONIFICACIONES A LO LARGO Y A LO ANCHO DE LA EMPRESA PARA RECOMPENSAR LOS INCREMENTOS EN LA PRODUCTIVIDAD O EN LA EFICIENCIA.	PROCESO QUE PUEDE EMPLEARSE CUANDO EXISTE UNA NECESIDAD MANIFIESTA POR PARTE DE LA ORGANIZACION DE INTRODUCIR CAMBIOS EN ALGUNOS ASPECTOS (TALES COMO: ESTRUCTURA Y FUNCION DENTRO DE LA ORGANIZACION, - CONFLICTOS ENTRE GRUPOS - RESPECTO DE LA COLABORACION EN SU TRABAJO, METODOS PARA RESOLVER PROBLEMAS, ETC.) O MEJORAR TODOS LOS SISTEMAS QUE COMSTITUYEN LA ORGANIZACION.
APOYADO POR:	EL ADMINISTRADOR PRINCIPAL DE LA ORGANIZACION.	LA ADMINISTRACION DE LA ORGANIZACION.	LA ADMINISTRACION DE LA ORGANIZACION.	TENER EL RESPALDO DE LA ADMINISTRACION.	LA DIRECCION DE LA EMPRESA (A LA GERENCIAL).
CARACTERISTICAS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) BUSCA PRIMORDIALMENTE - OBJETIVOS A LOGRAR.</li> <li>2) CONTROL AUTONOMO DEL TRABAJO DEL INDIVIDUO.</li> <li>3) SOLO SE LE SERALA EL FIN A LOGRAR DEJANDO ABIERTO EL CAMINO PARA LOGRARLO.</li> <li>4) EXIGE LA INTERVENCION DEL INDIVIDUO EN LA DETERMINACION DEL OBJETIVO PARA QUE LO CONVIERTA EN ASUNTO PERSONAL.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) SE IMPLANTA POR LA NECESIDAD DE MEJORAR LA EFICACIA GENERAL DEL GERENTE O ALGUN ASPECTO DEL GERENTE.</li> <li>2) CAPACITACION Y AMPLIACION DE LA EDUCACION A NIVEL DE LA GERENCIA.</li> <li>3) INCLUYE ROTACION DE CARGO, ASESORAMIENTO Y DESARROLLO PROFESIONAL, - CONCENTRANDO TODOS LOS ESFUERZOS EN LA EDUCACION DEL GERENTE.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) SE ENSEÑA AL TRABAJADOR A ANALIZAR LAS CARACTERISTICAS DEL PROBLEMA, ENLISTANDO Y - CLASIFICANDO LAS CAUSAS QUE SE SUSPECHEN INCIDEN EN EL PROBLEMA.</li> <li>2) LOS MIEMBROS DEL CIRCULO SON PERSONAS DEL NIVEL DE EDUCACION, CON UN LIDER QUE PUEDE SER SU SUPERVISOR.</li> <li>3) PARTICIPACION VOLUNTARIA.</li> <li>4) SE REALIZA FUERA DE - LAS HORAS DE TRABAJO.</li> <li>5) LA COMPENSACION VA DE CERD HASTA UNA COMPENSACION TOTAL.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) EMPLEO DE COMITES FORMADOS POR: TRABAJADORES, - EMPLEADOS Y DIRECTIVOS.</li> <li>2) SE EVALUAN LAS SUGERENCIAS DEL PERSONAL QUE - AFECTEN LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA INCLUYENDO LAS ACCIONES DE LOS EJECUTIVOS.</li> <li>3) LAS SUGERENCIAS DE MAYOR IMPORTANCIA SE DIVIDEN POR IGUAL ENTRE LOS MIEMBROS DEL COMITE PARA SU CUMPLIMIENTO.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) LA FORMACION DE GRUPOS CONSTITUYE LA PIEDRA ANGULAR ENTRE LA ORGANIZACION ACTUAL Y EL CAMBIO.</li> <li>2) LAS INTERVENCIONES VAN DESDE LA FORMACION DE EQUIPOS HASTA LAS INTERVENCIONES TECNO-ESTRUCTURALES (CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION O EN EL CARGO DE UNA PERSONA) Y CAPACITACION.</li> <li>3) EL CAMBIO SE REALIZA EN BASE A LAS NECESIDADES DIAGNOSTICADAS POR LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION Y EL CONSULTOR.</li> <li>4) SE REALIZA UNA MODIFICACION DE LA CULTURA DE LA ORGANIZACION.</li> </ol>
APORTACIONES	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) AUMENTO DE UTILIDADES.</li> <li>2) ACELERACION DEL CRECIMIENTO.</li> <li>3) COSTOS MAS BAJOS.</li> <li>4) MAYORES INGRESOS.</li> <li>5) MEJOR ESTADO DE ANIMO ENTRE SUS MIEMBROS.</li> <li>6) MEJORIA EN LA CALIDAD.</li> <li>7) MEJORAMIENTO EN LA DELEGACION DE FACILIDAD DE TOMA DE DECISIONES.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) MEJORAR E INCREMENTAR - LOS CONOCIMIENTOS Y LAS PERICIAS DEL GERENTE Y EN CIERTA MEDIDA MODIFICAR SUS ACTITUDES.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) COSTO OPTIMO.</li> <li>2) INCREMENTO EN LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS QUE - SE FABRICAN.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) LOS BENEFICIOS QUE SE OBTENDRAN DE LA EJECUCION DE LAS SUGERENCIAS SE DIVIDIRAN POR IGUAL ENTRE LOS MIEMBROS DEL COMITE.</li> <li>2) LA PARTICIPACION DE UTILIDADES SE PRESENTA EN FORMA DE CHEQUE MENSUAL DE BONIFICACION.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) CREA CONCIENCIA DE LA IMPORTANCIA DE LOS ELEMENTOS HUMANOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION.</li> <li>2) PERMITE EL DESARROLLO DE UN PROCESO QUE GARANTICE QUE LA ORGANIZACION PUEDA PLANIFICAR Y PONER EN PRACTICA LOS CAMBIOS REQUERIDOS EN TODOS LOS NIVELES, EN LUGAR DE "AJUSTARSE" A LOS CAMBIOS QUE SE ESTAN PRODUCIENDO, QUE LA ORGANIZACION APRENDA COMO APRENDER.</li> <li>3) DESARROLLO PERSONAL DE CADA INDIVIDUO Y GRUPO ASI COMO INCREMENTO DE CONOCIMIENTOS Y AMPLIACION DE RELACIONES HUMANAS.</li> <li>4) PROCESO CONSTANTE Y FLEXIBLE DE LA ORGANIZACION, CONSISTENTE EN CONTINUOS EXAMENES SOBRE LOS SISTEMAS DE ESTA Y LA BUSQUEDA DE FORMAS PARA MEJORARLA.</li> </ol>
LIMITACIONES	SE TIENEN OBJETIVOS QUE - APUNTAN HACIA DIFERENTES HORIZONTES, SE DEBE BUSCAR COMUNIDAD DE INTERESES.	SOLO SE ENFOCA A NIVEL GERENCIAL Y ASUME LA FORMA DE ALGUN PROGRAMA QUE TIENE PRINCIPIO Y FIN.	ENFOCADO UNICAMENTE AL INCREMENTO DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DE LOS PRODUCTOS QUE SE FABRICAN.	LA DIRECCION TOMA LAS ULTIMAS DECISIONES, NO SE DEBE IMPLANTAR EN UN SISTEMA DONDE EXISTA UN PLAN DE INCENTIVOS INDIVIDUALES.	POR SER PROCESO Y NO UN PROGRAMA LOS RESULTADOS - SE VERAN A LARGO PLAZO - (3 O 4 ANOS MINIMO).

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

La nueva situación industrial es una situación en la que las - empresas han empezado a tomar en serio el futuro. El futuro - dentro de un plano realista.

Dentro de la década de los 80's se han visto transformaciones importantes en la concepción del factor humano en las organizaciones que han conducido a políticas, estructuras organizativas, especialización en lo que a materia de recursos humanos - se refiere.

El dilema de principios de siglo sobre "que ofrecer al personal para aumentar su interés en la organización" se está estudiando desde diferentes puntos de vista por especialistas de - recursos humanos principalmente por especialistas en consultoría.

La empresa en su incansable búsqueda del éxito estudia sus componentes y su entorno teniendo como objetivo una creciente productividad. Pero la modalidad que caracteriza a la empresa humana es que persigue una productividad creciente por medio de la satisfacción en el trabajo.

El hombre es un ser inteligente y libre que tiene por naturaleza la necesidad de crecer, desarrollarse, busca incansablemente dar resultados y se enorgullece con la aprobación y el reconocimiento de sus semejantes.

Los valores de orden, de trabajo, etc., están siendo relegados a un segundo plano en tanto que otros valores están tomando - primacía: Autonomía de decisión, disposición libre del propio tiempo, convivencia, comunicación intergrupal, etc.

Como se ha visto han surgido un gran número de sistemas y métodos como producto de investigaciones que buscan resolver las - cuestiones vitales para optimizar el buen funcionamiento organizacional.

Pero es erróneo el decir: "La organización A tuvo éxito con el sistema de cambio B" y pretender copiarlo, porque finalmente - la necesidad de cada organización es diferente.

Por lo que podemos afirmar que el enfoque ofrecido por el Desarrollo Organizacional es el más acertado por ser un sistema - que logra la eficiencia organizacional mediante la detección, - identificación y resolución de las necesidades propias de cada organización.

Todo lo anterior confirma la hipótesis formulada al inicio de nuestra investigación: El Desarrollo Organizacional es una res - puesta al cambio.

Una respuesta al cambio por ser una estrategia con la que se - logrará una mayor identificación, integración y adaptación pa - ra atender y satisfacer las necesidades del individuo y de la organización dotándola de la flexibilidad necesaria para en - frentarse a lo inusitado actuando en el momento oportuno.

No es nuestra intención insinuar que todos los programas de - Desarrollo Organizacional en nuestro país tendrán éxito, pero podemos afirmar que esta nueva estrategia será escogida de pre - ferencia a otros procedimientos organizacionales porque el De - sarrollo Organizacional implica mostrar interés no solo por - los individuos, sino por los grupos, los departamentos, las - tecnologías, ideas, problemas y relaciones por ser la organiza - ción total su principal objeto de interés.

El mundo actual que nos toca vivir, pleno de constantes cam -- bios y de situaciones cada vez más dinámicas, nos presenta, pe - se a lo que pudiera pensarse, condiciones excelentes para aque - llos que ven la adversidad no como una limitante, sino como - una oportunidad para poner en juego todas sus habilidades y sa - lir adelante.

Queda para cada uno de nosotros como profesionales y para los tiempos futuros el profundizar y experimentar nuevas técnicas para tratar de perfeccionar nuestras actuales organizaciones.

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

BEAL, GEORGE M./ BOHLEN, JOE M.  
Conducción y Acción Dinámica del Grupo.  
Editorial Icapeluz.

BECKHARD RICHARD.  
Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos.  
Fondo Educativo Interamericano.

BENNIS WARREN G.  
Desarrollo Organizacional: Su Naturaleza, Sus Orígenes y  
Perspectivas.  
Fondo Educativo Interamericano.

CARTWRIGHT DARWIN / ZANDER A.  
Dinámica de Grupos: Investigación y Teoría.  
Editorial Trillas.

DALE ERNEST.  
Organización.  
Editora - Técnica, S.A.

FERRER PEREZ LUIS  
Guía Práctica de Desarrollo Organizacional.  
Editorial Trillas.

FORDYCE / WELL.  
Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos.  
Fondo Educativo Interamericano.

FRENCH WENDELL / BELL JR.  
Ciencia de la Conducta para el Desarrollo Organizacional.  
Editorial Diana.

GROSSMAN LEE.  
El Agente de Cambio.  
Editora Técnica, S.A.

H. HALL RICHARD.  
Organización, Estructura y Proceso.  
Prentice - Hall International

J. JENNINGS PARTIN.  
Perspectivas del Desarrollo Organizacional.  
Fondo Educativo Interamericano.

LAWRENCE / LORSH.  
Desarrollo de Organizaciones. Diagnóstico y Acción.  
Fondo Educativo Interamericano.

LINDGREN HENRY CLAY.  
Introducción a la Psicología Social.  
Editorial Trillas.

MC. GREGOR DOUGLAS.  
El Aspecto Humano de las Empresas.  
Editorial Diana.

MULLER DE LA LAMA ENRIQUE.  
Dirección de Relaciones Laborales.  
Editorial Trillas.

NEWTON MARGULIES / P. RAIK ANTHONY.  
Desarrollo Organizacional: Valores, Proceso y Tecnología.  
Editorial Diana.

REYES PONCE AGUSTIN.  
Administración de Empresas.  
Editorial Limusa.

RIOS SZALAY Y PANIAGUA.  
Orígenes y Perspectivas de la Administración.  
Editorial Trillas.

RODARTE FERNANDEZ F.  
La Empresa y sus Relaciones Públicas.  
Editorial Limusa.

REVISTAS:

BERNAL MANUEL.

Una Comparación entre el Desarrollo Gerencial y el Desarrollo Organizacional.

Marzo 1984.

Managment Today, en Español.

CATAÑO JORGE.

El Futuro de los Gigantes.

Junio 1981.

Managment Today, en Español.

DOMOS MANUEL.

El Ejercicio del Cambio Organizacional.

Enero 1982. No. 103

Managment Today, en Español.

ELIZONDO ADAN.

Hacia una Empresa más Humana.

Abril 1976. No. 36.

La Revista Social del Empresario.

GUAJARDO ROBERTO.

El Cambio Social llega a la Empresa.

Junio 1972. No. 13.

La Revista Social del Empresario.

LANSBERG HENRIQUEZ IVAN.

Justicia Social y Desarrollo.

Nov. - Dic. 1982. No. 76.

Revista Social del Empresario.



LIPPIT GORDON.

Cómo Lograr que las Personas Acepten el Cambio.

Nov. - Dic. 1981. No. 70.

Revista Social del Empresario.

LLANO CIFUENTES CARLOS.

9 Ideas Básicas para Dirigir por Objetivos.

Diciembre 1974. No. 28.

Revista Social del Empresario.

LLANO CIFUENTES CARLOS.

6 Condiciones Básicas para Dirigir por Objetivos.

Sept. - Oct. 1976. No. 39.

Revista Social del Empresario.

REDDIN BILL.

Manejando el Cambio Organizacional.

Marzo 1983.

Managment Today, en Español.

RODRIGUEZ ROBERTO.

Los Círculos de Calidad.

Agosto 1978. No. 50.

Revista Social del Empresario.

SERRALDE ALEJANDRO.

Qué Infiuye en la Cultura Organizacional.

Abril 1983.

Managment Today, en Español.

SERRALDE ALEJANDRO.

¿Que tan Z es la Teoría Z de Ouchi?

Junio 1983.

Managment Today, en Español.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

SERVITJE LORENZO.

La Superación: Meta del Hombre en la Empresa.

Mayo - Junio 1978. No. 49.

Revista Social del Empresario.

SHERMAN GEORGE.

El Plan Scanlon.

Diciembre 1977. No. 46.

Revista Social del Empresario.

SULLIVAN JEREMIAH.

Una Crítica a la Teoría Z.

Enero 1984.

Managment Today, en Español.

TALPAERT ROGER.

El Dirigente del Futuro y Para el Futuro.

Agosto 1982. No. 74.

Revista Social del Empresario.

Interesante Intervención en el Desarrollo Organizacional.

Marzo 31 1982.

Managment Today, en Español.

Habilidades que Requiere un Consultor de Desarrollo Organizacional según los Expertos.

Junio 1984.

Managment Today, en Español.

La Necesidad de Dirigir el Cambio.

Octubre 1984.

Managment Today, en Español.

Actuar Ahora.

Diciembre 1984.

Managment Today, en Español.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

168

La Nueva Situación Industrial.  
Marzo 1985.  
Managment Today, en Español.

Dimensiones de la Tarea del Consultor.  
Junio 1985.  
Managment Today, en Español.

Sistemas de Planificación del Cambio en la Organización.  
Junio 1985.  
Managment Today, en Español.

OTROS.

APUNTES DEL CURSO "INTRODUCCION AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL".  
Septiembre 1984.  
Universidad La Salle.