

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Psicología

"DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y
ESTRATEGIAS DE CAMBIO"

T E S I S

Que para optar al grado de:

DOCTOR EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A

GRACIELA SANCHEZ BEDOLLA

México, D.F.

1973



EXAMENES
PROFESIONALES



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

INDICE

INTRODUCCION.....	Página 1
CAPITULO I Antecedentes Históricos.....	4
1. Situación Actual de la Organización Moderna... 4	
1.1 Problemática.....	4
2. La Organización Burocrática.....	11
3. La Administración Científica.....	17
4. La Escuela de Harvard.....	21
5. Los Nuevos Teóricos Revisiónistas.....	26
5.1 Rensis Likert.....	26
5.2 Abraham Maslow.....	30
5.3 Douglas Mc Gregor.....	37
5.4 Frederick Herzberg.....	43
5.5 Chris Argyris.....	50
5.6 Robert Blake y Jane S. Mouton.....	52
5.7 Warren Bennis.....	56
6. Síntesis y Conclusiones de los diferentes enfoques de la Organización.....	58
CAPITULO II El Cambio Planeado en las Organizaciones.....	60
1. Fundamentos y Criterios Básicos de Trabajo... 60	
1.1 El Estudio Psicológico de las Organizaciones 60	
1.2 Los Procesos Formalizados en las Organizaciones.....	63
1.3 La Tarea y la Tecnología.....	63
1.4 Concepto de Sistema.....	64
2. El Cambio en las Organizaciones y el Concepto de Kurt Lewin.....	67

2.1	Posibilidades de Definición de Cambio.....	70
3.	Modelo de Trabajo.....	72
3.1	Fases del Cambio Planeado.....	77
3.2	Modelo Gráfico del Cambio Planeado.....	91
CAPITULO III Reporte de un Caso Real.....		92
1.	Programa de Desarrollo Organizacional <u>Implanta</u> do en una empresa mexicana.....	92
1.1	La Empresa.....	92
1.2	Antecedentes.....	92
1.3	Investigación.....	94
1.31	Grupo "T".....	94
1.32	Programa de Actividades.....	95
2.	Fundamentos del Trabajo con Grupos como <u>Estrate</u> gia de Desarrollo Organizacional.....	96
2.1	Algunos Conceptos Básicos.....	97
2.2	El Grupo de Entrenamiento y su Aplicación al Cambio de la Organización.....	100
3.	Exposición de un Caso de Aplicación de Grupo "T" con fines de Desarrollo Organizacional.....	117
4.	Investigación	
4.1	Planteamiento del Problema.....	118
4.2	Hipótesis.....	119
4.21	Hipótesis 1 Grupo Experimental.....	119
4.22	Hipótesis 2 Grupo Control.....	119
4.3	Características de los Grupos.....	120
4.4	Aclaración Importante.....	120
4.5	Técnicas de Investigación.....	121
4.51	Encuesta Sociométrica.....	121
4.52	Cuestionario de Autoevaluación de - la Actuación del Grupo.....	122

4.6	Presentación de Resultados.....	129
4.61	Resultados Obtenidos en el Estudio Sociométrico.....	129
4.611	Manejo Estadístico de los Datos... Aplicación de la Prueba X^2	145 149
4.62	Cambios Percibidos en el Cuestionario de Autoevaluación.....	151
4.63	Estilos Gerenciales según Robert -- Blake y Jane S. Mouton.....	153
	CONCLUSIONES GENERALES.....	157
	SUMARIO.....	161
	NOTAS BIBLIOGRAFICAS.....	166
	BIBLIOGRAFIA.....	176

"El trabajo en la industria moderna es trabajo dentro de una jerarquía: hay una línea de autoridad y de ahí hacia abajo una línea de obediencia. Gran parte del trabajo es semirrutino, lo cual significa que, para conseguir una producción mayor, las operaciones de cada trabajador son desmenuzadas y estereotipadas. Si combinamos estos dos hechos -el carácter jerárquico -de la estructura industrial y el carácter semirrutinario de gran parte del trabajo- resulta evidente que el trabajo en una fábrica moderna supone disciplina: obediencia pronta y estereotipada a la autoridad. El factor poder, tan esquivamente tratado por los expertos en relaciones humanas, es pues, fundamental para la comprensión adecuada de los problemas de moral."

(MILLS WRIGHT C., "La Imaginación Sociológica", Fondo de Cultura Económica, México, 1959, página 109.)

"Con indudable acierto, ha denominado Kennet Boulding 'revolución de las organizaciones' a uno de los aspectos más ogtensibles de la evolución social en décadas recientes. Con grosera impresión, puede efectivamente afirmarse que los últimos -ciento cincuenta años han sido mudos testigos de un formidable crecimiento en el número, dimensión e incluso poder de organizaoniones de las más variadas clases, de forma que muy escasas han sido las facetas de la vida humana que no se han visto afectadas por este proceso. Diversas fuerzas han obligado al hombre a colaborar, a cooperar con sus semejantes en la mayoría de sus actividades para lograr una mayor eficacia.

Los grupos resultantes de esta colaboración son las organizaciones, que pueden entonces ser definidas tal como con extrema sencillez hace Harvey Leibenstein, como grupos algo duraderos de individuos que realizan ciertas actividades, de las que por lo menos algunas de ellas, se dirigen a la consecución de fines comunes a todos los individuos del grupo."

(March y Simmon, "Teoría de la Organización", página VII.)

INTRODUCCION

Es característico de la época en que vivimos el cambio constante y cada vez más acelerado en múltiples y diferentes aspectos de nuestra realidad. Han surgido cambios trascendentes tanto en la ciencia como en la tecnología, en la religión, etc., lo cual ha dado lugar a importantes modificaciones en nuestros sistemas sociales.

La presente tesis tiene como objetivo, el estudio de las características de las actuales organizaciones de trabajo, así como los fundamentos, la programación y algunos logros del cambio planeado en la organización, llamado por los estudiosos del mismo: Desarrollo Organizacional.

Nuestro trabajo se inicia haciendo una breve revisión de los enfoques que, en distintas épocas, han dado al estudio de la organización diferentes autores. Dicha revisión histórica se remonta a los inicios de la industrialización de la sociedad.

Posteriormente, se presentan los fundamentos teóricos en los cuales nos basamos para el desarrollo de la tesis. Se describen aspectos psicológicos de la organización social, así como las formas de aproximación psicosocial a la organización de trabajo, es decir, aquellos aspectos que son básicos para el diagnóstico de necesidades de cambio.

La temática de Desarrollo Organizacional, es el mejoramiento de las organizaciones; es tratar de cambiar la forma como están organizados nuestros sistemas de trabajo, para lograr más eficacia, más desarrollo y mayor satisfacción tanto en los individuos, como en los grupos laborales. Por ello es que, primero nos enfocamos a los fundamentos teóricos del estudio de la organización.

Posteriormente se propone un modelo de cambio social - planeado, con el desarrollo detallado de cada una de sus fases.

Nuestro trabajo tiene también la presentación de un caso práctico, el cual, es la exposición de un plan específico de Desarrollo Organizacional implantado en una empresa mexicana cuyo programa establecido en forma integral, se inició en el año de 1969.

Para efectos del presente estudio solo se presentan los resultados de los cambios registrados, y que consideramos de importancia, obtenidos en una de las fases del programa total mencionado. Dicha fase tiene como característica, el haber utilizado como técnica principal el Grupo "T" ó Grupo de Entrenamiento en Sensibilización. Como técnica de medición de cambio (específicamente en los procesos sociales del grupo y en la estructura informal del mismo), se aplicó un estudio sociométrico y un cuestionario de autoevaluación de la acción de grupo. También analizamos los cambios registrados

en un grupo control (en los mismos aspectos y con las mismas técnicas), el cual tiene como característica haber asistido a un seminario similar al del grupo experimental, solo que -- no se utilizó como estrategia de cambio el Grupo "T".

Creemos que las corrientes actuales de la psicología aplicada al estudio del comportamiento humano en las organizaciones y en los grupos de trabajo, vienen a revolucionar (más o menos a partir de la década de los sesentas), los enfoques tradicionales de la Administración, y de la Psicología Industrial, ya que no pone principal énfasis ni en los individuos, ni en los objetivos de la organización; por el contrario, le da a ambos la misma importancia, pues como ya dijimos anteriormente, lo que se trata es de lograr el máximo desarrollo, tanto de los individuos, como de la organización a la que -- pertenecen.

En el desarrollo de la tesis se tratará de fundamentar que la aplicación de la psicología al cambio organizacional da principal énfasis a la dinámica de los procesos sociales, con el objeto de que en la organización se desarrolle un ambiente propicio para la introducción de futuros cambios tecnológicos, administrativos o sociales.

CAPITULO I

ANTECEDENTES HISTORICOS

1. Situación Actual de la Organización Moderna

1.1 Problemática. Las organizaciones modernas tal y como las conocemos hoy en día, son el resultado de la evolución social y de los adelantos tecnológicos. Las características de este tipo de organizaciones varían en algunos aspectos, de acuerdo con los diferentes tipos de objetivos y actividades laborales y administrativas. Sin embargo, existen otras características que son afines a la mayor parte de las organizaciones de nuestro medio: por ejemplo, la división de -- trabajo, la especialización, la existencia de jerarquías y de relaciones de autoridad, etc. Del estudio de estas características afines se ha ocupado, no solo la teoría administrativa, sino también la sociología, la psicología social, la antropología y la política, dando lugar, inclusive, al -- nacimiento y desarrollo de lo que hoy conocemos como teoría de la organización, que es el estudio de las formas y modelos de las organizaciones desde diferentes puntos de vista: cultural, social, psicológico, etc.

Así como hemos mencionado que la organización moderna con sus complejas características, es el resultado de la evolución económica y sociocultural, en la misma forma el estudio de estas organizaciones también ha venido evolucionando, sobre todo a partir de la llamada "Teoría Burocrática de la Organización" del sociólogo alemán Max Weber. A --

partir de estos estudios fueron surgiendo diferentes "Escuelas" y posiciones respecto a la problemática de las organizaciones complejas. Se han desarrollado diferentes criterios - con diversos énfasis de acuerdo con la ideología adoptada, - según los factores que se han considerado importantes. Todas estas diferentes posiciones han venido a desembocar en los últimos años en lo que podríamos denominar el enfoque humanista de las organizaciones formales. Como su nombre lo indica estas últimas teorías ponen un especial interés y consideración en el factor humano, aplicando los adelantos de las llamadas ciencias del comportamiento. Pero además, estas nuevas corrientes se han caracterizado también por criticar y poner en duda los principios y criterios tradicionales de las organizaciones formales, llegándose a afirmar que es preciso cambiar dichos principios y criterios en forma tal, que puedan responder a las necesidades y a los ideales del hombre de nuestro tiempo.

Por lo anterior, se hace necesario llevar a cabo una breve revisión histórica de las Escuelas más importantes que han surgido en el estudio de las organizaciones, en particular aquellas que en alguna forma han considerado el aspecto humano, para poder considerar las más modernas aportaciones en este tipo de estudios y dentro de ellos ubicar nuestra posición y la del presente trabajo.

Antes de abordar específicamente a algunos autores, veamos cuál es la panorámica de las organizaciones a partir de

la segunda mitad del siglo pasado, ya que es en esta época, cuando empiezan a surgir algunos estudios sobre la organización y sobre la administración en las instituciones formales.

La sistematización del trabajo en su forma más tecnificada surgió con Frederick Taylor, "... en el momento en que el capitalismo americano estaba superando la fase liberal y librecambista y procuraba organizarse en forma monopolista. Entre los años 1880 y 1890 se instala en los E.E.U. la -- producción en masa; el número de asalariados se eleva a -- 1, 500,000 y el capital a trescientos setenta y cinco billones de dólares. Al mismo tiempo sobre todo a partir de 1890, se organizan los consorcios gigantescos, trusts, carteles, - pools, como por ejemplo la Standard Oil."

"En esta fase de la evolución del capitalismo, se agudiza no solo la conciencia de la necesidad de que hay que evitar el desperdicio y economizar la mano de obra, sino también de la importancia social que tiene la función del empresario. Se advierte yá que los recursos materiales y humanos no son, limitados y la organización industrial es, en sí misma, un - detalle de la planificación de la economía nacional." (1)

Toda la situación, tanto económica como social y psicológica, facilitaron y recibieron las nuevas ideas y teorías de Taylor en forma abierta; pero en esa época era necesario, no fue una creación arbitraria o a capricho, por ello el Taylorismo fue un éxito.

El progreso y la demanda que han alcanzado las diferentes empresas requiere de una organización más diversificada en lo que se refiere a funciones, número de personas, áreas de especialización, etc.

"Desde el punto de vista social el aumento extensivo de la producción en la fase de la industrialización se caracteriza por una desorganización de todas formas transmitida que abarca todos los dominios de la vida. Esta desorganización haya su expresión significativa desde el punto de -- vista psicológico en cinco fenómenos: 1. "...en la transformación de sociedades de clases o castas relativamente cerradas a sociedades abiertas de clases... 2. ...en la ruptura - de las jerarquías tradicionales de condición e igualdad de todos los trabajadores asalariados... 3. ... en la creación de una situación de inadaptación aguda y de alineación para el trabajador inicialmente extraño en la industria... 4. .. . en la provocación de las situaciones crecientes de la miseria social, ante todo, entre los trabajadores industriales.. . 5. ...en la oposición creciente de las clases constantemente agudizada por todas las circunstancias mencionadas entre los empresarios y los trabajadores..." (2)

Esta desorganización de que se habla, se refiere a que todo cambio provoca un desequilibrio y para recuperarse, es necesario una nueva planeación y modificación de los sistemas propuestos en la anterior organización; y esto se debe a que los valores y las estructuras que prevalecían en ella

no tienen sentido ahora; tanto empresarios como trabajadores cambian su forma de vida por las diferentes maneras de evaluar y vivir el cambio.

Toda sociedad va cambiando sus sistemas, estos cambios son cada vez más radicales, más acelerados y más constantes; los adelantos en la técnica y en la ciencia son los más destacados y son los que aceptan y esperan fácilmente nuestras organizaciones sociales en el mundo moderno; pero los cambios culturales, de actitudes y de conducta, son menos fácil de aceptarse.

Aún cuando el progreso tecnológico es un cambio en sí, éste trae como consecuencia transformaciones sociales, económicas, diferentes reacciones psicológicas, y en las costumbres; el problema radica en que no se realizan los cambios en forma compatible, la estructura de las organizaciones sociales no coincide con el acelerado ritmo de la ciencia y de la técnica, lo cual, probablemente, se debe a las arraigadas costumbres, normas, tradiciones y creencias de las diferentes culturas.

La empresa actual es un ejemplo claro de esta incompatibilidad de niveles de progreso y cambio, ya que le afectan -- los adelantos técnicos que se suceden cada vez más rápidamente, y las organizaciones sociales que la conforman, no responden adecuadamente a dicha transformación. Mientras que las técnicas de trabajo, producción, control, operaciones, etc. han avanzado enormemente, la organización de trabajo como sistema

la organización de trabajo como sistema social, sigue funcionando con los mismos principios los cuales se oponen al desarrollo de las personas como parte de la organización y al mejoramiento del trabajo como producto de los individuos que la constituyen.

"Los grupos de trabajo que predominaban anteriormente - eran pequeños, se diferenciaban entre sí relativamente poco, estaban estructurados de una manera más bien patriarcal que burocrática y se basaban con frecuencia en lazos familiares. Las relaciones y las actividades en tales grupos estaban determinadas no tanto de una manera racional como por vínculos personales y por la tradición, el trabajo era más una forma de vida, que desempeño de funciones delimitadas y establecidas con precisión y sus miembros singulares solo eran intercambiables con grandes limitaciones sin que el grupo se desmoronase o sufriera un cambio violento." (3)

La empresa descrita se refiere al inicio de la revolución industrial, cuando los grupos de trabajo son pequeños y no requieren complicadas técnicas de organización y de administración, porque después de todo siguen en esta época una estructura socioeconómica de carácter feudal, solo que en forma velada, puesto que los anteriormente llamados "señores feudales" se les llama patrones o principales dueños de las primeras empresas industriales que se formaron a partir de la invención de la máquina; el Sistema Feudal pasa a ser Sistema Capitalista, a lo que se debe la necesidad de crear un sistema administrativo al cual más tarde se le llamó Organización Burocrática,

cuyo teórico fue Max Weber.

Se aplican principios administrativos en el sistema -- monárquico de Inglaterra, desde el siglo XII, pero una verdadera "burocracia administrativa estatal", se inició cuando - termina la estructura feudal. En esa época de desconcierto y desequilibrio y cuando las organizaciones laborales no eran tan complejas como en la actualidad, era necesario una organización estricta y despersonalizada.

"El Modelo de Organización Formal más conocido por quienes se dedican a las ciencias sociales lo postuló el alemán - Max Weber, que tuvo su época de máxima productividad alrededor del cambio de siglo. Weber tenía gran interés por descubrir las 'leyes' del comportamiento social. La mayor parte de las investigaciones fueron históricas, y de aquí que a menudo se le tome por historiador." (4)

Cabe hacer aquí la aclaración y la distinción necesaria entre organización formal y organización burocrática. La palabra "formalización trata de expresar "que las actividades y relaciones en una organización están definidas por reglas firmemente establecidas. Con el grado de formalización se indica pues, lo que la teoría Económico Empresarial de la organización llama diferencias... En sentido sociológico, una organización está tanto más formalizada cuanto más definidas están las actividades, dirigidas a un fin que se ejerce en ella mediante reglamentaciones organizativas duraderas, y no para

la disposición y por la improvisación." (5) Aunque toda burocracia en estricto rigor es una organización formalizada, la formalización no implica burocratización, ya que tan solo se refiere "a una parte de las características que Max Weber ha señalado para la burocracia moderna." (6) Efectivamente, como veremos más adelante en el siguiente apartado, en el modelo burocrático existen reglas de ordenación y delimitación de funciones, pero además existen otras características como la estructura jerárquica, la impersonalidad de los puestos, etc.

2. La Organización Burocrática

Aunque el Modelo Burocrático, originalmente fuera ideado para las organizaciones de asuntos gubernamentales, es llevado después a toda organización laboral. Como se ha mencionado ya, este tipo de organización surge de las necesidades planteadas por el nacimiento de un nuevo tipo de organizaciones, mucho más compleja que se ha venido tecnificando cada día más. Los sociólogos de la organización, entre ellos el mismo Weber, han intentado justificar la presencia de los principios burocráticos en nuestras organizaciones: por ejemplo, se ha hablado de que estos principios eliminan dentro de lo posible, las decisiones caprichosas de los directivos; o también, se ha mencionado la necesaria continuidad de los puestos y sus funciones, independientemente de las personas que los ocupan.

Por otro lado, desde el nacimiento de la organización burocrática, y aún desde el nacimiento del Taylorismo, ya han -

pasado varias decenas de años y en este tiempo han ocurrido importantísimos cambios en la ciencia, en la tecnología, en la cultura y en la sociedad.

No obstante lo anterior, no cabe duda que el modelo burocrático ha tenido y sigue teniendo una gran influencia en los estudios científicos de la organización. Para aproximarse a la consideración de la burocracia en el sentido Weberiano, es conveniente, como lo hacen varios autores, aclarar y eliminar el sentido popular con que se aplica este concepto, como dice Goldner, "los puntos de vista de Weber difieren de Gobierno ineficaz. Para Weber, la burocracia era una de las formas de administración en la sociedad moderna... sin embargo, él la consideró como una de las más eficientes formas de organización." (7)

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

Max Weber enfatizó sus estudios hacia la búsqueda de leyes del comportamiento social; en esta búsqueda sobresale la consideración de los centros de poder en la sociedad y por este camino viene a desembocar en el estudio de las organizaciones complejas. "El rasgo principal de su análisis fue la postulación de un 'tipo ideal' de burocracia. En este caso, el término no se empleó para sugerir que fuese buena o

mala; se empleó más bien para sugerir una norma, un tipo de modelo. Weber no abrigaba la esperanza de que toda burocracia tuviese todos los rasgos que él citaba. La idea esencial era ver si una organización en gran escala, que estuviera en posición de características suficientes para asumir un papel de poder en la sociedad, podía actuar como solución racional para las complejidades de los problemas modernos." (8)

¿En qué consisten los principios de la Organización Burocrática?

Warren Bennis, uno de los críticos más profundos de nuestras organizaciones, señala como principios fundamentales de la Burocracia, los siguientes: (9)

1. "División de labores basada en la especialización funcional."
2. "Una bien definida jerarquía de autoridad."
3. "Un sistema de reglas respecto a los derechos y obligaciones de los empleados."
4. "Un sistema de procedimientos para enfrentarse a situaciones de trabajo."
5. "Impersonalidad en las relaciones personales."
6. "Promoción y selección basada en la competencia técnica."

Siguiendo al mismo autor, encontramos que "el modelo burocrático fue desarrollado como una reacción contra la perso-

nal subyugación, nepotismo, crueldad y los criterios caprichosos y subjetivos en las prácticas gerenciales durante los recientes días de la Revolución Industrial. La burocracia nació de las necesidades de las organizaciones para establecer orden y precisión y para satisfacer en los trabajadores un trato imparcial. Esto fue un ideal de la organización provocado por los valores y las demandas de la era Victoriana. Y exactamente como la burocracia nació como una respuesta creativa para una nueva época, así mismo en nuestros días nuevas formas de organización deben ser desarrolladas." (10)

La simple descripción de los principios burocráticos, - enfocados desde la perspectiva de nuestra época, nos hace ver los poco consistentes y funcionales. Efectivamente, en el estudio de las organizaciones existe una nueva corriente que -- trata de encontrar nuevas formas de organizar las instituciones al servicio del hombre.

Estudiosos tales como Chris Argyris, Rensis Likert, y sobre todo Douglas Mc Gregor y Warren Bennis han aportado material teórico-práctico sobre la crítica de la organización burocrática y sobre la posibilidad de encontrar nuevos modelos de organización.

Según Bennis existen cuatro principales factores que han provocado obsolescencia de la organización tradicional; éstos son: (11)

1. "El imprevisto y rápido cambio."

2. "El crecimiento en tamaño en donde el volumen de las actividades de una organización tradicional no es suficiente para sustentar el crecimiento (algunos factores se pueden mencionar aquí: la supremacía burocrática, controles estrictos e impersonalidad debido a la expansión de la burocracia, normas y estructuras organizacionales obsoletas)."
3. "Complejidad de la moderna tecnología en donde la integración entre las personas y las actividades está muy diversificada por lo que se requiere un alto grado de competencia y de especialización."
4. "Una falla psicológica por falta de cambios en la conducta administrativa."

¿Qué efectos ha tenido el modelo burocrático en sus organizaciones y sus elementos constitutivos?

Continuamos citando a Bennis: (12)

1. "La burocracia no facilita el crecimiento y el desarrollo maduro de las personalidades."
2. "Desarrolla un sentimiento de conformidad y pensamiento de grupo."
3. "No considera la organización informal y la posibilidad de que se presenten problemas imprevistos."
4. "Sus sistemas de control y autoridad son fatalistas."

5. "No poseen un sistema jurídico adecuado."
6. "No posee un adecuado sentido para resolver las diferencias y los conflictos entre las jerarquías y principalmente entre los grupos."
7. "La comunicación es distorcionada debido a la división de jerarquías."
8. "Los recursos humanos de la burocracia no son completamente utilizados debido a la desconfianza, al miedo a las represalias, etc."
9. "No puede asimilar la influencia de la nueva tecnología y de los científicos en toda la organización."
10. "Modifica la estructura de la personalidad en forma tal que el hombre llega a convertirse en un ser 'gris', anodino, en un 'hombre-organización' condicionado."

Como decíamos al principio de este inciso, el concepto burocrático de la organización ha tenido una gran influencia, no obstante sus posibles deficiencias. "Son muchas las críticas que se han hecho a los conceptos de Weber. Unos han discutido su método, otros sus fines y otros más han criticado su modelo. Con gran frecuencia se le ha tachado de servirse de la autocrática burocracia prusiana como norma y ejemplo a base del cual debía juzgarse las organizaciones del mundo. Sin duda alguna esta afirmación contiene gran parte de verdad; sin embargo, sus escritos forman el núcleo conceptual de una gran parte de la investigación hecha en este campo por la ciencia social. A este respecto sería pecar de incorrección no decir

que la función principal de Weber, en los años más recientes ha sido la de servir de punto de partida." (13) Más arriba - hemos mencionado ya la crítica de Bennis, no al modelo teórico de Weber, sino a la existencia real de las características burocráticas de nuestras organizaciones. A este respecto se - podría concluir que aunque tal vez, nunca se ha dado en la realidad el modelo burocrático tal y como lo concibió Weber, éste ya no resultaría ser muy eficaz en nuestro tiempo.

3. La Administración Científica

También a fines del siglo pasado surge una nueva corriente, a la cual se le llamó "Administración Científica". Uno de los primeros promotores de ese movimiento fue Frederick W. Taylor, el cual a diferencia del modelo burocrático, empieza a dar cierta importancia a las personas que trabajan en la empresa, a la forma en que desarrollan su trabajo y, sobre todo, a la motivación económica.

Taylor propone ciertos principios que deben tomarse en cuenta en la organización, con varios fines; uno de ellos es la sistematización de la organización; otro es que la responsabilidad del éxito de la empresa, no sea solo de los trabajadores, sino también de los directivos, así como también - la estructuración de las operaciones del trabajador.

"Los administradores asumen la carga de reunir todos los conocimientos tradicionales que, en el pasado han poseído los trabajadores y la de clasificarlos, tabularlos y reducirlos -

luego a reglas, leyes y fórmulas que resulten inmediatamente útiles para el trabajador al hacer su labor cotidiana. Además de crear así una ciencia, la dirección asume otros tipos de obligaciones que comportan nuevas y pesadas cargas."

Estas nuevas obligaciones se agrupan bajo cuatro categorías: (14)

Primero. __ "Crean una ciencia para cada elemento de trabajo del obrero, ciencia que viene a substituir el sistema empírico."

Segundo. __ "Escogen científicamente y luego adiestran, enseñan y forman al trabajador, mientras que, en el pasado, éste escogía su propio trabajo y se adiestraba lo mejor que podía."

Tercero. __ "Colaboran cordialmente con los trabajadores para asegurarse que todo el trabajo se hará de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha ido creando."

Cuarto. __ " Hay una división casi por igual del trabajo y de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores. Los elementos de la dirección toman para sí todo el trabajo para el que están mejor dotados que los trabajadores, mientras que en el pasado, casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad se cargaba sobre los hombres de los trabajadores."

En ciertos aspectos, el Taylorismo tiene similitud con la Organización Burocrática; por ejemplo, la sistematización de la organización, en el concepto de jerarquía y autoridad; el -

sistema administrativo va enfocado a la eficiencia o sea al "evitar la holgazanería".

El Taylorismo intenta evitar la despersonalización de la organización, pero funciona con principios tan poco flexibles que todavía no se considera al trabajador como ser humano. Por ejemplo considera al hombre en un sentido mecanicista, Por eso piensa que el hombre puede utilizar su fuerza física y su habilidad manual para un mayor rendimiento; no toma en cuenta la identificación con la tarea, el estado de ánimo, la fatiga física o psicológica, etc.

"También la concepción tayloriana de la fatiga padece de muchas limitaciones. Para Taylor, la fatiga es un fenómeno -- simple, condicionado exclusivamente por el esfuerzo muscular. No reconoció los aspectos psicológicos y sociales de la fatiga humana que hacen de ella un fenómeno más complejo." (15) - Debido a que no considera la complejidad del fenómeno de la fatiga, es que propone el estudio de tiempos y movimientos de los trabajadores que ejecutan tareas rutinarias; dicha investigación es con objeto de evitar movimientos inútiles para lograr más producción en el menor tiempo posible. A este aspecto agrega la proposición de una mejor forma de remuneración, a través de incentivos, lo que Taylor llama un "sistema de pago a destajo", "cuantas más piezas produzca un trabajador, mayor será su pago."

"El concepto del hombre no está lejos del de un autómatas, cuya actuación puede ser mejorada con la aplicación de los --

principios lógicos de la ingeniería y con sencillos incentivos económicos."

"Taylor desarrolló lo que parecía ser una combinación -- lógica invencible: movimientos efectivos, herramientas efectivas, óptimos arreglos del trabajo aunados con fuertes incentivos. Sin embargo la administración científica no siempre -- funciona, por la misma razón que los tratamientos clásicos de la Organización no siempre funcionan. El problema era el factor hombre: ese ser complejo, evasivo, emocional, social, y - algunas veces irracional, cuyas formas de comportarse abarcan la esencia de la organización." (16)

En la perspectiva del tiempo, desde los inicios del trabajo de Taylor, pueden apreciarse las fallas y deficiencias de la sistematización del trabajo. Las aspiraciones de ciencia de el Taylorismo, están muy lejos de la realidad: "El trabajo de Taylor y sus discípulos se describe en conjunto más fácilmente en términos de técnicas que de proposiciones. Toma el punto de vista del ingeniero más que el del científico natural y prescribe procedimientos para la organización eficiente y conducta del trabajo de rutina... De este tipo de prescripciones puede inferirse que la contribución de Taylor no fue - un conjunto de principios generales para organizar eficientemente el trabajo, sino un conjunto de procedimientos operativos que podrían emplearse en cada situación concreta para describir los métodos que serían eficientes en esta situación y asegurar su aplicación." (17)

El otro gran problema del Taylorismo, no obstante su interés por el trabajador, es su deshumanización de la relación hombre-puesto, ya que su concepción del hombre es parcial y muy incompleta. Esta concepción encierra el enfoque que Schein llama "el hombre económico racional" y cuyas bases fundamentales son las siguientes: (18)

- a) "El hombre está motivado fundamentalmente por incentivos económicos."
- b) "Como los incentivos económicos están bajo el control de la organización, se considera al hombre como un ente pasivo que puede ser manipulado, motivado y controlado por la organización."
- c) "Los sentimientos del hombre son fundamentalmente irracionales y deben de preverse en su interferencia a través del cálculo racional en su propio interés."
- d) "Las organizaciones pueden y deben ser diseñadas en tal forma que puedan neutralizar y controlar los sentimientos humanos."

Esta misma orientación para enfocar la organización y la administración caracteriza los principios directivos de la administración, desde los enunciados por Henry Fayol hasta los definidos por Koontz y O'Donnell.

4. Escuela de Harvard

Para encontrar nuevas perspectivas en la concepción del hombre en la organización, fueron necesarias las investigaci

nes de la llamada Escuela de Harvard, mediante las cuales se ubicó al hombre en la empresa como un ente social.

Elton Mayo parte de ciertas consideraciones de la Sociedad Industrial, considerando inclusive, algunos puntos de vista de los sociólogos clásicos como Durkheim. Mayo acepta la existencia de dos situaciones fundamentales de anormalidad en la sociedad industrial moderna: "primero, el número de individuos infelices crece constantemente... el individuo llega a un estado de infelicidad debido a las preocupaciones personales...y el segundo síntoma de anormalidad en una sociedad industrial está relacionado con la organización de grupos en -- los más bajos niveles... desafortunadamente es característico de estas sociedades industriales que una vez formados varios grupos, éstos no están dispuestos a cooperar ampliamente entre sí. Por el contrario su actitud es generalmente agresiva y -- hostil. Por ello una sociedad se hunde por confusos esfuerzos de presión entre grupos de poder, lo cual, afirma Casson, anuncian la proximidad del desastre." (19)

Mayo piensa que uno de los principales problemas que han surgido en la sociedad industrial es la falta de sentido de colaboración humana. Que por otorgarle gran importancia a los aspectos materiales, se han relegado a segundo término los aspectos humanos. "Nuestros métodos de administración, dice Mayo, -- se han encauzado hacia la eficiencia material, pero no al mantenimiento de la colaboración. El cúmulo de éxitos tecnológicos en estos años de guerra demuestra que sabemos cómo organizar la eficiencia material, sin embargo, los problemas de ausentismo,

rotación de personal, sabotaje, demuestra que no sabemos lograr la colaboración espontánea, es decir un equipo de trabajo... El problema de la colaboración al cual me referiré en lo que sigue es de mucho más difícil solución para nosotros, que para una comunidad primitiva." (20) Lo anterior queda expresado en pocas palabras en una de las famosas afirmaciones de Mayo, la que se refiere a que el hombre de nuestro tiempo ha desarrollado en forma importante, sus habilidades técnicas pero que no ha podido desarrollar sus habilidades sociales. - "Las consecuencias que para la sociedad ha tenido este desbalance entre el desarrollo de las habilidades técnicas y el desarrollo de las habilidades sociales es desastroso. Si nuestras habilidades sociales hubieran avanzado paso a paso con nuestras habilidades técnicas, no hubiera habido otra guerra europea." (21)

Elton Mayo ve conflictiva esta sociedad industrial, ya que, por sus características, impide la satisfacción y el desarrollo del individuo.

Siguiendo a otro miembro de la Escuela de Harvard, a -- Chester Barnard, Mayo considera que cualquier organización debe de lograr con igual importancia, tanto los objetivos propios de la organización, como los objetivos propios de los individuos. "La organización social de cualquier grupo debe asegurar para sus miembros, primero, la satisfacción de sus necesidades materiales, y segundo, la cooperación activa para el logro de diversas funciones sociales. No se habla aquí de pri

mero y segundo en orden de importancia, ya que ambos son igual de importantes y deben de lograrse simultáneamente. Sin embargo, una revisión de las culturas primitivas nos lleva a suponer que la necesidad continua de colaboración es mucho más importante para la vida social... No puede haber cooperación sin organización. Ninguna organización industrial, es - al mismo tiempo una forma de trabajo (que debe ser experta y efectiva técnicamente) y al mismo tiempo una forma de vivir para la gente (un sistema colaborativo que debe ser eficiente y satisfactorio como una forma de vida). Nuestra civilización ha sido inmensamente exitosa en lo que respecta a logros técnicos y materiales, pero ha fallado en su función como sistema colaborativo." (22)

Con estas consideraciones teóricas que hemos expuesto -- brevemente, Mayo analiza los resultados de las investigaciones realizadas en la Western Electric Co., a través del Departamento de Investigación Industrial de la Universidad de Harvard con la colaboración de Roethlisberger y Dickson. De este estudio concluye Mayo que, en lo que respecta a la Mecánica y la Química, la moderna Ingeniería es capaz de mejorar los procesos de producción; sin embargo, la determinación de las condiciones óptimas para el ser humano, casi se deja en su totalidad a la tradición, al dogma, a la adivinanza ó a argumentos semifilosóficos." (23)

Los famosos estudios Hawthorne, dirigidos principalmente por Mayo y Roethlisberger vendrían a provocar lo que posteriormente se conocó como "el movimiento de las relaciones humanas"

que, en cierta forma, vino a rebelarse en contra del Taylorismo. Las premisas fundamentales que concluyó Mayo, a diferencia de Taylor, fueron las siguientes: (24)

a) "El hombre está motivado básicamente por necesidades sociales y obtiene su sentido de identidad a través de las relaciones con otros."

b) "Como un resultado de la Revolución Industrial y la Racionalización del Trabajo, el significado del trabajo mismo se ha perdido y debe ser recuperado en las relaciones sociales de trabajo."

c) "El hombre responde más a las fuerzas sociales de su grupo de compañeros que a los incentivos y al control administrativo."

d) "El hombre responde a la administración en forma tal que el supervisor puede satisfacer las necesidades sociales y de aceptación de sus subordinados."

El giro que impulsó el movimiento de las "relaciones humanas" en el trabajo fue significativo. Sin embargo muchos años tuvieron que pasar todavía para ampliar la concepción del hombre en forma más integral, ya que se llegó a la conclusión de, como dice Schein, que "el problema consiste en que la mayor parte de los trabajos en la industria moderna están demasiado especializados o fragmentados, tanto que ni siquiera permiten que el trabajador haga uso de sus capacidades para permitirle comprender la relación entre el trabajo que el hace y el objetivo de la organización total." (25)

Las concepciones de Maslow y de Herzberg acerca de la motivación humana, así como las aportaciones de Bennis y de Argyris acerca de las relaciones entre personalidad y organización; y los conceptos vertidos por Likert y Mc Gregor - sobre los estilos o formas de dirección, han venido a integrar un nuevo concepto del hombre y la organización: el de la autorrealización humana en el trabajo, que considera como problema fundamental, el de transformar las organizaciones en forma tal que éstas sirvan al hombre y no, que el hombre - se convierta en un instrumento de ellas. Será preciso revisar aunque sea brevemente, estas aportaciones.

5. Los Nuevos Teóricos Revisionistas

5.1 Rensis Likert. El enfoque de Likert sobre la organización es ya con una posición diferente de las anteriores, porque afirma que en las organizaciones de trabajo son tan importantes las actividades de la empresa como el factor humano.

"Todos y cada uno de los aspectos de las actividades de la firma vienen determinados por la competencia, motivación y eficacia generales de su organización en el plano humano. De todas las tareas incluidas en la gestión y dirección empresariales, la de dirigir al componente humano constituye el centro, el núcleo, y lo más importante también, ya que lo demás dependerá de como se cumpla esa función en toda firma moderna."

(26)

Con esta expresión Likert no solo señala la misma impor-

tancia a factores técnicos y humanos de la empresa, sino -- que es necesario considerar más al factor humano ya que tal desarrollo de la organización, es una consecuencia de la administración de sus recursos humanos.

Los aspectos humanos de la organización, son el enfoque básico de Likert en sus investigaciones, ya que de éstas se deriva su Teoría Gerencial, en la cual se basa para sugerir cambios organizacionales, los cuales van dirigidos a lograr mejores formas de liderazgo, de organización y de administración de grupos de trabajo.

La exploración que ha realizado Likert en varias Instituciones, por medio del Instituto de Investigaciones Sociales ha sido basada en cuatro Sistemas Administrativos que constituyen su Teoría. De dichos Sistemas "1, 2, 3 y 4", los dos -- primeros son sistemas autoritarios y los otros dos son sistemas participativos.

El cambio que propone Likert en la organización, es un paso programado de sistemas autoritarios (1 y 2) a sistemas participativos (3 y 4), con el objeto de lograr un grado más alto de desarrollo en la organización.

El Sistema Gerencial participativo se basa en tres conceptos: "1) el uso por parte del directivo de un principio de relaciones de apoyo; 2) su utilización del grupo para la toma de decisiones y métodos de supervisión igualmente basados en

el grupo; y 3) sus altos objetivos de actuación para la organización de que se trate." (27)

En base a estos tres conceptos, las organizaciones logran mayor motivación de los trabajadores y, por lo tanto, más cooperación entre los miembros que la constituyen.

Con el objeto de dejar clara la concepción que tiene -- Likert del modelo de los cuatro sistemas, a continuación detallamos las diferentes categorías y variables que constituyen dicho modelo con la caracterización correspondiente en cada sistema.

Las Variables de la Organización que describe Likert en cada uno de los cuatro Sistemas Gerenciales son:

1.-) Procesos de Liderazgo Utilizados: Se refiere al -- grado de confianza que tiene el supervisor en sus empleados. b) Grado en que los supervisores se comportan en lo referente a discusiones sobre sus tareas. c) Grado en que el supervisor trata de obtener ideas y opiniones de sus subordinados para la solución de problemas de trabajo.

2.-) Fuerzas de Motivación: a) Manera de utilizar las - fuerzas motivacionales. b) Responsabilidad para la obtención de los objetivos de la organización.

3.-) El Proceso de la Comunicación: a) Grado de interacción y comunicación. b) Dirección de la corriente de información. c) Aceptación del sentido descendente de la comunicación. d) Exactitud de la comunicación lineal. e) Grado de comprensión de los problemas de los subordinados --compenetración psi

cológica entre superior y subordinado.

4.-) Técnica de los procesos de interacción e influencia: a) Grado de la interacción. b) Grado de colaboración en el equipo de trabajo.

5.-) La técnica de la Toma de decisiones: a) Nivel de toma de decisiones formales. b) Conciencia de la toma de decisiones en las personas de los diferentes niveles. c) Grado en que los conocimientos técnicos y profesionales se toman en cuenta en la toma de decisiones. d) Grado de intervención de los subordinados en la toma de decisiones. e) Relación de el proceso de toma de decisiones con la motivación de los trabajadores.

6.-) La fijación de objetivos y el mandato: Forma en que se realiza. b) Fuerzas que aceptan o rechazan objetivos.

7.-) El Proceso de Control: a) Nivel de concentración de las funciones de supervisión y control. b) Grado en el que la organización informal apoya o se opone a los objetivos de la organización formal. c) Grado en que los datos formales de control son utilizados para guía de solución de problemas de los grupos de trabajo.

ADJUNTO PRESENTAMOS LA TABLA DE CARACTERISTICAS ORGANIZATIVAS Y DE ACTUACION DE LOS DISTINTOS SISTEMAS DE ADMINISTRACION Y DIRECCION.

Tabla No. 1
Tabla de las Características Organizativas y de Actuación de los Distintos Sistemas de Gestión y Dirección

Variable de Organización	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
1.- Procesos de liderazgos utilizados.				
Grado de confianza que tiene el supervisor en sus empleados	No tienen confianza en sus subordinados	Tienen un género de confianza condescendiente, como la usual entre un amo y su sirviente	Una confianza substancial pero no completa, continúa deseando tener en sus manos el control de las decisiones	Confianza completa en todos los aspectos
Grado en que los supervisores se comportan de manera que sus subordinados se sienten libres para discutir importantes cuestiones relacionadas con sus tareas, haciéndolo ante el inmediato superior	Los subordinados no se sienten libres en absoluto para discutir las cuestiones relacionadas con su trabajo ante el superior	Los subordinados no se sienten muy libres para discutir cosas sobre el trabajo con su supervisor	Los subordinados se sienten más bien libres para discutir cosas relacionadas con su trabajo ante el supervisor	Los subordinados se sienten enteramente libres para discutir cosas relacionadas con su trabajo ante el supervisor
Grado en el que, al resolver los problemas relacionados con el trabajo, el superior inmediato trata de obtener las ideas y opiniones de sus subordinados y de hacer uso constructivo de ellas	Raramente toma en cuenta alguna idea u opinión de sus subordinados, con vistas a la resolución de los problemas planteados por el trabajo.	Algunas veces toma en cuenta las ideas u opiniones de sus subordinados, con vistas a la resolución de los problemas planteados por el trabajo	Normalmente toma en cuenta las ideas y opiniones de sus subordinados respecto al trabajo y por lo general trata de hacer un uso constructivo de todo ello	Siempre toma en cuenta las ideas y opiniones de sus subordinados respecto al trabajo, y siempre trata de hacer un uso constructivo de las mismas

Variable de Organización	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
2.- Fuerzas de motivación				
Manera de utilizar las fuerzas motivacionales	Temor, amenazas, castigo y recompensas ocasionales	Recompensas y algún castigo real o potencial	Recompensas, castigos ocasionales y alguna aprobación	Recompensas económicas basadas en el sistema de compensación por medio de gratificaciones; participación de grupo en la fijación de metas, mejoramiento de sistemas y en la evaluación del progreso para el logro de objetivos, etc.
Grado de la responsabilidad sentida por cada miembro de la organización para la obtención de los objetivos de la misma.	Los mandos supremos tienen responsabilidad; los mandos intermedios algo menos; los empleados y obreros muy escasa, y a menudo aprovechan cualquier oportunidad para comportarse en forma contraria a los objetivos de la empresa	El personal de dirección usualmente siente la responsabilidad; los empleados y obreros sienten relativamente poca responsabilidad en cuanto a la realización de los objetivos de la organización.	Una proporción substancial del personal, especialmente en los altos niveles, siente responsabilidad, y generalmente se comporta de manera propicia para la realización de los objetivos de la organización	El personal de todos los niveles siente una real responsabilidad respecto a los objetivos de la organización, y se comporta de manera tendiente a ponerlos en ejecución.
3.- El proceso de la comunicación				
Grado de interacción y comunicación empleados en llevar a cabo los objetivos de la organización.	Muy poco	Poco	Una cantidad considerable	Mucho, tanto en forma individual como en grupos.

Variable de Organización	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
Dirección de la corriente de información	De los altos niveles a los bajos	En la mayoría de los casos de los altos niveles a los bajos	De los altos niveles a los bajos y viceversa	De los altos niveles a los bajos, de los bajos a los altos y entre niveles iguales
Grado en que las comunicaciones en sentido descendente, resultan aceptadas por los subordinados	Son vistas con suspicacia y sospecha	Pueden o no ser vistas con suspicacia	A menudo son aceptadas, pero en algunas ocasiones se ven con suspicacia y pueden o no, discutirse de manera abierta.	Generalmente son aceptadas, pero si no ocurre así se exponen y discuten en forma abierta.
Exactitud de la comunicación en sentido y a través de la línea	Tiende a ser inexacta	Sólo se proporciona la información que el jefe quiere oír, las demás informaciones resultan restringidas y filtradas	Se proporciona la información que el jefe quiere oír, las demás pueden ser limitadas o proporcionadas con mucha cautela	Exacta
Grado de penetración en lo psicológico entre los superiores y sus subordinados. ¿Grado hasta el cual, el supervisor comprende los problemas enfrentados por los subordinados?	No tiene ningún conocimiento o comprensión de los problemas de sus subordinados	Tiene algún conocimiento y comprensión de los problemas de sus subordinados	Conoce y comprende los problemas de sus subordinados bastante bien.	Conoce y comprende los problemas de sus subordinados excelentemente.

Variable de Organización	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
4.- Técnica de los procesos de interacción e influencia	Existe muy poca interacción y siempre con miedo y desconfianza	Existe poca interacción generalmente con alguna condescendencia por parte de supervisiones y miedo y cautela por parte de los subordinados.	Existe moderada interacción, a menudo con notable grado de confianza	Existe una extensa y amistosa interacción, con alto grado de confianza
Grado y característica de la interacción	Existe muy poca interacción y siempre con miedo y desconfianza	Existe poca interacción generalmente con alguna condescendencia por parte de supervisiones y miedo y cautela por parte de los subordinados.	Existe moderada interacción, a menudo con notable grado de confianza	Existe una extensa y amistosa interacción, con alto grado de confianza
Grado de cooperación existente en el equipo de trabajo	Ninguna	Relativamente escasa	Un grado moderado	Existe en forma substancial en toda la organización.
5.- La técnica de la toma de decisiones	¿En qué nivel de la organización son tomadas las decisiones formalmente?	Todas las decisiones son tomadas en los más altos niveles de la organización	La mayoría de las decisiones son tomadas en los altos niveles, pero muchas de las decisiones en cuadradas en el marco general son tomadas en niveles inferiores	La toma de decisiones se encuentra ampliamente repartida en todo el ámbito de la Organización, éstas decisiones están bien integradas debido al proceso de conexión existente entre los grupos
¿Hasta que punto, las personas que toman las decisiones	A menudo no los conocen o los conocen muy poco	Están concientes de algunos desconocen otros	Conocen los problemas en una forma moderada	Generalmente están bien informados de todos los problemas

Variable de Organización	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
--------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------

están concientes de los problemas que puede haber, en particular de aquellas que se presentan en los niveles inferiores de la Organización.

Grado hasta el cual, el conocimiento técnico y profesional es empleado en la toma de decisiones

Es usado solamente, si se posee, en los más altos niveles

Es muy usado en los niveles altos y medios

Es muy utilizado en los niveles altos, medios e inferiores

La mayoría de los conocimientos técnicos y profesionales son empleados en cualquier nivel.

¿Hasta que grado intervienen los subordinados en la toma de decisiones de asuntos relacionados con su trabajo?

No intervienen en absoluto

No intervienen en la toma de decisiones, solo se les consulta ocasionalmente

Generalmente se les consulta, pero no intervienen en la toma de decisiones.

Intervienen plenamente en todas las decisiones tomadas acerca de su trabajo.

¿Se toman las decisiones en el nivel más adecuado, para lograr con secuencias motivacionales positivas? ¿Ayuda el proceso de la toma de decisiones a crear la motivación necesaria en aquellos que cumplirán las decisiones?

La toma de decisiones contribuye muy poco o nada a la motivación para la realización de las decisiones y generalmente tiene como resultado motivaciones adversas

La toma de decisiones contribuye relativamente poco a la motivación favorable para la realización de las mismas

La toma de decisiones contribuye bastante pero no suficientemente a la motivación para la realización de las decisiones

Por medio de la toma de decisiones, se obtiene una contribución substancial para lograr la realización favorable de las decisiones.

Variable de Organización	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
--------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------

6.- La fijación de objetivos y el mandato

Forma en que se realiza

Sólo se dictan las órdenes
Se dictan las órdenes y puede o no dar oportunidad para comentarios
Se explican los objetivos y se dictan las órdenes sólo después de haber comentado con los subordinados el problema y planear la acción
Con excepción de los casos de emergencia, los objetivos se establecen por medio de la participación de grupo

¿Existen fuerzas que modifiquen, resistan, rechacen o acepten los objetivos de la Organización?

Los objetivos son aparentemente aceptados pero en algunas ocasiones, rechazados hasta un punto moderado
Los objetivos son aceptados, pero en ocasiones con alguna enmascarada resistencia.

Los objetivos son abiertamente aceptados, sin resistencia ni oposición de ninguna clase.

7.- El proceso de control

Nivel en el cual están concentradas las funciones de supervisión y control

Se encuentran relativamente concentradas en los altos niveles, delegando algunas funciones de supervisión a los niveles medios e inferiores
Se otorga a los niveles inferiores una capacidad moderada de control y supervisión, pero tanto los niveles altos como los bajos sienten responsabilidad

Se otorga poder de supervisión y control en todos los niveles, imponiendo en algunas ocasiones mayor cantidad de control y supervisión en los niveles inferiores.

Variable de Organización	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
Grado en que hay presente una organización informal y ésta apoya o se opone a los objetivos de la organización formal	La organización informal existe y se opone a la organización formal	La organización informal existe y generalmente se resiste en forma parcial a los objetivos de la organización formal	La organización informal puede existir y puede en algunos casos, presentar cierta resistencia a la organización formal	La organización formal y la informal son una sola, y unen sus fuerzas apoyando los esfuerzos para llevar a cabo los objetivos de la Organización.
Grado en que los datos de control (ésto es, Contabilidad, Productividad, Costos, etc.) se utilizan para autoguiarse o para la resolución de los problemas de los grupos, por parte de los gerentes y empleados no supervisores, o son usados por los superiores de una manera punitiva, como castigo.	Se usan como una norma, como una medida de amenaza o castigo	Se usan para trazar la política, de manera adecuada con un sistema de recompensas y castigos; algunas veces, punitivamente, y usados más bien para guía de acuerdo con otros	Usados ampliamente para trazar la política, con énfasis usualmente en la recompensa, pero en algunas ocasiones como castigo; se usan para guía de acuerdo con otros algunos se usan para autoguiarse	Se usan para autoguiarse y para la resolución coordinada de los problemas, y nunca son usadas como amenaza de castigo.

5.2 Abraham Maslow. Este autor según él mismo aclara, está influido por el funcionalismo de James y Dewey, así como por los psicólogos de la Gestalt y del Psicoanálisis Freudiano y de la Psicología Analítica de Adler; estructura una teoría de la motivación humana, jerarquizando ciertos grupos de necesidades que a continuación veremos:

1.-) Necesidades Fisiológicas: Según Maslow son las necesidades "que usualmente se toman como punto de partida - en la teoría de la motivación" (28) Se refiere a la búsqueda de satisfactores que son indispensables para la supervivencia del individuo y de la especie, tales como el comer, beber descansar, etc.

2.-) Necesidades de Seguridad. "Las necesidades conscientes de seguridad son bastante evidentes y muy comunes entre las personas. Todos sentimos un deseo de conservarnos a salvo de los azares de la vida: accidentes, guerras, enfermedades e inestabilidad económica. Por ello, a los individuos y a las organizaciones les interesa asegurarse en alguna medida que estas catástrofes se eviten en lo posible." (29)

3.-) Necesidades de Pertenencia y Amor. En caso de que un individuo satisfaga sus necesidades fisiológicas y de seguridad, entonces "la persona sentirá como nunca antes la ausencia de amigos, de cariño o de una mujer o de hijos. El estará hambriento de relaciones afectuosas con la gente en general, por ejemplo ocupando un lugar en su grupo y él buscará con gran intensidad lograr ese objetivo." (30)

Como vemos se trata de una necesidad de tipo social,-

partiendo del concepto de que "el hombre es un animal social, de que a la mayoría de la gente le gusta tener relaciones y estar con los demás en situaciones en que sienten que pertenecen y que son aceptados." (31)

4.-) Necesidades de Estima. __ Dice Maslow que "toda la gente en nuestra sociedad (con algunas excepciones patológicas) tiene la necesidad o desea una estable, firme y alta evaluación de sí mismo, de autorrespeto y autoestima y de la estima de los demás." (32)

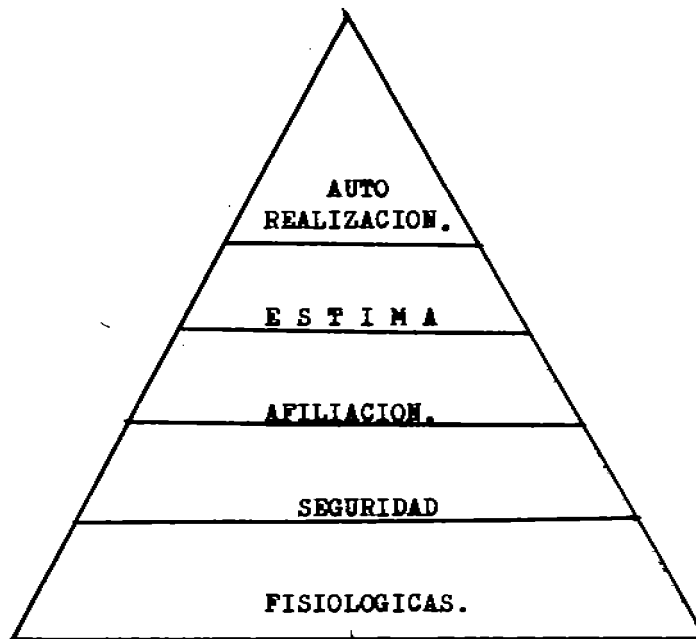
Estas necesidades se presentan en los individuos en diferentes formas ya sea a través del prestigio o del poder.

5.-) Necesidades de Autorrealización. __ Se refieren al hecho de que un hombre haga lo que debe de hacer de acuerdo -- con sus capacidades, de sus conocimientos, de sus intereses, - etc. "La forma específica en que estas necesidades se expresan, varían grandemente de persona a persona. En un individuo puede tomar la forma del deseo de ser una madre ideal, en otro puede ser expresado en el atletismo y en otro puede ser expresado en la pintura o en los inventos." (33)

Maslow menciona también las necesidades de conocer, - de comprender, y el ascetismo, sin embargo, estas últimas necesidades no han sido tomadas muy en cuenta en su aplicación en los problemas humanos de la organización.

Un aspecto muy importante de la Teoría de Maslow es el que se refiere a la jerarquización de las necesidades, --

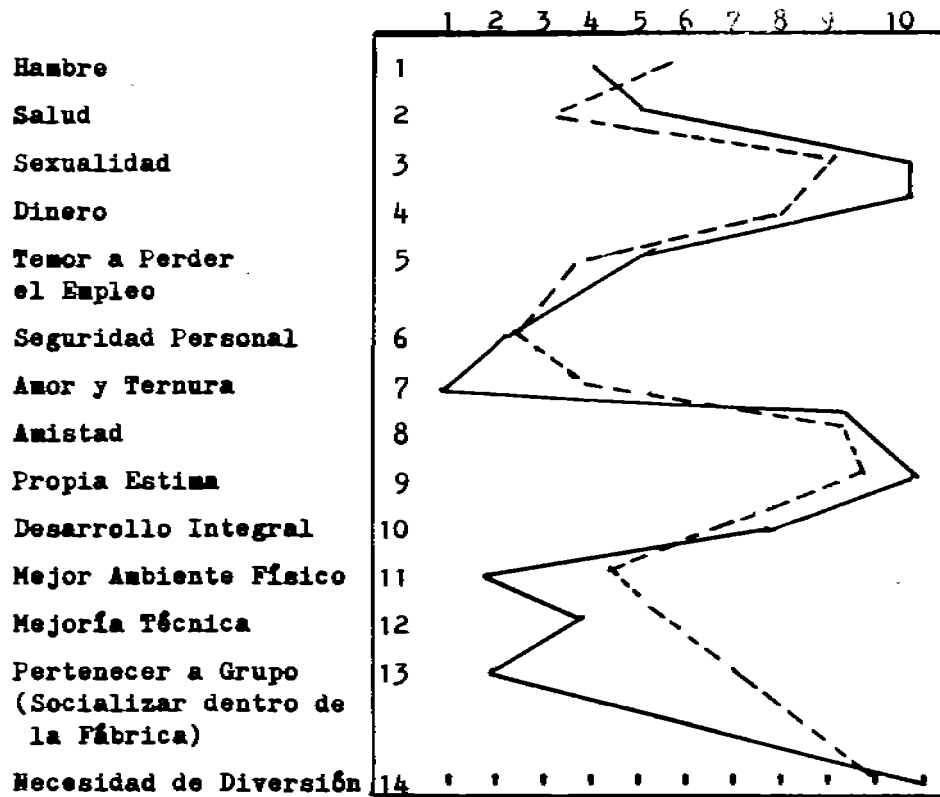
que pueden presentarse en el modelo siguiente:



Jerarquizacion de Necesidades

Esto significa que diferentes necesidades tienen diferentes grados de exigencia para su satisfacción; que mientras no se hayan satisfecho las necesidades fisiológicas, las de seguridad no aparecerán como tales y que las necesidades de afiliación no motivan la conducta sino hasta que están satisfechas las fisiológicas y las de seguridad. Debemos de poner énfasis en la afirmación de que una necesidad satisfecha no motiva la conducta.

La influencia de la teoría de la motivación, según -- Maslow, para estudiar las necesidades de los trabajadores, se ha dejado sentir desde hace más de diez años en nuestro medio. Esto lo podemos apreciar en forma indirecta en la Tesis Profesional del Psicólogo Fernando Arias Galicia, de la que hacemos mención más adelante. Sin embargo, en forma directa encontramos el estudio de Rogelia Díaz Guerrero realizado en 1959 en donde, utilizando el marco de referencia de Maslow, analiza la psicología del trabajador mexicano. Díaz Guerrero elabora un perfil hipotético de la jerarquización de necesidades del trabajador mexicano; "con perfil quiero decir enumerar una serie de necesidades, que creo pueden tener importancia para -- comprender la motivación del trabajador mexicano, y darles valoración cuantitativa. Todo esto es tentativo, pero necesitamos hacerlo así para comprender mejor este problema. A cada necesidad hipotética del trabajador, le voy a dar una intensidad variable de 1 a 10. Es decir, que casi nada de intensidad se cuantificará con una y la intensidad más extrema se cuantificará con 10." (34) La jerarquización que hace Díaz Guerrero partiendo de las necesidades de Maslow aplicables al trabajador mexicano, aparecen en el cuadro siguiente:



PERFIL HIPOTETICO DE LA MOTIVACION DEL TRABAJADOR MEXICANO

Con un grupo de ejecutivos el Dr. Díaz Guerrero exploró cuál sería el perfil real del trabajador mexicano y las conclusiones de los once ejecutivos, fueron las siguientes, expresadas en sus medidas aritméticas: "hambre 5.8, salud 3.1, sexualidad 9.2, dinero 7.5, temor a perder el empleo 3.6, seguridad personal 2.6, amor y ternura 3.5, amistad 9.3, propia

estima 9.5, desarrollo integral 7.3, mejor ambiente físico - 4.4, mejoría técnica 5.5, pertenecer a grupo social en la fábrica 7.1, diversión 9.5". (35)

En reportes personales que hemos tenido de psicólogos que se dedican al estudio del hombre en el trabajo en nuestro ambiente, hemos encontrado conclusiones contradictorias respecto a la jerarquización de las necesidades de acuerdo con Maslow lo cual es de esperarse ya que la importancia de los factores motivantes no es la misma en las diferentes edades, en las diferentes categorías o en los diferentes tipos de trabajo, por lo cual en este tipo de investigaciones se hace imprescindible la consideración de variables económicas y socio culturales. Sobre este punto parece ser que el enfoque de Herzberg, como veremos más adelante, ayuda parcialmente a resolver este problema.

En fecha muy posterior (1965) a sus estudios sobre la motivación, Maslow publicó una obra que ha tenido bastante influencia en sus estudios sobre conducta humana en las organizaciones. En *Eupsichian Management* Maslow trata de integrar en un punto de vista propio, según él mismo lo menciona, aportaciones de Drucker, Likert Mc Gregor, entre otros. Las conclusiones que establece Maslow son un conjunto de supuestos acerca del hombre y las organizaciones. Estos supuestos, según Maslow, pueden concebirse en cierta forma de prescripciones, por ejemplo: (36)

-
- a) "Se puede confiar en las personas".
 - b) "A la gente se le debe informar acerca de todos los hechos posibles que se consideren relevantes".
 - c) "Todas las personas tienen el impulso de logro".
 - d) "Que todas las personas de la organización tiene buenos deseos".
 - e) "Que todas las personas pueden satisfacerse en un buen equipo de trabajo".
 - f) "Que todas las personas son susceptibles de mejorar".

Maslow supone que, de acuerdo con las condiciones socioculturales de Estados Unidos y considerando la naturaleza del hombre, es posible concebir una organización en que funcionen tales supuestos, en donde se permita un gran desarrollo del hombre y la organización. Este tipo de organizaciones (eupsichian Organization) puede ser autogenerada por la propia comunidad. Se trata de una organización que puede ser planeada y dirigida, en donde la autorrealización del hombre sea posible en todos sus niveles. La palabra EUPSICHIAN también puede significar un desarrollo hacia la salud psicológica.... puede implicar las condiciones mentales o sociales que puedan hacer más accesible la salud." (37)

En esta obra Maslow intenta construir un conjunto de criterios, de supuestos y de enfoques respecto a lo que "debe ser" una organización sana con seres humanos maduros que puedan desarrollar su potencial y satisfacer las más altas necesidades de autorrealización (self-actualization).

(Lo importante de la teoría de Maslow en nuestro trabajo, es considerar la influencia de su pensamiento en algunos autores de la corriente del Desarrollo Organizacional, como en el caso de Douglas Mc Gregor, según veremos más adelante).

5.3 Douglas Mc Gregor.- La preocupación de Mc Gregor está enfocada hacia el grupo de trabajo y la forma como éste se dirige, ya que los principios en que se basa la administración en la actualidad tienen una orientación un tanto fuera de época y una posición muy poco flexible: "Los principios relativos a la organización que exponen los libros de texto-la estructura jerárquica, la autoridad, la unidad de mando, la especialización del trabajo, la división de administrativos y 'líneas', el campo de control, la igualdad de responsabilidad y autoridad, etc.-abarcan un conjunto lógicamente persuasivo de postulados que han ejercido profunda influencia en la conducta administrativa durante varias generaciones. Aunque se basan primordialmente en especulaciones teóricas, más bien que en investigaciones empíricas, estas obras dan la impresión de que dichos principios clásicos son indiscutibles y están por encima de toda controversia." (38)

Debido a que estas teorías, a las que Mc Gregor llama "Doctrinas", son expuestas tan formalmente, los gerentes y jefes de las organizaciones que las han estudiado han encontrado que no van de acuerdo con sus convicciones y puntos de vista y como consecuencia resulta que algunos las rechazan tácitamente.

tamente y siguen sus propios criterios, otros hacen una combinación entre teoría y experiencia personal, y así sucesivamente, lo cual hace dudar de la exactitud de los principios administrativos.

Esta posición de los diferentes ejecutivos con respecto al manejo de su empresa o de sus grupos de trabajo, se debe básicamente, dice Mc Gregor, a tres razones que son las siguientes:

- 1) El primero es porque la administración toma como modelo a las grandes organizaciones de la Iglesia y el Ejército; pero hay principios que no pueden regir igual la Iglesia o el Ejército en la misma forma que a las empresas. "Para poner un ejemplo, la unidad de mando (o sea, el principio de que los miembros de una organización solo deben tener un jefe) podrá ser esencial en un campo de batalla pero no en todas las situaciones y circunstancias." (39) Este principio no funciona ni en todas las organizaciones, ni en cualquier momento.

- 2) La teoría clásica de la organización fue planeada e implantada en una época anterior muy diferente a la actual. "El nivel de vida de un país afecta hoy profundamente tanto a las posibilidades como a las limitaciones del funcionamiento de una organización." (40) Y no sólo se refiere Mc Gregor a los -

sambios sociales y políticos que se espera que sucedan a través del tiempo. Sino también a los cambios técnicos que naturalmente afectan a todos los demás cambios.

- 3) Y como tercer punto Mc Gregor señala que "los principios de la organización clásica se basan en una serie de suposiciones de la conducta humana, que en el mejor de los casos no son ciertas más que en parte." (41) A ello se debe que la teoría de la organización tenga en la actualidad aspectos que contradicen algunos puntos ya establecidos.

El caso es que todavía siguen influyendo en nuestras organizaciones esos postulados que en la actualidad no satisfacen las necesidades de la empresa. "Lo que verdaderamente se necesita es una teoría nueva, cambiar las ideas y postulados antiguos comprender mejor la naturaleza de la conducta humana en los conjuntos y planes organizacionales."

(42)

Douglas Mc Gregor expone su análisis de la organización, en dos teorías, en las cuales resume, por una parte "el punto de vista tradicional de la dirección" (o del comportamiento administrativo de los ejecutivos de la organización), en la llamada por él, Teoría "x" y por otro lado en la Teoría "y" en la que representa los caminos más adecuados

para administrar la organización.

Teoría "X".- Los postulados de esta teoría están basados en creencias o ideas que los ejecutivos tienen y en los que apoyan su percepción de los subordinados en el ambiente de trabajo. Los principios de la Teoría "X" son los siguientes: (43)

- 1).-"El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda."
- 2).-"Debido a esta tendencia humana a rehuir al trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización."
- 3).-"El ser humano prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad."

En las organizaciones cuyos ejecutivos toman como base los postulados expresados anteriormente existen trabajadores insatisfechos y por lo tanto faltos de motivación, ya que el ambiente de trabajo no está propiciando la satisfacción de las necesi-

dades de autoestima, reconocimiento, prestigio, -
competencia, etc.

Con el objeto de lograr un ambiente realmente moti-
vador y de darle importancia, como es justo, al -
elemento humano, Mc Gregor propone una teoría que-
se opone a la teoría "X", ésta es llamada por él:
Teoría "Y" y cuyos postulados son totalmente dife-
rentes y se enuncian como sigue: (44)

Teoría "Y".- 1.-"El desarrollo del esfuerzo físico y--
mental en el trabajo es tan natural como el juego o el des --
canso."

2.- "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 servi -
cio de los objetivos a cuya realización se compro-
mete."

3.- "Se compromete a la realización de los objetivos -
de la empresa por las compensaciones asociadas con
su logro."

4.- "El ser humano ordinario se habitúa, en las debi -
das circunstancias, no sólo a aceptar sino a bus -

car nuevas responsabilidades."

5.- "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."

6.- "En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas solo en parte."

En conclusión, Mc Gregor expone postulados en ambas teorías, tan totalmente opuestas, debido a que, como él afirma, los cambios de la conducta del individuo, no se deben a su inteligencia o preparación, sino que el desarrollo de la potencialidad del individuo, depende del ambiente en el que se encuentre; o sea que el hecho de que el individuo sea irresponsable, poco creativo, etc. no se debe a su falta de capacidad, al contrario, es la organización, por la forma como está funcionando, la que impide el desarrollo y la autorrealización del individuo.

Por ello es que propone nuevas ideas para organizar las empresas, en los postulados de la Teoría "Y", en la que podemos captar la posibilidad que hay para que el trabajo sea agradable y satisfactorio, por medio del autocontrol y la oportunidad para crear y demostrar iniciativa, en fin, tratan-

do de desarrollar al máximo los potenciales humanos.

La Teoría "Y" dice Mc Gregor, es una "invitación a la innovación", es decir, es una proposición para llevar a cabo cambios que favorezcan a la organización y al hombre.

5.4 Frederick Herzberg.- Desarrolla también una teoría de la motivación del individuo en el trabajo; es por ello que mencionamos aquí sus aportaciones ya que tiene la preocupación de la satisfacción del trabajador, así como los efectos que en él tiene tanto la insatisfacción como la satisfacción.

Herzberg hizo una serie de investigaciones, de las cuales obtuvo información suficiente para elaborar su teoría sobre la conducta del hombre en el trabajo, y los factores que influyen en la misma. "Herzberg llegó a la conclusión de que el hombre tiene dos categorías diferentes de necesidades que son esencialmente independientes una de otra y que influyen en la conducta de maneras diferentes. Descubrió que cuando la gente se sentía insatisfecha de sus empleos, estaba preocupada por el medio ambiente en que trabajaba. Por otro lado, cuando la gente se sentía bien en su empleo, esto tenía que ver con el trabajo mismo". (45)

A estas categorías de necesidades, Herzberg las lla -

mó factores higiénicos; los que se refieren al medio ambiente es decir, a las condiciones externas del trabajo. El nombre de factores higiénicos es debido a que cuando las necesidades básicas del individuo son satisfechas en su trabajo, éstas es tán cumpliendo con el objetivo de prevenir la insatisfacción del empleado.

"Puede decirse que la política y la administración de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el dinero, la situación relativa y la seguridad son factores higiénicos," (46), porque están relacionados con el trabajo pero no son el trabajo mismo.

A la otra categoría de necesidades, Herzberg le llamó factores motivadores, porque éstos no solo previenen la insatisfacción, sino que realmente logran que el individuo se sien ta satisfecho y motivado en su trabajo.

"Los factores satisfactores que entrañan sentimientos de realización, desarrollo profesional y reconocimiento que uno puede experimentar, en un empleo que ofrezca un desafío y un campo de acción, se denominan motivadores". (47) Estos factores dice Herzberg, sí son determinantes para el aumento de cantidad y calidad de trabajo. Debido a la felicidad que surge en el individuo a través de su trabajo, se está auto rrealizando.

Modelo Gráfico de la Teoría MOTIVACION - HIGIENE

(Ambiente de Trabajo)

(El Trabajo Mismo)

Política

Logro

Administración

Responsabilidad

Supervisión

Realización

Cond. Ext. de Trab.

Desarrollo profesional

Relaciones Interpersonales

Reconocimiento

El dinero

etc.

Seguridad

etc.

FACTORES

FACTORES

HIGIENICOS

MOTIVACIONALES

Enriquecimiento del trabajo.- Herzberg no solo señala esta diferencia de los factores que intervienen en la satisfacción e insatisfacción del individuo en el trabajo, sino que también señala una posibilidad para resolver dicha situación, la cual consiste en el enriquecimiento del trabajo.

La motivación del trabajador en diferentes épocas, se ha intentado en distintas formas: por medio de la amenaza ó el castigo; en otra época a través de incentivos económicos, más tarde, incitando a los trabajadores a fomentar las relaciones informales, después por medio de la participación en-

la planeación y en las decisiones en el trabajo.

Según Herzberg, éstas son pseudosoluciones, la forma - como realmente se logra la motivación del trabajador es incrementando la calidad, la responsabilidad y la importancia del trabajo. No se trata de aumentar cuantitativamente las cargas de trabajo, el objetivo es propiciar que las funciones del - trabajador sean realizadas por él con gusto y satisfacción, - ya que ello es lo que realmente puede llevar a la realización del individuo, su desarrollo profesional, etc.

Como se dijo anteriormente, la influencia del enfoque de Maslow y Herzberg sobre la motivación en el trabajador, se observa en varios trabajos de investigación realizados en - nuestro medio, entre los que se encuentran la Tesis Profesional del Psicólogo Fernando Arias Galicia; quien investigó en algunos grupos de trabajadores mexicanos, diferentes tipos de intereses y su jerarquía con respecto al trabajo.

A continuación exponemos la lista de intereses que fue utilizada por Arias Galicia en su investigación, así como también la jerarquía que resultó en los grupos de hombres y mujeres que participaron en la misma.

Los resultados se exponen en orden de importancia, de acuerdo con los diferentes grupos:

GRUPO DE HOMBRES

<u>Lugar ocupado en la jerarquía</u>	<u>Tipo de interés</u>
10.	Tener un trabajo con oportunidad de desta - carse y sobresalir.
20.	Seguridad de conservar el empleo
30.	Oportunidad de expresar las propias ideas.
40.	Trabajar en un lugar limpio y protegido.
50.	Tener un salario superior a las propias ne- cesidades.
60.	Tener un jefe comprensivo y justo
70.	Trabajar con compañeros simpáticos y amiga- bles.
80.	Disfrutar de más días de descanso y vacacio <u>n</u> es.

GRUPO DE MUJERES

10.	Tener un jefe comprensivo y justo
20.	Tener un trabajo con oportunidad de desta - car y sobresalir.
30.	Seguridad de conservar el empleo
40.	Trabajar en un lugar limpio y protegido
50.	Oportunidad de expresar las propias ideas - en el trabajo.
60.	Tener un salario superior a las propias ne- cesidades.
70.	Trabajar con compañeros simpáticos y amiga- bles.
80.	Disfrutar de más días de descanso y vacacio <u>n</u> es.

CUADRO DE DATOS COMPARATIVO DE LA INVESTIGACION DE INTERESES DE FERNANDO ARIAS GALICIA CON LOS ENFOQUES DE HERZBERG Y MASLOW SOBRE LA MOTIVACION EN EL TRABAJO.

JERARQUIA DE INTERESES OBTENIDA POR F. ARIAS EN LA ENCUESTA REALIZADA A DOS GRUPOS DE TRABAJADORES MEXICANOS.	FACTORES HIGIENICOS O MOTIVADORES SEGUN LA TEORIA DE F. - HERZBERG.	JERARQUIA DE NECESIDADES SEGUN LA TEORIA DE MASLOW.
<u>GRUPO DE HOMBRES</u>		
10. Tener un trabajo con oportunidad de destacarse y sobresalir.	HIGIENICO	ESTIMA
20. Seguridad de conservar el empleo.	HIGIENICO	SEGURIDAD
30. Oportunidad de expresar las propias ideas	MOTIVADOR	AUTORREALIZACION
40. Trabajar en un lugar limpio y protegido.	HIGIENICO	SEGURIDAD
50. Tener un salario superior a las propias necesidades.	HIGIENICO	PRIMARIAS
60. Tener un jefe comprensivo y justo.	HIGIENICO	ESTIMA
70. Trabajar con compañeros simpáticos y amigables.	HIGIENICO	AFILIACION
80. Disfrutar de más días de descanso y vacaciones.	HIGIENICO	PRIMARIAS

<u>GRUPO DE MUJERES</u>		
10. Tener un jefe com - prensivo y justo.	HIGIENICO	ESTIMA
20. Tener un trabajo con oportunidad de desta car y sobresalir.	HIGIENICO	ESTIMA
30. Seguridad de conser- var el empleo.	HIGIENICO	SEGURIDAD
40. Trabajar en un lugar limpio y protegido.	HIGIENICO	SEGURIDAD
50. Oportunidad de expre sar las propias ideas en el trabajo.	MOTIVADOR	AUTORREALIZA- CION.
60. Tener un salario supe rior a las propias ne cesidades.	HIGIENICO	PRIMARIAS
70. Trabajar con compañe ros simpáticos y ami gables.	HIGIENICO	AFILIACION
80. Disfrutar de más días de descanso y vacacio nes.	HIGIENICO	PRIMARIAS

NOTA: La investigación no utiliza como marco de referen -
cia ni a Maslow ni a Herzberg. Nosotros hemos hecho
la integración a los marcos teóricos de estos auto-
res, según están expuestos en la presente tesis.

(La autora)

* Arias Galicia Fernando, una Encuesta sobre Intereses Labora
les en algunos grupos de trabajadores de México, D.F., UNAM
1963 (Tesis para optar al Grado de Maestría).

5.5 Chris Argyris.- Este autor "ha examinado organizaciones industriales para determinar qué efecto han tenido las prácticas administrativas sobre la conducta humana y el desarrollo personal dentro del ambiente de trabajo" (48), ya que su preocupación es, básicamente, que los individuos en la actualidad en los ambientes laborales son considerados como seres inmaduros.

Argyris parte del concepto de personalidad, del concepto de organización tradicional e interrelaciona ambos. Afirma "que el impacto de la organización en los individuos los vuelve a éstos dependientes, pasivos y subordinados a los líderes. Como un resultado de esto, los trabajadores tienen poco control sobre su ambiente de trabajo" (49). Analizando los principios clásicos de la organización tales como la especialización, la unidad de mando y la unidad de dirección, por un lado, y por otro las características de la personalidad madura, concluye lo que llama "la básica incongruencia entre las necesidades de una personalidad madura y los requerimientos de la organización formal... Si los principios de la organización formal son aplicados como se definen idealmente, los empleados trabajarán en un ambiente en donde: 1) los empleados poseen un mínimo de control sobre su mundo del trabajo, 2) se espera de ellos que sean pasivos, dependientes y subordinados 3) ellos esperan poco respecto a perspectivas en el tiempo, 4) ellos son inducidos a perfeccionar y a elevar el uso frecuente de algunas pocas habilidades y, 5) ellos tienen la ex-

pectativa de producir bajo condiciones que los llevan hacia - la frustración". (50).

Con no poca razón se ha dicho que los puntos de vista de Argyris acerca de la relación hombre-Organización son bastante pesimistas. Como en el caso de Douglas Mc Gregor. Argyris piensa que los modelos de organización actual son los que propician la pasividad, la dependencia y la falta de iniciativa en los trabajadores. Como señalan Hersey y Blanchard, "según Argyris, impedir que la gente madure, forma parte de la naturaleza misma de la organización formal. El afirmar que, - debido a que las organizaciones son creadas para alcanzar metas u objetivos, que se logran mejor colectivamente, la organización formal constituye a menudo una concepción de arquitecto sobre cómo deben lograrse estos objetivos. En este sentido, el individuo es conformado al puesto. El dinero es lo importante. Este diseño está basado en cuatro conceptos de la administración trata de aumentar y fortalecer la eficiencia y la productividad organizativas y administrativas, haciendo de los trabajadores piezas intercambiables." (51)

Argyris propone soluciones que deben de lograrse mediante el cambio de la estructura formal de la organización, del liderazgo directivo, de los controles gerenciales y de los programas de Pseudo Relaciones Humanas. Así, Argyris plantea el cambio social de la organización urgente . Argyris analiza los conceptos de ampliación de trabajo y del liderazgo concentrado en el empleado, o participativo, como algunos de-

los caminos a seguir en los cambios de la organización. Una de las estrategias básicas para lograr lo anterior, serían los programas de desarrollo de ejecutivos.

"Desconcertado por lo que encontró en muchas organizaciones, Argyris, como Mc Gregor, desafía a la administración a que proporcione un clima de trabajo en el que cada quien tenga la oportunidad de desarrollarse y madurar como individuo, como miembro de un grupo, satisfaciendo sus necesidades personales a la vez que trabajando por el éxito de la organización. Esto lleva implícita la creencia de que el hombre puede ser fundamentalmente autodirigido y creativo en el trabajo, si se le motiva adecuadamente y, por lo tanto la administración que se base en los supuestos de la teoría "Y" será más fructífera para el individuo y para la organización." (52)

5.6 Robert Blake y Jane S. Mouton.- Uno de los trabajos más representativos de los enfoques y criterios de los autores contemporáneos en problemas de la organización es el conocido como "Managerial Grid" de Blake y Mouton. En la teoría y técnica del Grid confluyen diferentes antecedentes, algunos ya mencionados en el presente trabajo, tales como: Lewin, Mc Gregor, Maslow, etc.

Blake está convencido de las necesidades de cambio en los procesos sociales de la organización. Comenta que existen tres posibilidades, para enfrentarse al problema del cambio: a) el dejar que las cosas caminen por sí solas y esperar que la evolución natural del organismo social desarrolle los cam-

bios naturales; b) plantear un cambio radical y revolucionario en forma inmediata y rigurosa; c) el enfoque del cambio social planeado, a voluntad de los miembros del organismo social, en forma paulatina y continua. Este último enfoque es el que postula Blake como camino a seguir en los problemas del desarrollo de la organización.

Con base en el criterio anterior, Blake crea un programa de Desarrollo Organizacional constituido por seis fases más o menos delimitadas con objetivos precisos. Las tres primeras fases van encaminadas al mejoramiento de la comunicación a través del desarrollo de las habilidades en las relaciones personales y en las relaciones de grupos. Las últimas tres fases están encaminadas al mejoramiento de la planeación y del control de las actividades administrativas. Esta aproximación al problema del cambio en la organización ha surgido de investigaciones realizadas por el propio Blake en diferentes organizaciones de diversos países del mundo, habiendo encontrado que los dos más grandes obstáculos para el desarrollo de las organizaciones son, los problemas de comunicación y la deficiente planeación.

Las seis fases del programa de Blake son las siguientes:

- 1) Desarrollo Gerencial
- 2) Desarrollo de grupos de trabajo
- 3) Relaciones intergrupos

-
- 4) Desarrollo de un plan de acción
 - 5) Implantación del cambio planeado de acuerdo con las metas establecidas,
 - 6) Estabilización y control

En la fase 1), se proporciona a todos los niveles de mando de la organización, un cuadro teórico de referencia que les servirá de base para el desarrollo de todo el plan. Este esquema de referencia lo constituye básicamente el análisis de los llamados estilos gerenciales.

Blake establece su teoría de los estilos gerenciales, partiendo del enfoque que se le dé al uso de la autoridad, ante dos factores fundamentales de la organización: objetivos y personas. Como dice Blake; "debe enfatizarse, que de la manera en que el gerente maneja estos dos factores define el uso que le da a la jerarquía." (53) De esta forma nacen diferentes posibilidades o estilos de gerencia, los llamados estilos puros, es decir, 1-9, 1-1, 5-5, 9-1 y 9-9, diversos estilos mixtos y los llamados estilos de fachada o falsos estilos gerenciales.

Los estilos puros se ubican en la gráfica que se expone a continuación:

I
N
T
E
R
E
S

P
O
R

E
L

P
E
R
S
O
N
A
L

Country Club

Gerencia 1-9: Completa atención al personal, deseando satisfacerlo en todas sus necesidades, tratando de lograr un ambiente de cordialidad y amistad.

Equipo (Integrador)

Gerencia 9-9: Los objetivos de la organización se tratan de lograr en común acuerdo con el personal, a través de una acción de equipo y las relaciones en la organización se caracterizan por la confianza y el respeto.

Equilibrio (Moderador)

Gerencia 5-5: Se trata de lograr los objetivos de la organización mediante un equilibrio entre el trabajo y el mantenimiento de un ambiente satisfactorio.

Empobrecido (Aislado)

Gerencia 1-1: Casi no se dedica ningún esfuerzo para lograr los objetivos de la organización y no se tratan con interés los problemas humanos.

Tarea (Autócrata)

Gerencia 9-1: Se trata de lograr un alto grado de eficiencia y producción, concediéndole poca importancia a las necesidades del personal

1 2 3 4 5 6 7 8 9

INTERES POR LA PRODUCCION

Los diferentes estilos gerenciales son analizados en función de los diferentes procesos de la organización tales como dirección, comunicación, toma de decisiones, ambiente y crítica; así mismo se analiza el impacto de cada estilo en la organización y las reacciones que produce en la gente.

5.7 Warren Bennis.- Ya en páginas anteriores comentamos parte del pensamiento de Bennis en donde utilizamos su crítica a la organización burocrática. Efectivamente Bennis, al igual que Argyris y otros autores, analiza las características de la organización tradicional (Burocrática), concluyendo su falta de funcionalidad y el negativo impacto que la organización ha tenido en el hombre. Bennis considera que la organización no se ha adaptado a los nuevos cambios tecnológicos y sociales de la época contemporánea, siendo ya obsoletos los fundamentos sobre los cuales se basa. En esta forma se llega a plantear la necesidad de buscar nuevas formas de organizar el trabajo por lo cual desemboca también en la temática del cambio social en la organización.

Bennis habla de una verdadera administración científica que se fundamente en un concepto claro de salud mental en la organización; se trata de plantear modelos orgánicos que se alejen del concepto mecánico tradicional; organizaciones que sean capaces de adaptarse con rapidez y suficiente flexibilidad a los continuos cambios del medio ambiente, organizaciones que continuamente estén manejando una retrocomunicación, que les permita conocer, comprender y evaluar la estructura y-

los procesos sociales que condicionan el destino de todo organismo social, para poder manipular las variables necesarias - planeando y controlando los cambios convenientes, utilizando - una actitud científica de investigación. "La actitud científica a que yo me refiero, puede fácilmente florecer bajo condiciones específicas, comúnmente asociadas con la organización social de la actividad científica. Varios científicos sociales inspirados por los trabajos de Parsons y Morton, han examinado el aspecto social de la empresa científica. Lo que ellos han dicho es importante para el argumento presentado aquí. Sólo - cuando las condiciones sociales de la ciencia son realizadas, - puede la actitud científica existir... ¿Cuáles son las condiciones que constituye el ethos de la ciencia? Barber identifica cinco que son apropiadas para esta discusión: la racionalidad, la universalidad, el individualismo, la comunidad y el desinterés." (54) Este es el origen del modelo organizacional - planteado por Bennis en donde sobresalen dos puntos fundamentales: "El espíritu de investigación sólo puede florecer en un ambiente donde exista identificación y entrega hacia los cinco imperativos institucionales. El segundo punto se refiere a que lo que ahora es llamada la escuela de Relaciones Humanas se ha preocupado básicamente por el estudio de aquellos factores que hemos identificado como imperativos institucionales de la ciencia de la organización. De hecho, únicamente si enfocamos el - punto de vista de las relaciones humanas con esa perspectiva, - podremos obtener un enfoque válido de su trabajo." (55)

Al ocuparse Bennis de los diferentes tipos de progra -

mas para el cambio en la organización, distingue ocho fundamen-
tales: exposición y propaganda, "elite corps", entrenamiento -
en relaciones humanas, asesoría, consulta escolar, circulación
de las ideas de la elite, desarrollo de la investigación e in-
vestigación activa. Los siete primeros tipos se han venido u-
tilizando con más o menos frecuencia y el último, de la acción
investigadora, es el que ha aplicado con más énfasis el desa-
rrollo de las ciencias de la conducta. "Desde todo punto de -
vista, salvo uno, la acción investigadora es idéntica a las -
funciones tradicionales de la investigación aplicada, es decir
se trata de utilizar la investigación para resolver los proble-
mas del cliente. Lo que distingue a la acción investigadora, -
es la naturaleza de los roles de los investigadores. En el tí-
pico proyecto de investigación, los roles son diferentes y es-
táticos. En la acción investigadora, los roles pueden cambiar-
e invertirse." (56)

6. Síntesis y Conclusiones de los diferentes enfoques- del Estudio de la Organización.

A lo largo de la revisión que precede, podemos resal-
tar algunas características que nos parecen interesantes:

1) El estudio de la organización se enfoca multidici-
plinariamente. Así encontramos aportaciones de la Psicología -
Social, de la Sociología, de la Antropología Cultural y de la
Teoría Política.

2) Las especulaciones sobre los grandes sistemas sociales han disminuido en importancia debido al naciente interés por el estudio científico de los micro-sistemas.

3) A partir del análisis de la Burocracia hecho por Max Weber, ha aumentado el interés científico sobre las organizaciones.

4) En los últimos veinte años ha nacido una corriente que critica la organización tradicional y enfatiza sus aspectos humanos.

5) El Taylorismo y la escuela de relaciones humanas han quedado atrás en los estudios de la organización para dar paso a nuevos criterios y nuevos enfoques, sobresaliendo los del desarrollo de la organización, los modelos cibernéticos y la heurística aplicada.

6) Parece ser que existe común acuerdo respecto a la necesidad de encontrar nuevos modelos de administración y de organización que, además de ser más eficientes, permitan y faciliten la satisfacción y el desarrollo de los miembros de la organización.

7) Posiblemente una de las características más sobresalientes de los nuevos enfoques para estudiar la organización, sea la aplicación de las ciencias humanas.

"El mundo moderno es por sobre todo, un mundo de cambio veloz. En ello coinciden los observadores de todos los campos del pensamiento y del conocimiento. ¿Qué significa esto? Muchas cosas por supuesto, pero tal vez su sentido primordial se halle en el efecto del cambio sobre los individuos. Esto implica que la gente también debe cambiar, debe adquirir una disposición inusitada para el cambio, si ha de vivir en el mundo moderno. Significa que el logro y mantenimiento de nuestro mutuo bienestar se nos está volviendo cada vez más importante y difícil, como individuos y como grupos; que si hemos de conservar la salud y mantener una relación creativa con el mundo que nos rodea, debemos esforzarnos activamente por lograr cambios en nosotros mismos y en nuestro medio material, social y espiritual."

(LIPPITT RONALD, WATSON JEANNE Y WESTLEY BRUCE, "La Dinamica del Cambio Planeado", Editorial Amorrortu, Buenos Aires, 1958, página 13.)

CAPITULO II

"EL CAMBIO PLANEADO EN LAS ORGANIZACIONES"

1. Fundamentos y Criterios Básicos de Trabajo

La bibliografía sobre diferentes temas de la organización es ya, en nuestros días, muy amplia y especializada y en cierto sentido multifacética. Como menciona Cartwright "Contribuciones importantes han sido hechas por la Psicología, la Sociología, la Ciencia Política, la Antropología y la Filosofía" (57) esto ha hecho que la temática y la metodología sea tan heterogénea. Por lo anterior, creo que es importante dedicar algunas páginas de este trabajo para definir y clarificar algunos conceptos básicos.

1.1 El estudio psicológico de las organizaciones.- Si nos preguntamos cuál es el objeto de la Psicología, en cuanto se trata de organizaciones, es indudable que estudia la conducta humana en la organización. Sin embargo nos interesa la conducta en el proceso de interacción de un individuo con otros individuos. "Ya que la interdependencia es el elemento fundamental sobre el cual debe de construirse la teoría de la organización, la interacción más que la acción es la observable fundamental que debe ser especificada. La unidad de análisis es los patrones de respuesta, patrones en los cuales una ac -

ción de un actor A provoca una respuesta específica en un actor B. Y el actor B provoca una respuesta en el actor A. Este es un patrón designado como de doble interacción... Y es propuesto por Hollander y Willis como la unidad básica para describir la influencia interpersonal. Ya que la organización implica: control, influencia y autoridad, una descripción de la organización debe de utilizar la doble interacción como la unidad de análisis de observables específicas de conducta."

(58)

Es pues el proceso de interacción recíproca el punto de partida para el estudio psicológico de la organización. Significa un criterio de tipo psicosocial. A partir de este proceso de interacción humana entre dos o más personas se derivan los demás procesos de formación de grupos y de interacción de grupos, hasta constituir la organización en toda su complejidad.

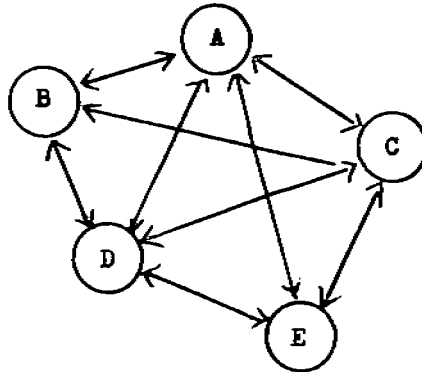
Lo anterior puede quedar representado en el siguiente modelo básico:



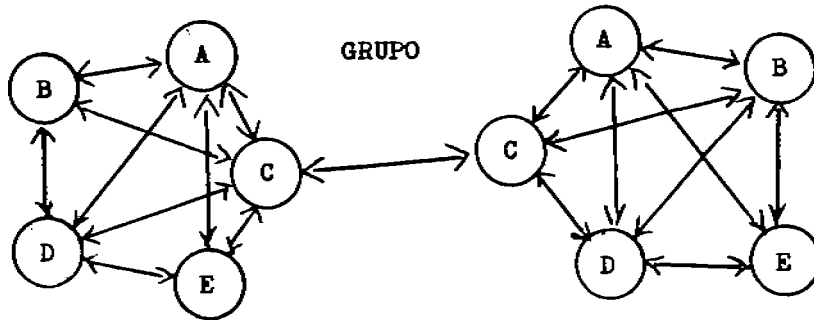
INDIVIDUO



INTERACCION



GRUPO



INTERACCION DE GRUPOS

1.2 Los procesos formalizados en la organización.- El criterio expuesto anteriormente quedaría incompleto, si no señalamos que los procesos de interacción humana en la organización en tanto que se ubican en una estructura oficial, dichos procesos se formalizan. Esta estructura está constituida básicamente por:

- 1).- Tamaño
- 2).- Niveles de jerarquización
- 3).- División de trabajo
- 4).- Especialización de funciones
- 5).- Líneas de comunicación
- 6).- Definición de normas

Los procesos sociales formalizados en la organización se distinguen como sigue:

- 1).- Comunicación
- 2).- Dirección
- 3).- Solución de problemas
- 4).- Toma de decisiones
- 5).- Solución de conflictos
- 6).- Ambiente
- 7).- Crítica

1.3 La tarea y la tecnología.- El tercer nivel a consi

derar en el estudio de la organización es el correspondiente a las tareas y a la tecnología, constituidas por:

- 1) La maquinaria
- 2) La herramienta
- 3) Los sistemas de trabajo
- 4) Los sistemas de registro e información
- 5) etc.

1.4 El Concepto de Sistema Aplicado a la Organización.

Un instrumento conceptual que nos puede servir para una mayor comprensión de la organización, es el de sistema. Es decir, - consideramos de utilidad el enfocar a la organización como un sistema Socio-tecnológico.

Siguiendo a Buckley, consideramos sistema "al complejo de elementos o componentes directa o indirectamente relacionados en una red causal, de modo que cada componente está relacionado por lo menos con varios otros, de modo más o menos estable, en un lapso dado." (59)

Es indudable que el concepto de sistema y de organización han aparecido muy frecuentemente relacionados. Como dice el autor antes mencionado, "los conceptos modernos de sistema y organización están asumiendo en nuestros días la tarea que - antes correspondía al gastado y quizá obsoleto concepto de lo 'orgánico'. Este concepto como el de equilibrio mecánico, cumplió un papel esencial: Inducir al científico social a recono-

cer plenamente el hecho de que las partes de la sociedad no -- son independientes y de que la sociedad es, hasta cierto punto un conjunto interrelacionado." (60)

En la teoría moderna de los sistemas existe una importante división de los mismos: sistemas abiertos y sistemas cerrados. "Que un sistema sea abierto significa que entra en intercambios con el ambiente, pero además que ese intercambio es factor esencial subyacente en la viabilidad del sistema, su capacidad reproductiva o continuidad y su capacidad de transformación... Por supuesto el sistema y su ambiente, constituyen solo partes en un sistema más amplio, que a menudo debe ser tratado en su propio nivel." (61) Esta distinción entre sistemas abiertos y cerrados permite la comprensión de ciertos fenómenos sociales que de otra forma deficientemente se lograría. "La respuesta típica de los sistemas naturales y cerrados a la intrusión de los hechos ambientales es una pérdida de organización, o un cambio en la dirección de la disolución del sistema (aunque según sea la naturaleza y la fuerza de la intrusión, el sistema puede alcanzar a veces un nuevo nivel de equilibrio) En cambio, la respuesta típica de los sistemas abiertos a tales intrusiones, es el desarrollo o cambio de su propia estructura para alcanzar un nivel superior o más complejo... La importante distinción entre sistemas abiertos y cerrados, ha sido expresada a menudo con referencia a la 'entropía': los sistemas cerrados tienden a acentuar la entropía a 'decaer'-; los sistemas abiertos son 'negentrópicos' - tienden a disminuir en

entropía o a elaborar estructura-." (62)

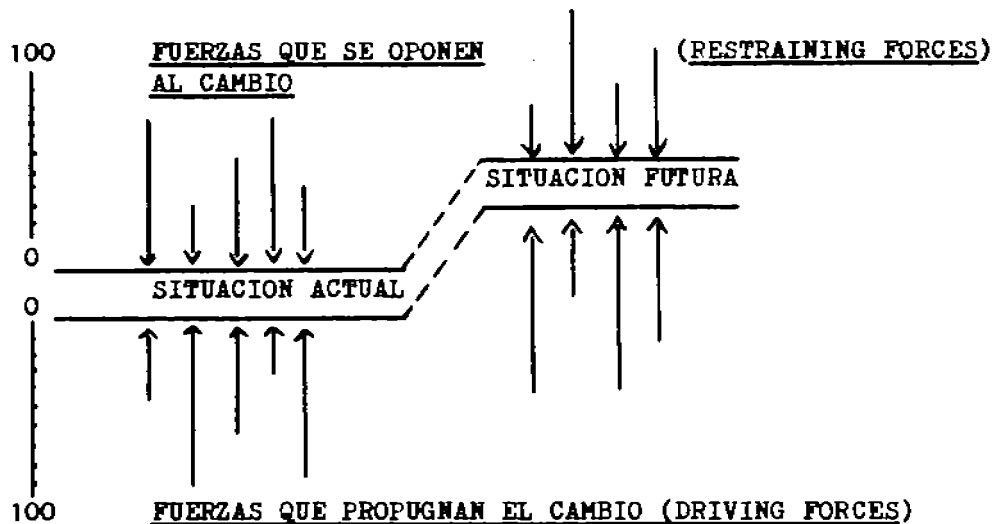
Si a la organización la consideramos como un sistema social, éste "puede ser definido como los patrones estables de interacción interdependiente entre las unidades sociales. Es un conjunto de partes que tienen relaciones definidas entre ellas. Una organización puede ser considerada como un sistema orgánico abierto. Vemos la organización como un conjunto dinámico de elementos que en alguna forma están interconectados e interrelacionados y que operan juntos de acuerdo a ciertas leyes en forma tal que pueden lograr un efecto total." (63) Sin embargo la organización no solo incluye elementos sociales, si no también elementos tecnológicos, que interactúan e influyen poderosamente en lo social, y de aquí la necesidad de concebir la organización como un sistema socio-tecnológico.

Dos principios fundamentales que se pueden derivar de las consideraciones anteriores: en primer lugar, cualquier elemento o subsistema del sistema (la organización) para ser comprendido en todo su significado, debe considerársele en relación al sistema total al que pertenece, es decir, a la organización. Y segundo, cualquier modificación que acontezca en alguno de los elementos del sistema afectará, en mayor o menor grado, al sistema total. Así por ejemplo, de acuerdo con estos criterios, si introducimos algún cambio en alguno de los elementos de la estructura de la organización, no solo afectará a los demás elementos estructurales, sino también a las tareas y a los procesos sociales del sistema.

2. El Cambio en la Organización y los Conceptos de Kurt Lewin.- Con los criterios que hemos establecido dentro de los problemas de la organización, podemos ya introducirnos en la temática del cambio en la organización. Como paso inicial - utilizaremos los conceptos de Kurt Lewin que se han utilizado con frecuencia en esta problemática.

Comenta Lewin que "los períodos de cambio social difieren marcadamente de los períodos de relativa estabilidad social. Sin embargo las condiciones de estos dos estados deben ser analizados por dos razones: a) Cambio y constancia son conceptos relativos. La vida del grupo no puede existir sin cambio, aunque existan diferencias en la cantidad y tipo de cambio. b) Cualquier forma que establezca las condiciones del cambio implica las condiciones del no cambio como límite, y las condiciones de la constancia pueden ser analizadas únicamente comparadas con los antecedentes del potencial del cambio."

(64) Como veremos más adelante, un sistema social en un momento dado puede lograr una situación cuasi-estacionaria pero que siempre posee cierto potencial de cambio. Así mismo, en el sistema social existen también, siempre, fuerzas que se oponen al cambio; precisamente del intercambio de estos dos tipos de fuerzas se estabiliza, con más o menos definición, una situación determinada. Como dice Lewin "el nivel de un proceso cuasi-estacionario es un equilibrio cuasi-estacionario." (65); este equilibrio se refiere a las fuerzas que propugnan el cambio. Esto quedará más claro si lo representamos en un pequeño modelo:



Ahora bien, los cambios en la situación social pueden producirse, mediante tres posibilidades:

- a) Que las fuerzas que se oponen al cambio, disminuyan en su potencia.
- b) Que las fuerzas que propugnan el cambio, aumenten en su potencia.
- c) Ambos fenómenos, simultáneamente.

Siguiendo estas ideas de Lewin, Fink, Beak y Taddeo - desarrollan un modelo conceptual de cambio en la organización, añadiendo el concepto de crisis, pero que en el fondo sigue - conteniendo las ideas básicas de Lewin que acabamos de mencionar. "Se supone que un sistema humano (individuo, grupo u organización), mencionan los autores, se encuentra en un estado de

crisis cuando su repertorio de respuestas no son adecuadas para obtener soluciones a los problemas con los cuales se enfrenta el sistema. Frecuentemente la crisis es precipitada por un evento identificable, ya sea dentro o fuera del sistema. La intensidad de la crisis depende, en primer lugar, del grado de cambio que requiera el sistema para readaptarse exitosamente. Suponemos también que todo sistema humano posee fuerzas que mantienen el status y fuerzas que tienden al desarrollo. Estas fuerzas tienden a operar enfrentándose unas con otras, pero el balance entre ellas, se desvía constantemente. Consecuentemente el desarrollo de los sistemas humanos se caracteriza por períodos de crecimiento y cambio y por períodos de mantenimiento. En las fases iniciales de reacción ante la crisis, predominan las fuerzas de mantenimiento y se expresan mediante una fuerte resistencia al cambio. En las últimas fases del crecimiento las fuerzas del cambio tienden a dominar y proporcionan la energía necesaria para la adaptación." (66)

De acuerdo con estos autores, cuando una organización se enfrenta a una situación de crisis, generalmente se presentan las siguientes fases: 1) Shock, que surge en el momento en que los miembros de la organización se enfrentan al peligro en que se encuentra el sistema; 2) Retirada defensiva, que se caracteriza por que la organización moviliza sus fuerzas, tratando de imponer control para reducir la crisis. "Estas acciones son consideradas como retirada defensiva, ya que de hecho no proporcionan los medios para llegar a una solución de la crisis. El principal objetivo durante esta fase, es el mante-

nimiento del sistema para garantizar su supervivencia. Respecto a este propósito, esta fase es muy necesaria y funcional." (67) 3) Reconocimiento, tercera fase del proceso que se caracteriza porque los miembros de la organización analizan la situación y confrontan los problemas. Ocasionalmente en esta fase surge una gran tensión entre los miembros de la organización y hay la tendencia a buscar culpables; 4) Aceptación y Cambio (Crecimiento), que representa un proceso de renovación y de crecimiento. "En este sentido no se trata realmente de una fase sino de un renacimiento hacia situaciones de desarrollo." (68)

Si aplicamos los conceptos anteriores a la organización podremos comprender que en un momento dado, las tareas, la estructura y los procesos, se encuentran en una situación determinada, como resultante de las fuerzas positivas y negativas al cambio. Lo interesante ahora, es introducir la idea del manejo voluntario de estas fuerzas para entrar de lleno al cambio planeado en la organización.

2.1 Posibilidades y definición del cambio.- Siguiendo la orientación de Blake, encontramos tres posibilidades de conductas y actitudes ante el cambio:

- a) Dejar que las cosas pasen y permitir que las cosas sucedan por sí solas, de acuerdo con la evolución natural del sistema social. ("Evolución Natural".)

-
- b) Tratar de lograr cambios radicales e inmediatos, es decir, efectuar cambios revolucionarios.
 - c) Planear los cambios que se deseen, implantarlos paulatinamente y controlar y evaluarlos constantemente.

Es evidente que la tercera posibilidad, es la que se adopta en el cambio social planeado en el desarrollo de la Organización, de la manera siguiente:

- 1.- Ante la necesidad de buscar nuevos y diferentes modelos de organización y de administración, de hecho se plantea la necesidad del cambio.
- 2.- Entendemos por cambio el proceso por medio del cual se pasa de una situación "A" con ciertas características, a otra situación "B" con características diferentes.
- 3.- Este cambio en la organización es factible de planearse y dirigirse a voluntad de los miembros de la organización.
- 4.- Los cambios en la organización, pueden referirse a cualquiera o a las tres áreas o niveles que hemos especificado con anterioridad: la tarea y la tecnología, los elementos de la estructura y los procesos sociales de la organización. Sin embargo, es conveniente mencionar, que una de las características sobresalientes del desarrollo organizacional, es poner el énfasis en

los procesos.

5.- El abordaje de toda esta problemática debe plantearse en tres etapas de igual importancia, e íntimamente relacionadas:

- a) Establecimiento de necesidades de cambio en la organización.
- b) Ejecución del cambio planeado con base en las necesidades, con técnicas y estrategias específicas.
- c) Medición de los cambios efectuados.

3. Modelos de Trabajo

A la fecha conocemos algunos modelos de cambio en la organización que se consideran ya como clásicos. Tal es el caso por ejemplo del modelo del "Grid", del que ya hemos hecho mención anteriormente; también podemos mencionar el modelo de los cuatro sistemas de Rensis Likert.

Sin embargo, es conveniente aclarar que la intervención del cambio planeado en la organización debe de partir de un modelo específico en cada caso, que se ajuste a sus necesidades específicas; ésto no impide que podamos contar con diseños básicos, con lineamientos generales que nos permitan esquematizar, en términos generales, los modelos de trabajo.

A continuación exponemos un esquema general de trabajo para desarrollar cambios en la organización, partiendo de la

base de que el agente de cambio es de caracter externo, es decir, ajeno a la organización y que trabaja en combinación con agentes propios de la organización.

"Esquema General de la Planeación del Cambio Organizacional."

<u>FASES</u>	<u>FUNCIONES Y OBJETIVOS</u>	<u>PAPEL DEL AGENTE DE CAMBIO</u>	<u>ESTRATEGIAS</u>
1. Introducción	<p>Establecer relaciones Reconocer las propias mo- tivaciones y necesidades Definir roles y expectativas. Definir el sistema del cliente. Definir la relación del cliente con su problemá- tica, sus objetivos y -- sus motivaciones. Determinar las áreas de donde se obtendrá la in- formación.</p>	<p>Consultor Investigador</p>	<p>Entrevistas en forma individual y de gru- po. Relaciones de consulta Discusión de Grupo.</p>
2. Reunión de la información y diagnóstico.	<p>Definir las áreas en don- de existe problema. Definir el problema del - cambio. Determinar los objetivos del cambio. Determinar la disponibilidad del sistema y su potencial - para el cambio.</p>	<p>Consultor Investigador</p>	<p>Entrevistas y feedback Investigación y feed-- back. Observaciones y feed-- back. Diseño de confrontación. Discusiones de grupo. Reuniones de asesores, etc.</p>

FASES	FUNCIONES Y OBJETIVOS	PAPEL DEL AGENTE DE CAMBIO	ESTRATEGIAS
3. Planeación e Implementación	<p>Distribución del Tiempo. Disponibilidad Identificar los puntos de apoyo para la acción. Establecer prioridades. Determinar los tipos de intervención que se necesitan.</p>	<p>Consultor Maestro Entrenador Consejero</p>	<p>Establecimiento de un modelo. Intervenciones Cambio individual - Estilos Gerenciales - Entrenamiento en sensibilidad - Coaching - Establecimiento de objetivos - Orientación y Consejo - Entrenamiento Entrenamiento de grupo y cambio inter-grupos - Planeación de Vida - Desarrollo Organizacional del Grid - Laboratorio de interrelación de grupos - Desarrollo de grupos - Simplificación - Laboratorio de Solución de problemas - Establecimiento de los objetivos del grupo - Entrenamiento Cambio estructural - Cambios en el flujo del trabajo - Apreciación y Evaluación - Cambios en el sistema de programas y recompensas - Mejoramiento del trabajo - Establecer un modelo Matriz</p>

FASES	FUNCIONES Y OBJETIVOS	PAPEL DEL AGENTE DE CAMBIO	ESTRATEGIAS
4. Estabilización del Cambio	Autocompetencia Cambio de las relaciones de consulta o término de las mismas.	Consultor Entrenador	Establecer otros modelos organizacionales -Sistemas temporales
			Desarrollar consultores internos Desarrollar un entrenamiento continuo Celebrar reuniones de crítica Establecer mecanismos para una continua evaluación y cambio

3.1 Fases del Cambio Planeado. _ Nuestro Modelo de Cambio Planeado consta de cuatro fases en las cuales están definidos las funciones y objetivos de cada una, así como el papel del agente de cambio y sus respectivas estrategias a seguir.

I Primera Fase._ Esta primera fase, es de introducción. Las funciones y objetivos de ella son los siguientes:
a) Establecer relaciones._ Aquí nos referimos a las primeras reuniones de las personas involucradas en el plan de cambio entre sí y con el agente de cambio.

b) Reconocer las propias motivaciones y necesidades._ Tanto los funcionarios como el agente de cambio necesitan determinar cuáles son las causas y los factores que los llevaron a decidir la necesidad de implantar el cambio en la organización.

c) Definir roles y expectativas._ Desde los primeros momentos en que los involucrados en el cambio se reúnen con este fin, el papel de cada uno se define para saber lo que se -- puede esperar de cada quién y en qué forma van a intervenir.

d) Definir el sistema o sistemas del cliente._ Aquí se trata de describir cada uno de los componentes de la Estructura Orgánica de la empresa, como una totalidad, a la que hay que -- enfocarnos con espíritu de investigación y estudio, y viendo a la organización total como una estructura dinámica y en evolución, y como un sistema socio-tecnológico.

e) Definir la relación del cliente con su problemática, sus objetivos y sus motivaciones. De la forma como los dirigentes de la organización se enfrentan a su problemática, es de donde se puede partir para enfocar y presentar las posibles soluciones y cambios de actitudes hacia los problemas.

f) Determinar las áreas de donde se obtendrá información. Según los problemas que señale el cliente, que existen en la organización, es la información que se necesita pedir (registros, presupuestos, planes, etc.)

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

Estrategias:

a) Entrevistas. El agente de cambio organiza entrevistas individuales y de grupo, para obtener toda la información necesaria, para iniciar la fase de diagnóstico. La entrevista individual sirve para obtener datos importantes sobre la percepción de los problemas de cada uno de los entrevistados; - pero la entrevista de grupo, permite observar los procesos sociales de cada grupo entrevistado, así como las diferencias en el criterio individual con el de grupo.

b) Relaciones de consulta._ El agente de cambio, básicamente, es consultor, es decir, el grupo o grupos que forman la organización son los que van a diagnosticar y a determinar cuáles son las áreas o aspectos que requieren un cambio; el consultor solo asesora y aconseja en qué forma y con qué bases pueden enfocar su problemática.

c) Discusión de grupo._ Como es el cliente el que señala la situación actual de la empresa, y la situación "Ideal" futura, dicho diagnóstico es dialogado y acordado por el principal - grupo de funcionarios de la empresa cliente.

II Segunda Fase._ Reunión de la información y diagnóstico: En esta fase realizada por el agente de cambio, se trata de informar, dar conclusiones y feedback en base a los datos - obtenidos en la primera fase. Las funciones y objetivos de esta fase son los siguientes:

a) Definir las áreas donde existe el problema._ Según los datos obtenidos en la primera fase, el agente de cambio dialoga con las personas involucradas en el plan de cambio, y se les señala cuales son las áreas en donde existe mayor problemática, o simplemente cuáles son los factores que son más urgentes de mejorar, propugnando por el intercambio de información agente-cliente.

b) Definir el problema del cambio._ No basta con señalar el área o áreas problemáticas; es importante también, señalar las dificultades con las que se puede tropezar para lograr - un cambio satisfactorio y que cumpla con las necesidades de



la sección en cuestión y que afecte positivamente a la organización. Es conveniente puntualizar qué aspectos pueden favorecer dicho cambio, y hacer una balanza del potencial de esas -- fuerzas.

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

d) Determinar la disponibilidad del sistema y su potencial para el cambio. __ Es decir, es necesario situarse en la realidad, y conocer las limitaciones de la organización para ver qué factores favorecen al cambio, y con qué elementos se cuenta para el mismo, de acuerdo a sus recursos y a las circunstancias.

Papel del Agente de Cambio. __ En esta segunda fase el papel del agente de cambio sigue siendo de Consultor y de Investigador.

Estrategias

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

b) Investigación y feedback._ El consultor no se queda con los datos que le dan las personas; él observa, pide diferentes y nuevas informaciones para encontrar otras causas y otros problemas que estén relacionados con el primer diagnóstico, con el fin de dar feedback a los involucrados para -- que ellos también vean con otro criterio los mismos problemas establecidos, u otros problemas no vislumbrados.

c) Observaciones y feedback._ De las observaciones sobre la actuación de las personas a quien entrevista, de su conducta en grupo, de su desenvolvimiento en el trabajo, y de otros - datos adicionales, el consultor obtiene nuevos datos constantemente con el fin de dar feedback a cada una de las secciones y a cada una de las personas involucradas en el cambio de la organización.

d) Diseño de confrontación._ En base a los resultados obtenidos de las diferentes investigaciones, el consultor diseña la estructura y el funcionamiento de actividades en grupo o entre grupos para confrontar problemas específicos.

e) Discusiones de Grupo._ El consultor o los grupos espontáneamente, organizan sesiones para discutir problemas específicos en los que se puede encontrar soluciones tanto a los - problemas planteados, como también se puede enfocar un diagnóstico de los procesos sociales observados en estas sesiones.

f) Reuniones de asesores._ El agente de cambio puede ser uno

o varios asesores, y el intercambio de datos y observaciones de ellos puede complementar el enfoque del diagnóstico de la organización con la diversidad de criterios que se planteen. Estos asesores generalmente son externos e internos.

III Tercera Fase. En esta tercera fase se lleva a cabo la planificación y la implementación del programa del cambio; y las funciones y objetivos son los siguientes:

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

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

c) Establecer prioridades. No todos los cambios necesarios tienen la misma urgencia de ser implantados; es necesario ver primero cuáles exigen ser atendidos de inmediato y cuáles pueden esperar provisionalmente.

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

d) Determinar tipos de intervención._ Cada caso y cada organización tienen diferentes necesidades y por lo tanto la forma de abordar el problema es diferente y específico, según sus características.

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

Papel del Agente de Cambio._ En esta fase aumentan las formas de intervención del agente de cambio ya que se vuelve más directa y más cercana su asesoría. Aquí el agente de cambio actúa como consultor, como maestro, como entrenador y como consejero.

Estrategias:

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

b) Intervenciones._ El agente de cambio asesora a las personas, o a los grupos de personas, directamente, con el objeto de que encaucen, en la mejor forma posible, sus criterios.

c) Cambio individual._ Este cambio se puede llevar a cabo con:

-Un programa definido de cambio del comportamiento, en base a la enseñanza de la Gráfica Gerencial de Blake y aplicando los diferentes ejercicios que propone Blake en su plan de cambio basado en los Estilos Gerenciales. También se evalúan actitudes y se proponen programas de capacitación, o se recurre al entrenamiento en sensibilidad.

- Entrenamiento en sensibilización._ Que consiste en someter a las personas que constituyen la organización a un laboratorio de grupos, con el objeto de entrenarlos en el manejo de procesos sociales y de un mayor conocimiento de su conducta en grupo, así como de una mayor comprensión de la conducta de los demás, poniendo énfasis en la interacción humana.

- "Coaching"._ Es la asesoría directa, del consultor, en el desarrollo del trabajo en la rutina diaria, respecto a los problemas reales, según se van presentando.

- Establecimiento de objetivos._ Las personas individualmente, así como los grupos que constituyen la organización, se plantean metas específicas a corto y a largo plazo dentro de su trabajo.

- Orientación y Consejo._ El agente de cambio también aconseja y ayuda a quienes acuden directamente con él o cuando él lo considera necesario.

- Entrenamiento._ La enseñanza de algunos aspectos desconoci-

dos o no dominados por los elementos de la organización, se realizan con el objeto de que éstos alcancen la máxima eficiencia en su trabajo y se adapten mejor a los nuevos programas de actividades (Desarrollo Personal).

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

- Planeación de Vida._ Cada grupo de la organización hace un plan de metas a corto y a largo plazo, con respecto a cada uno, al grupo al que pertenecen y con respecto a la organización, comprometiéndose en su cumplimiento eficaz.

- Desarrollo Organizacional del Grid._ El cambio planeado - tal como lo estableció Blake puede ser implantado en la organización, ya sea las seis fases que propone o algunas de ellas.

- Laboratorio de interrelación de grupos._ Sería la dinámica de grupos aplicada al trabajo entre dos o más grupos, con el objeto de estudiar sus procesos sociales e implantar los cambios necesarios (Se conoce también como "Confrontación de Grupos").

- Desarrollo de grupos._ Son ejercicios sistematizados, en -

los cuales se plantean problemas estructurados o semiestructurados, con el objeto de que se realice una investigación y un análisis de los diferentes procesos sociales del grupo, o bien para el estudio de algún fenómeno en especial. Se trata de que los grupos ensayen nuevas formas de comportamiento en caminadas a la evolución y mejoramiento de su actuación.

- Simplificación._ La simplificación del trabajo no es otra cosa que facilitar las tareas, hacer que la labor sea más sencilla. Sin que se pierda el significado del proceso, se trata de que el trabajo pase de ser complejo a más sencillo partiendo del análisis sistemático y racional del flujo del trabajo en sus diversas fases.

- Laboratorio de solución de problemas._ Se trata de entrenar a las personas para plantear problemas, analizar diferentes alternativas, organizarse, autodirigirse y razonar las posibles soluciones para tomar la decisión más adecuada. (Problem Solving Groups.)

- Establecimiento de los objetivos del grupo._ Aquí el análisis del comportamiento del grupo se enfoca desde al punto de vista de la fijación de metas, que éstas estén de acuerdo a las necesidades y las posibilidades del grupo.

- Entrenamiento._ La enseñanza y el desarrollo de habilidades, es una actividad que es conveniente realizar constante

mente, buscando el aprendizaje óptimo de tareas específicas en la organización, relacionadas con el propio trabajo.

e) Cambio estructural._ Hasta ahora nos habíamos enfocado en el diagnóstico y el cambio de los procesos sociales de la organización, pero este inciso se refiere al factor cuasi-estático de la organización: cambios en los niveles de jerarquía; en los centros de poder, en las líneas formales de comunicación, etc.

- Cambios en el flujo de trabajo._ El cambio._ El cambio en la organización también tiene que enfocarse en función de la tarea, es decir, en la cantidad y tipo de trabajo que realizan los individuos en la misma organización y la coordinación de sus labores. Quizá el cambio en la cantidad y organización del trabajo, sea un inicio para cambiar la actitud y la disposición de los individuos hacia la realización de sus tareas.

- Apreciación y evaluación._ Una forma de medir y controlar la eficiencia en el trabajo en forma objetiva, es dar feedback a los miembros de la organización en cuanto a su desenvolvimiento adecuado o inadecuado en su labor. (Programa de Apreciación y Consejo)

- Cambios en el sistema de premios y recompensas._ Este programa se encamina a desarrollar la máxima potencialidad de los trabajadores, tratando de evitar un sistema competitivo, y fomentar la colaboración. (Salarios, incentivos, premios, prestaciones, etc.)

- Mejoramiento del Trabajo._ La idea de mejorar el trabajo es aumentar la calidad y la responsabilidad de la tarea de cada quién y no se refiere al aumento en cantidad a menos que corresponda al concepto de mejoramiento. (Incluye el llamado enriquecimiento del puesto)

- Establecer un modelo matriz._ Se trata de fundamentar el proceso de trabajo en un modelo base, el cual es de orden matemático.

- Establecer otros modelos organizacionales._ Este cambio es con el objeto de facilitar el cumplimiento de las labores, así como simplificar los procesos de comunicación y delegación de autoridad. Los modelos organizacionales se adaptan al proceso de la organización y no el proceso al modelo. El caso es plantear la posibilidad de establecer nuevos y mejores modelos.

- Sistemas temporales._ Es el cambio de procedimiento del trabajo, para evitar la monotonía de la rutina; dichos sistemas y procedimientos se implantan por lapsos determinados, estableciendo su duración en forma específica de acuerdo con las metas y las circunstancias.

IV Cuarta Fase._ Esta cuarta fase intenta la estabilización del cambio, y sus funciones y objetivos son los siguientes:

a) Autocompetencia._ Los individuos desarrollan sus habilida-

des y sus aptitudes al máximo grado posible; lo cual va encaminado a que la organización se vuelva cada vez más competente, es decir, más eficaz y autosuficiente utilizando sus propios recursos.

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

Papel del Agente de Cambio. En esta fase, el agente de cambio interviene de nuevo solo como consultor y entrenador. Su actividad es únicamente de catalizador; es la organización la que efectúa el porcentaje mayor de la labor de cambio.

Estrategias:

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

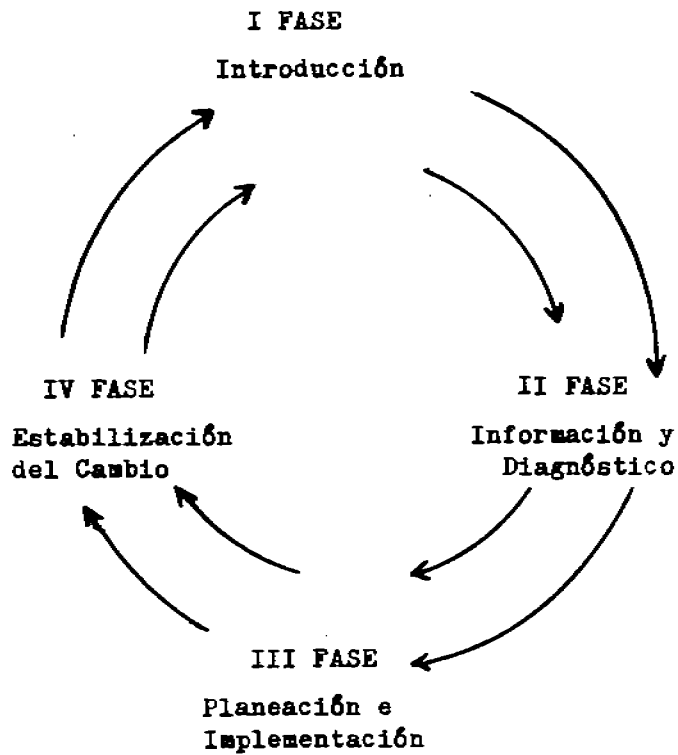
b) Desarrollar el entrenamiento continuo._ En la estabilización del cambio, quedan establecidos, programas permanentes de entrenamiento y capacitación del personal de todas las áreas, para que persista la conciencia de necesidad de mejoramiento y evaluación de cambios en la organización, pero se pone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

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

d) Establecer mecanismos para una continua evaluación._ La evaluación de la que hablamos en el inciso anterior se realiza periódicamente, con el objeto de detectar, en el momento oportuno, las necesidades de mejoramiento en la organización; con -- sistemas definidos que faciliten el feedback.

3.2 Modelo Gráfico del Cambio Planeado. Como ya hemos explicado, en la descripción de las diferentes fases del cambio planeado, éste es un círculo continuo y periódico, es decir que nunca termina. La organización siempre necesita ser diagnosticada, evaluada, mejorada y de nuevo evaluada.

Este proceso circular continuo lo podemos representar con la siguiente gráfica:



MODELO GRAFICO DEL CAMBIO PLANEADO
(Evaluación, Diagnóstico y Crítica Continua -Feedback)

"Pero debemos recordar que, dentro de ambientes específicos, los hombres controlan con frecuencia su actuación; el grado en que puedan hacerlo figura entre los objetos de nuestro estudio. Debemos recordar que hay generales verdaderos así como los hay hipotéticos, y lo mismo directores de empresas y jefes de Estado. Además, como se ha observado con frecuencia, el hecho de que los hombres no sean objetos inertes quiere decir que pueden llegar a conocer las predicciones que se hacen acerca de sus actividades, y que en consecuencia pueden, y muchas veces lo hacen, redirigirse a sí mismos: pueden desmentir o cumplir las predicciones. Lo que harán no está todavía sujeto a predicciones muy seguras. Mientras los hombres gocen de cierto grado de libertad, no será fácilmente predecible lo que harán."

(MILLS WRIGHT C., "La Imaginación Sociológica", F.C.E., página 132.)

CAPITULO III

REPORTE DE UN CASO REAL

1. Programa de Desarrollo Organizacional Implantado en una Empresa Mexicana

En este capítulo trataremos algunos aspectos prácticos relacionados con un plan de trabajo de campo que se está realizando en una empresa mexicana, desde el punto de vista de Desarrollo de la Organización.

La autora de la tesis únicamente ha intervenido en algunas de las diferentes fases del plan general que se ha estado llevando a cabo, y el material que aquí se presenta solo se refiere a una de estas fases. Sin embargo, para poder ubicar el contenido de nuestro trabajo mencionaremos algunos datos que son necesarios.

1.1 La Empresa. Se trata de una organización de servicios con treinta años de antigüedad. Actualmente cuenta con mil quinientas personas entre empleados y funcionarios (se anexa organigrama)

1.2 Antecedentes . En 1969 se iniciaron las actividades de lo que pudieramos llamar, "Desarrollo de la Organización". Las fases que se programaron inicialmente, y que se han venido llevando a cabo, son las siguientes:

Fase I. Diagnóstico de necesidades mediante cuestionarios,

entrevistas individuales y entrevistas de grupo.

Fase II .__ Análisis de datos y feedback.

Fase III .__ Programación de actividades a un plazo de tres años.

Fase IV .__ Seminarios de Desarrollo Gerencial enfocados a capacitar a los niveles de mando en habilidades administrativas y de relaciones humanas, a través de cursos y seminarios sobre teoría y técnica administrativa, supervisión y relaciones humanas, motivación en el trabajo, estilos gerenciales, etc.

Fase V .__ Laboratorio de entrenamiento en sensibilización para todos los niveles de mando de la organización. Precisamente dentro de esta fase estuvo nuestra actuación, y de aquí obtuvimos el material que más adelante se analiza.

Fase VI .__ Evaluación y feedback de las actividades realizadas hasta este punto.

Actualmente el Plan General se encuentra en esta fase, y se continuará con las siguientes:

Fase VII .__ Desarrollo de equipos de trabajo dirigido por unidades verticales de trabajo, hasta abarcar toda la organización.

Fase VIII .__ Relaciones entre grupos de trabajo dedicada al mejoramiento de la coordinación entre los diferentes grupos, que por motivos de trabajo, tienen algún contacto.

Fase IX .__ Evaluación y Feedback. En este punto se replanean las actividades que sean pertinentes, de acuerdo con las circunstancias y las necesidades que existan.

La mayor parte de las actividades que se han llevado a cabo durante el desarrollo del programa, ha consistido en lo siguiente:

1. Entrevistas
2. Encuestas
3. Conferencias
4. Discusión de Grupos
5. Mesas Redondas
6. Seminarios con ejercicios de grupo y Role Playing
7. Laboratorio de Grupos (Grupo "T")
8. Sesiones de Feedback

1.3 Investigación Realizada Durante la Fase V del Plan de Desarrollo Organizacional:

1.31 Grupo "T".__ Los objetivos que se establecieron en esta Fase, fueron los siguientes:

- a) Mejorar las relaciones interpersonales entre los jefes o

supervisores y funcionarios de la organización. Nuestro concepto de mejoramiento abarca los siguientes aspectos:

- Que las personas aprendan a trabajar en equipo.
- Que las personas aprendan a dar ayuda, (conductas de apoyo y colaboración recíproca).
- Que las personas comprendan la dinámica de los procesos sociales.
- Que las personas tengan mayor comunicación, más precisa y clara.
- Desarrollar a las personas para dirigir sus grupos de trabajo (liderazgo).

b) Analizar los diferentes procesos sociales del grupo, tratando de aprender las formas de mejorar dichos procesos en el trabajo diario de la organización.

c) Capacitar a los asistentes en la comprensión y en la evaluación de su conducta en grupo.

d) Analizar los problemas de integración de grupos humanos en la organización.

e) Permitir y propiciar el manejo del feedback técnico en las relaciones interpersonales.

1.32 Programa de Actividades. Para lograr estos objetivos se diseñó un seminario en forma de retiro con duración de tres días con un total de 20 horas de trabajo efectivo. De estas 20 horas, doce se dedicaron a Grupo "T", y el tiempo restante se aprovechó en discusiones de grupo, ejercicios de grupo, estudios sociométricos y sesiones de evaluación de la

acción del grupo (feedback).

Los grupos se integraron con personas del mismo nivel de mando, es decir de la misma jerarquía en la organización.

Como complemento del seminario, antes de éste, se les entregó "apuntes" para que estudiaran temas tales como: conceptos sobre grupos, liderazgo, relaciones humanas, etc.

En total se integraron tres seminarios con el siguiente número de personas:

1er. Seminario: 15 asistentes

2o. Seminario: 24 asistentes

3er. Seminario: 60 asistentes (en ocasiones diferentes)

2. Fundamentos de Trabajo con Grupos como Estrategia en Desarrollo Organizacional

Una pregunta obvia pero de gran importancia es la siguiente: ¿Por qué recurrir a trabajo en Grupos?. En primer término debemos de mencionar que la unidad básica de la organización es el llamado grupo primario. Es decir, uno de los elementos de la estructura de la organización, es el agrupar puestos de acuerdo con sus funciones, creando así divisiones, departamentos, secciones, etc. Esta agrupación de puestos implica la agrupación de personas.

Pero además, en toda organización nacen grupos informales independientes de la estructura de la organización, por el simple trato cotidiano.

Otra razón de ser de la importancia del estudio y manejo de grupos en el cambio en la organización, es que haciendo uso de las fuerzas del grupo, es posible modificar actitudes y conductas, con mucho mayor probabilidad - que en los individuos aislados. "Las actitudes arraigadas en la estructura básica de la personalidad (rasgos de la - personalidad o rasgos de temperamento), no pueden modificarse por medios ordinarios. Las actitudes del grupo (es decir, las de la personalidad periférica) pueden, sin embargo, alterarse en determinadas circunstancias... Generalmente es inútil tratar de cambiar individualmente las actitudes de los miembros del grupo. El grupo debe tratarse en conjunto. La razón lógica es que, como las actitudes son función del grupo y de su - situación, es ocioso atacarlas en el individuo aislado." (69)

Por otro lado, la experiencia nos ha demostrado la importancia que la actividad en grupo tiene para el funcionamiento de la coordinación y de la actividad colaborativa en las organizaciones. Es decir, la formación de grupos formales e informales facilita y propicia la conducta social, imprescindible para el trabajo en colaboración.

2.1 Algunos Conceptos Básicos. Posiblemente el tema de las actitudes y el tema de los grupos, sean los más estudiados - dentro de la Psicología Social contemporánea; trataremos de conceptualizar claramente al grupo, sus elementos y sus procesos.

Sprott define el grupo como: "una pluralidad de perso-

nas, que interaccionan una con otra en un contexto dado, más de lo que interacciona con cualquier otra persona. La noción básica es la interacción relativamente exclusiva en cierto - cotexto." (70) El mismo Sprott menciona como definición aceptable la de Morton Deutch: "El grupo existe en la medida en que los individuos que la comprenden persigan fines promotivamente interdependientes." (71)

Una definición de grupo aceptada por Homans es la de Charles S. Colley: "Por grupos primarios significo los grupos caracterizados por una asociación y cooperación íntima, cara a cara. Son primarios en muchos sentidos, pero sobre todo por el hecho de que son fundamentales para formar la naturaleza social y los ideales del individuo." (72)

Para Lewin un grupo debe definirse "Como un todo dinámico basado en la interdependencia, más que en la similitud." (73) Cartwright y Zander establecen que un grupo de personas debe de caracterizarse por una o más de las siguientes afirmaciones: "a) participan en interacciones frecuentes; b) se definen entre sí como miembros; c) otros los definen como pertenecientes al grupo; d) comparten normas respecto a temas de interés común; e) participan en un sistema de papeles entrelazados; f) se identifican entre sí como resultado de haber buscado en sus super-ego el mismo objeto modelo o los mismos ideales; g) encuentran que el grupo es recompensante; h) persiguen metas promovedoramente interdependientes; i) tienen una percepción colectiva de su unidad; j) tienden a actuar de modo unitario respecto al ambiente." (74)

Por último citaremos la definición de grupo de Muzafer Scherif: "Un grupo es una unidad social constituida por un número de individuos que tienen relaciones de papeles y de status, uno con otro, con cierto grado de estabilidad en un momento dado y que posee un conjunto de normas o valores para regular su propia conducta, cuando menos en lo que se refiere a aspectos de consecuencia para el grupo." (75)

Para nuestro objeto tomaremos al grupo, como un conjunto de personas reunidas para lograr ciertos objetivos comunes, que interactúan y se influyen recíprocamente regulando su conducta, mediante un conjunto de normas o valores y que además se reconocen como miembros de tal grupo. La interacción de dos o más grupos primarios encaminados hacia el logro de metas, coordinando sus esfuerzos, es lo que constituye una organización.

En los grupos como en las organizaciones, también podemos distinguir la tarea o actividad del grupo, la estructura y los procesos sociales. Desarrolla una estructura, en parte, porque cada individuo adquiere una posición. Estas posiciones están definidas "por las expectativas que el grupo tiene, hacia la conducta de las personas." (76) También forman parte de la estructura del grupo, los diferentes roles que nacen y se desarrollan con la actividad constante. "Las normas, los roles, las posiciones, las expectativas y algunas actividades predeterminadas constituyen la estructura que da al grupo cierto grado de estabilidad y predicción." (77)

Los miembros del grupo están en constante interacción a través de los procesos sociales: existe comunicación, liderazgo, decisiones, solución de problemas, etc.

Del estudio de la estructura y los procesos del grupo, se ha establecido la interdependencia de las diferentes variables que hemos mencionado. Así por ejemplo se han estudiado los diferentes tipos de liderazgo y su impacto en la conducta de los individuos y en los resultados de la actividad del grupo (eficiencia o ineficiencia). Se han realizado estudios experimentales con respecto a la influencia del uso de diferentes formas de comunicación. Se han hecho investigaciones de tipo sociométrico, sobre las diferentes estructuras que el grupo puede adoptar y los posibles cambios en estas estructuras. En fin, todas las aportaciones de la llamada dinámica de grupos han sido aprovechadas para su aplicación en el estudio de la interacción social de la organización.

2.2 El Grupo de Entrenamiento y su Aplicación al Cambio en la Organización

Los antecedentes más inmediatos y más importantes de lo que conocemos como grupo de entrenamiento, los encontramos por un lado, en el Psicodrama y en la Sociometría de J.L. Moreno, y por otro lado más directamente, en lo que conocemos como Dinámica de Grupos. El 1946 un grupo de investigadores - integrado por Kenneth D. Benne, Leland P. Bradford, Ronald Lippitt, Kurt Lewin, Morton Deutch y Murray Horwitz, trabajaron en un seminario en el Teachers College de Conneticut bajo la

responsabilidad del Centro para Dinámica de Grupos. Se establecieron tres pequeños grupos de diez miembros cada uno. "El análisis se enfocó en los problemas implicados en la aplicación de lo aprendido después del seminario, tanto en individuos, como en equipos. El principal método de enseñanza empleado fue el grupo de discusión, complementado con juego de papeles, para diagnosticar aspectos de la conducta... Al principio de los trabajos, Kurt Lewin programó reuniones nocturnas para los miembros del staff con observadores y con grabaciones en donde se pudo grabar los procesos de cada grupo." (78) Durante estas sesiones se obtuvo valiosa información tanto de los observadores como de las grabaciones en cinta magnetofónica; esta información se les proporcionó a los participantes después de cada sesión. En el análisis de esta información se eliminó el contenido o tema de discusión poniéndose énfasis y atención en los procesos de interacción entre los miembros del grupo (comunicación, liderazgo, etc). "Antes de que hubieran transcurrido muchas noches todos los asistentes al seminario frecuentaron estas sesiones, algunas de ellas con duración de más de tres horas. Los participantes informaron que estaban obteniendo un importante aprendizaje de su propia conducta, y de la conducta de sus grupos." (79) Con este episodio se estableció por primera vez, en forma primitiva, lo que con el tiempo vendría a ser el "grupo de entrenamiento". En 1947 se llevó a cabo una nueva reunión también con la participación del Centro de Dinámica de Grupos, dirigido por Lewin en Bethel, Meín. No obstante la prematura muerte de Kurt Lewin en ese mismo año, los trabajos de investigación que se habían iniciado se multi-

plicaron ampliamente. Posteriormente alguno de los miembros - del staff del Centro de Dinámica de Grupos, fundaría el National Training Laboratory en Washington, D.C. Por otro lado, el Centro de Dinámica de Grupos, originalmente con sede en el Instituto Tecnológico de Massachusetts, se trasladó a la Universidad de Michigan.

Actualmente al Laboratorio de Grupos se le conoce como Grupo "T" (por abreviatura de training) y también muy comúnmente, como entrenamiento en sensibilidad.

Aunque en las investigaciones y en los seminarios se utiliza comúnmente el Grupo "T" y las sesiones de Role-Playing ambos son totalmente diferentes, y es necesario no confundirlos.

¿Qué es un Grupo "T"?.- Es un grupo constituido por doce o quince personas con la ayuda de un instructor especializado. A éste conjunto de personas se les deja en una situación de casi falta de estructura. El instructor o entrenador no señala objetivos, ni condiciones. La sesión dura aproximadamente de dos a tres horas y durante ella los miembros del grupo, con una mínima ayuda del instructor, le otorgan al grupo su propia estructura: nacen metas específicas, se establecen normas, se desarrolla un liderazgo e interactúan los miembros en forma dinámica y espontánea, libremente, sin ninguna consigna previa.- Aunque las características en cada grupo varían, el método fundamental utilizado está concentrado en los participantes. A éstos se les permite un máximo de libertad de acción, y sus in

teracciones proveen el tema de discusión y análisis. Durante esta experiencia, es el proceso (el "cómo"), más que el contenido (el "qué"), el que recibe más atención. Los participantes son animados a enfrentarse con sus propios sentimientos acerca de sí mismos y acerca de los demás, y a explorar el impacto que tienen uno sobre el otro. En esta forma ellos examinan sentimientos, expresiones y conductas que en la vida diaria, con frecuencia no son tomadas en cuenta." (80)

Procedimiento.- Aún cuando en el grupo "T" no existe una estructura, objetivos, ni condiciones preestablecidos, se especifican ciertas normas para la interacción de los participantes, que son las siguientes:

a) "Aquí" y "Ahora" .- Uno de los principales requisitos del Grupo "T", es que los participantes dirijan su atención, - observaciones y comentarios, sobre lo que está sucediendo en "el momento presente", "qué está pasando", "cómo están acun - do" en "este lugar", con "estas personas", etc.

b) Tema del Grupo .- Para lograr los objetivos del Grupo "T", los integrantes del mismo deben enfocarse en el grupo mismo, cómo se comunican, cómo se plantean y solucionan los problemas y conflictos que surgen, el nacimiento de normas y metas. Así el grupo, va desarrollando la comprensión de los procesos sociales y la estructuración de éste.

c) Feedback .- En el Grupo "T" se aprende a dar y reci -

bir ayuda lo cual se logra por medio de la técnica de Feedback (retrocomunicación ó retroalimentación, este término da la idea de un mensaje corrector que impide la desviación o error de un mecanismo automático).

Para que el feedback sea realmente un medio de ayuda debe tener ciertas características, como son:

- Comunicación descriptiva y no evaluativa
- Comunicación específica y no general
- Que la comunicación sea oportuna
- Solicitada y no impuesta (ya sea implícita o explícitamente).
- Claridad en la comunicación.

El feedback lleva como objetivo, que la persona a quien se le dá "cambie", si así lo desea, ya que está basado en las motivaciones y sentimientos del receptor.

d) Expresión de Sentimientos.- Este aspecto más que una norma, es una característica del Grupo "T", ya que es una forma de dar feedback a algún receptor, cuando se le dice los sentimientos que produce con determinada conducta, expresión, o simplemente la percepción de su físico.

Bajo estas condiciones y estas características, el instructor, reunido con el grupo de que se trate, trabaja adoptando un rol permisivo en el que deja en libertad a los miembros-

del grupo para que actúen según ellos lo deseen. El instructor únicamente trata de que los miembros del grupo se concentren en el aquí y ahora, que manejen la información en forma descriptiva y los orienta sobre el uso del feedback.

Generalmente, las sesiones que, como dijimos anteriormente, duran de dos a tres horas, se llevan a cabo ocho o diez ocasiones en los seminarios en que se trabaja en Grupo "T" hasta completar 20 ó 30 horas de trabajo. Además, las sesiones de Grupo "T" se combinan con otras actividades, tales como discusiones de grupo dirigido, experimentos de grupo y sesiones de Role Playing.

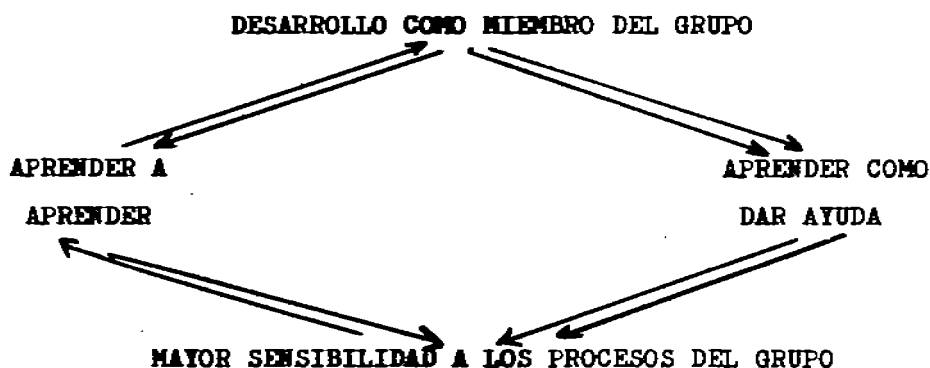
El principal objetivo del Grupo "T" es aprender a aprender los aspectos relacionados con la autocomprensión y con las relaciones interpersonales (interacción). "El grupo "T" está construido sobre el concepto de que el aprendizaje acerca de uno mismo y acerca de los demás se logra mejor por medio de las experiencias con otros, y del análisis de esas experiencias." (81)

Un segundo objetivo fundamental del Grupo "T", es que los participantes, aprendan a dar y a recibir ayuda; se considera a la ayuda como un elemento fundamental de la relación humana.

La tercera meta que se persigue con el grupo de entrenamiento, es aprender a ser buen miembro de un grupo. "Como el -

individuo se involucra a sí mismo en la actividad del grupo, - puede aprender como dar y aceptar la influencia de otros y como trabajar con los demás, creando un clima que propicie la colaboración en la solución de los problemas..." (82)

Por último, una cuarta meta fundamental que persigue el Grupo "T" se refiere al aprendizaje para conocer y comprender mejor los procesos de grupo. "A través de la experiencia real y del análisis de ésta experiencia, los individuos desarrollan su sensibilidad hacia los procesos de grupo".(83) Bradford diseña un pequeño modelo en donde se incluyen estos cuatro objetivos:



Conviene aclarar que el concepto de sensibilización no se refiere en este contexto a su connotación emocional. El concepto que aceptamos es el siguiente: "Sensibilización es la habili

dad para predecir lo que un individuo sentirá, dirá acerca de sí mismo y acerca de otros." (84) Cuando un sujeto es capaz de predecir como reaccionará su interlocutor ante ciertos estímulos decimos que tiene "sensibilidad". Como vemos está muy relacionado con los conceptos de comprensión y empatía y tiene una íntima relación con los temas del proceso de interacción humana.

Este instrumento que hemos analizado brevemente y que hacemos como grupo de entrenamiento se ha venido aplicando en diversos campos: Para mejorar relaciones humanas, para desarrollar equipos de trabajo, para mejorar la comunicación en pequeñas comunidades y como técnica de cambio social en la organización. Por tanto, es conveniente revisar algunas investigaciones que se han llevado a cabo respecto a los efectos del laboratorio de entrenamiento en las personas y en los grupos.

Abraham Maslow considera que "los grupos de entrenamiento constituyen una especie de nudismo psicológico bajo ciertas condiciones de dirección". (85)

En la obra mencionada de Maslow, se señala que uno de los objetivos más importantes de los grupos de entrenamiento es el desarrollo de la capacidad para manejar la comunicación no estructurada, es decir, que las personas puedan adquirir una importante sensibilidad para captar y comprender la información en las relaciones interpersonales. "Prácticamente, dice Maslow, todo lo que pasa en un grupo de entrenamiento puede

ser resumido en un punto central de la primera confrontación - con la realidad, de todo aquello que ha sido negado o rechazado o suprimido por nuestra cultura, lo cual consiste en llegar a ser una cultura de cosas y objetos, de físicos, de químicos e ingenieros, una cultura que ha llegado a identificar el conocimiento real y la ciencia real, con las personas que hacen cosas con sus dedos y con sus manos, como físicos, químicos y biólogos, una cultura que se olvida casi completamente de los aspectos de la vida interna." (86)

Dice Maslow, que un aspecto importante de los grupos de entrenamiento, es que éstos ayudan al individuo a lograr un desarrollo de su personalidad en un nivel psicológico y no terapéutico; es decir, se logra mejorar a las personas que ya están bien y no sanar a las enfermas. Por ejemplo, dice Maslow, "el aprendizaje para tolerar la falta de estructura, la ambigüedad, la falta de definición de futuro, la falta de predictibilidad, todo esto es terapéutico y psicagógico, o para ponerlo en otras palabras, son aspectos muy deseables del desarrollo personal; por ejemplo, son prerrequisitos fundamentales para la creatividad." (87)

Estas notas que hemos obtenido de Eupsichian Managment - de Maslow, representan la apreciación de un psicólogo, a nivel teórico, de acuerdo con perspectivas de la "Psicología Existencialista" y de la "Psicología centrada en el Individuo."

Veamos ahora algunos reportes de caracter empírico.

Chris Argyris en 1962 reportó los resultados obtenidos con el uso del Grupo "T" en un seminario de una semana. El autor manejó un grupo control (9 personas) y un grupo experimental (11 personas) y en este último reporta lo siguiente: "Para resumir, el grupo experimental siente que ha obtenido un buen aprendizaje del programa de laboratorio. Esto incluye una gran conciencia de su impacto en las otras personas, así como de los demás en uno mismo. Ellos reportan haber obtenido una gran comprensión de la conducta de grupo..." (88)

Como podemos apreciar, las conclusiones de Argyris son poco sistemáticas y no ofrecen confianza para su consideración. Estas conclusiones a que hace referencia el autor, las obtuvo de entrevistas y cuestionarios aplicados a los participantes del Grupo "T". Respecto a los resultados en el grupo control, el cual no fue sometido a ningún seminario, Argyris comenta que "el análisis de las entrevistas demuestra que ninguno de los individuos cambió su opinión en los aspectos investigados". "Debemos concluir, dice Argyris, que al regreso del grupo control, este no había cambiado". (89)

Por otro lado, Dorothy Stock en: T-Group theory and Laboratory Method (ver en la Bibliografía No. 7), reporta diferentes investigaciones de carácter sociométrico en grupos sometidos a Laboratorio de Entrenamiento. Estos estudios son de muy diferentes tipos pero ninguno se enfoca hacia el impacto de el Grupo "T" en los individuos o en el grupo, sino que simplemente se intenta estudiar en el grupo las posibles causas de

atracción o rechazo interpersonal o la capacidad de predecir - si serán aceptados ó rechazados los individuos entre sí. Pero en estos estudios ni se consideraron grupos control ni se enfocaron propiamente a los efectos del Laboratorio de Entrenamiento.

David Moscow en Holanda realizó una investigación sobre efectos de laboratorio de grupos entre 1966 y 1968; utilizó un grupo experimental sometido a Grupo "T" y un grupo control que recibió un entrenamiento en relaciones humanas pero sin utilizar Grupo "T"; el objetivo fundamental era evaluar la efectividad de esta técnica en el mejoramiento de las relaciones interpersonales. Los participantes pertenecían a diferentes organizaciones de trabajo, que se desconocían entre sí y sin ninguna relación de trabajo. Los laboratorios duraron 11 días y en las sesiones del grupo experimental se utilizaron un promedio de - 16 sesiones de Grupo "T", alrededor de 1 1/2 h. cada una; además se utilizaron otras actividades como ejercicios de grupo, películas y lecturas. Para evaluar los efectos del laboratorio de grupos Moscow utilizó un cuestionario que debían de contestar personas que convivían con los participantes en el trabajo después de 6 meses de su asistencia al laboratorio de grupos.- Las conclusiones de este autor fueron las siguientes: 1.- "Los participantes en grupo "T" fueron vistos como desarrollaron un gran cambio en su conducta interpersonal, mucho mayor que los sujetos que no participaron en Grupo "T"... 2.- El cambio más significativo propiciado por el grupo "T" fue un incremento en

la habilidad para comunicarse con otros, un aumento de la sensibilidad hacia las personas y un gran insight en relación a los papeles en su trabajo." (90)

En una investigación realizada por John W. Slocum Jr., - se trató de evaluar los resultados de laboratorio de grupos en el mejoramiento de relaciones humanas de estudiantes de diferentes profesiones de la Universidad de Harvard. Se integraron 3 grupos que en total sumaban 75 estudiantes. No se incluyó ningún grupo control. El seminario se llevó a cabo durante la primavera de 1967. Los resultados fueron evaluados con la aplicación de un cuestionario (antes y después del curso) para explorar dos grandes aspectos: la sensibilidad hacia otras personas (habilidad para escuchar a LOS DEMAS, tendencia a buscar estrechas relaciones con otros, comprensión de los sentimientos de otros, etc.) y autoconciencia (capacidad de aceptar las opiniones de los demás acerca de uno mismo, grado de comprensión del porqué del propio comportamiento, etc.) Las conclusiones de esta investigación fueron las siguientes: "ocurre un incremento en la autoconciencia y en la sensibilidad hacia otros después que los estudiantes han asistido al seminario de relaciones humanas. Una de las razones es que el entrenamiento en Grupo "T" proporciona una atmósfera de confianza y honestidad en donde el individuo se confronta constantemente con su propio sistema de valores en una gran variedad de situaciones experimentales y en donde puede recibir feedback positivo y/o negativo, acerca de sus relaciones interpersonales." (91)

Para resumir, algunas de las principales investigaciones realizadas en los E.E.U.U. respecto a los efectos de el Laboratorio de Entrenamiento en las personas o en los grupos, tomaremos algunos datos publicados por Abraham K. Korman de la Universidad de New York, en 1971 (92). De hecho investigaciones - consideradas en cuatro de ellas, no hubo grupo control y a continuación detallamos los datos de Korman.

- a) Bernard Bass sometió a un grupo de 34 ejecutivos durante dos semanas a un seminario utilizando Grupo "T" Utilizando un cuestionario de frases incompletas, antes y después del Seminario, concluyó que los sujetos desarrollaron una mayor orientación hacia las relaciones interpersonales. No se especifica qué criterios - se utilizaron. No hubo grupo control.

- b) Baumgartel y Golstein sometieron a un grupo de 100 sujetos a un seminario de 15 semanas, en donde se incluyó el uso del Grupo "T" entre otras actividades. Utilizando cuestionarios de personalidad (Allport-Vernon -Lindzey) aplicado antes y después del seminario, concluyó que los sujetos aumentaron su deseo de afecto y disminuyeron su deseo de autocontrol. No hubo grupo control.

- c) Harrison sometió a 115 personas a un seminario de 3 - semanas según el modelo del National Training Laboratory, incluyendo Grupo "T". Utilizando descripciones-

de uno mismo y de los demás, antes y después del seminario, encontró que no hubo efectos en los miembros-- del grupo, sin embargo, a los 3 meses de haber asistido al seminario, los sujetos fueron investigados nuevamente y se encontraron algunos cambios en sus descripciones, pero no se especifica qué cambios. No hubo grupo control.

- d) Kassarian sometió a 125 estudiantes a un seminario, en que se utilizó fundamentalmente el grupo de entrenamiento (no se especifica el número de días). Utilizando entrevistas directas antes y después del seminario, no encontró diferencias significativas de cambios en el grupo experimental y en el grupo control.

El grupo control estuvo formado por 55 personas con características similares a las del grupo experimental.

- e) Kernan sometió a 40 ingenieros supervisores de una misma compañía a un seminario de 3 días de laboratorio de Entrenamiento. Utilizando un cuestionario de opiniones sobre liderazgo, aplicado antes y después del seminario, no encontró diferencias significativas entre el grupo control y el grupo experimental. El grupo control estuvo constituido por 20 ingenieros supervisores.

- f) Oshry y Hornson, sometieron a un seminario de 2 semanas a 16 gerentes de nivel intermedio de varias compañías, consistente éste en laboratorios de entrenamiento de acuerdo con el N.T.L. Utilizando un cuestionario de opiniones respecto a problemas de trabajo y cómo tratarlos, aplicado antes y después del seminario, encontraron que después del seminario, los gerentes enfocaron los problemas en forma más impersonal y con la convicción de que estaban involucrados directamente en dichos problemas, pero no hubo cambio respecto a la naturaleza de la forma en que se deberían resolver. No hubo grupo control.
- g) Schutz y Allen sometieron a un grupo de 71 personas - con muy diferentes características y antecedentes, durante dos semanas utilizando el modelo de Laboratorio de Entrenamiento del N.T.L. Utilizando un cuestionario para explorar necesidades de afecto, aceptación y control antes y después del seminario, encontraron cambios poco significativos y no se especifica qué tipo de cambios. El grupo control estuvo formado por 30 estudiantes de la Universidad de California.
- h) Smith sometió a un seminario de Grupo de Entrenamiento a un grupo de 108 personas formado por gerentes y estudiantes en 11 grupos "T". Utilizando el mismo instrumento de los autores anteriores, antes y después del seminario, encontró cambios respecto a menor nece

sidad de control y mayor necesidad de afecto, lo cual no se encontró en el grupo control. El grupo control estuvo constituido por 44 estudiantes en seis grupos de discusión.

De estas investigaciones que hemos mencionado podemos resumir las siguientes conclusiones:

- Se ha tratado de establecer los efectos que provoca en las personas y en los grupos, el hecho de someterlas a un laboratorio de entrenamiento. Para ello se han utilizado predomi - nantemente, entrevistas, cuestionarios de actitudes y opinio - nes y exámenes de personalidad. Estos instrumentos se aplican a los sujetos en estudio antes y después del seminario; des - pués del seminario ya sea inmediatamente de terminado éste, o algunas semanas después.

- La metodología utilizada en estas investigaciones, de - acuerdo con los reportes consultados, no ha sido lo suficiente - mente rigurosa. Por ejemplo, no siempre se han creado grupos - control. También existe una gran ambigüedad en los supuestos - cambios logrados por los efectos del Grupo "T".

Todo lo anterior nos lleva a lo que podríamos considerar como insuficiente evidencia científica para evaluar los efec - tos del laboratorio de entrenamiento en las personas y en los - grupos. Bennis y Shein, quienes desde hace años vienen traba - jando sobre este problema, comentan que éste "no ha sido por - falta de interés de los practicantes del laboratorio de entre -

namiento, sino que se debe a las actuales dificultades para obtener datos con validez empírica. Se pueden identificar dos grandes grupos de problemas: 1) Dificultades para lograr rigor en el diseño de la investigación de los objetivos que se tratan de obtener; y 2) Dificultades en la obtención de datos en los cuales se pueda tener la confianza necesaria respecto a su validez científica. Como están implicados aspectos de cambio humano y organizacional, es muy difícil determinar qué clase de datos debemos de obtener para saber realmente qué cambios y aprendizajes se han obtenido... es conveniente resaltar que estas dificultades para lograr una buena evaluación, no existen solo en el Laboratorio de Entrenamiento. Tales dificultades las encontramos en todas las actividades relacionadas con la inducción del cambio, con la educación y la psicoterapia." (93)

En este aspecto podríamos concluir que el "entrenamiento en sensibilidad promete el logro de importantes objetivos y que éstos tienen algún efecto en las personas, pero tales efectos no han sido todavía bien comprendidos y que es necesario y deseable mayor investigación de acuerdo con el valor de los objetivos que se esperan lograr..." (94)

Respecto a las investigaciones que sobre el laboratorio en entrenamiento se podrían haber realizado en México, hasta donde sabemos, no se ha hecho nada al respecto todavía, posiblemente debido a que dicho instrumento tiene relativamente poco tiempo que ha comenzado a utilizarse. Además, los usos que

se le han dado al Grupo "T" en nuestro medio han tenido fines de tipo práctico, y poca o ninguna preocupación por la investigación científica de este campo.

Por lo anterior, creemos que el caso de investigación - que a continuación exponemos, tiene importancia ya que puede aportar un diferente enfoque respecto al estudio de los efectos producidos por el laboratorio de entrenamiento. Así mismo aunque nuestros resultados probablemente todavía no tengan valor de generalización, pueden ser un buen inicio para lograrlo.

3. Exposición de un Caso de Aplicación de Grupo "T", con fines de Desarrollo Organizacional.

En el plan de desarrollo organizacional que mencionamos con anterioridad, se estableció como quinta fase un seminario de veinte horas de trabajo para todos los niveles de mando de la organización, utilizando el grupo de entrenamiento como principal actividad. Los objetivos ya fueron comentados anteriormente (ver inciso 1.3 del presente capítulo).

El material que ahora exponemos se refiere a uno solo de los tres seminarios que se llevaron a cabo con Grupo "T". Este seminario se realizó con 37 personas del quinto nivel de mando de la organización, recordando que estas personas ya habían asistido a otras actividades de Desarrollo Organizacional, pero en ninguna se utilizó el Grupo de Entrenamiento.

4. Investigación.

Al tener conocimiento de nuestra intervención en este seminario, creímos oportuno realizar una investigación que pudiera ser utilizada para el desarrollo de esta tesis doctoral. Para tales efectos se estableció lo siguiente:

4.1 Planteamiento del Problema.- Nuestro tema implica muchas interrogantes que se han planteado sin solución a la fecha; así como otras interrogantes que aún no han sido propuestas explícitamente.- Completamos la parte teórica de nuestra tesis con un intento de plantear posibles soluciones a algunos problemas que consideramos básicos en el tema de nuestro campo a saber:

- ¿El someter a un grupo a sesiones de Grupo "T" produce algún efecto en su estructura informal?
- ¿El someter a un grupo de sesiones de Grupo "T" produce algún efecto en sus procesos de interacción social?
- De ser afirmativas las respuestas a los 2 problemas anteriores, ¿qué tipo de efectos o de cambios produce en la estructura informal y en los procesos del grupo en entrenamiento en sesiones de Grupo "T"?
- De las respuestas anteriores en su caso, ¿qué utili

dad posee el Grupo "T" como instrumento de Desarrollo Organizacional según el concepto que de esta técnica se ha expuesto en la presente tesis?

4.2 Hipótesis.- Las hipótesis planteadas aquí son las siguientes:

4.21 Grupo Experimental.- La participación de los asistentes al seminario producirá cambios considerables en la estructura informal y en los procesos sociales de cada uno de los sub-grupos participantes. Estos cambios serán provocados principalmente por la participación en las sesiones de Grupo "T", y serán evaluados con los siguientes instrumentos:

- a) Cambios en la estructura informal: Estudio Sociométrico.
- b) Cambios en los procesos sociales: Cuestionario de autoevaluación de la acción de grupo, según el programa del Grid de Robert Blake.

Estos instrumentos de medición se describen ampliamente más adelante.

4.22 Grupo Control.- Se esperó que en este grupo no hubiera cambios considerables ni en la estructura informal ni en los procesos sociales del grupo, utilizando los mismos instrumentos de evaluación que en el grupo experimental.

4.3 Características de los grupos.- Nuestro grupo experimental estuvo constituido por los 37 participantes al seminario que ya hemos mencionado, en el cual la principal actividad fue el grupo de entrenamiento.

- Número de Sub-Grupos = 3
- Número de personas = 37
- Sexo de los participantes = Masculino
- Edades de los participantes = 30 a 50 años
- Actividad de los participantes = Funcionarios
- Nivel escolar promedio = Bachillerato o equivalente.

El grupo control estuvo constituido por 23 personas, también de niveles de mando intermedio, de otra organización similar que asistió a un seminario del mismo número de horas de trabajo, y con actividades educativas similares a las del grupo experimental, pero con la única diferencia de no haber utilizado el Grupo "T".

- Número de personas = 23
- Sexo de los participantes = Masculino
- Edades de los participantes = 30 a 50 años
- Actividades de los participantes = Funcionarios
- Nivel escolar promedio = Bachillerato o equivalente.

4.4 Aclaración importante.- Se considera grupo experi-

mental, a los tres sub-grupos constituidos por las treinta y--
siete personas que asistieron al seminario en que se utilizó -
Grupo "T"; solo que fue subdividido, para efectos pedagógicos-
y técnicos.

4.5 Técnicas de investigación.- Se utilizaron dos ins-
trumentos para medir los posibles cambios producidos durante -
el desarrollo del seminario: la Encuesta Sociométrica para me-
dir cambios en la estructura informal del grupo, y el cuestio-
nario de autoevaluación de la acción de equipo para medir cam-
bios en los procesos sociales del grupo; este último cuestiona-
rio lo utilizamos tal y como fue diseñado por Robert Blake pa-
ra utilizarlo en los seminarios de desarrollo gerencial dentro
del programa Grid de Desarrollo Organizacional, al cual ya he-
mos hecho mención en el capítulo I de esta tesis.

4.51 Encuesta Sociométrica.- Las tres preguntas que se
realizaron tanto al grupo experimental como al grupo control,-
al iniciarse el seminario, y al término de éste, fueron las si-
guientes:

Pregunta 1) Si se le asignara un trabajo y para realizar
lo tuviera que escoger a un compañero. ¿A quién de las perso-
nas de éste grupo escogería?

Pregunta 2) Si se le facultara a usted para escoger la -
persona que dirija este grupo de trabajo, ¿A quién escogería,-
de los miembros de este grupo?

Pregunta 3.) ¿ A quién de las personas de este grupo no - escogería usted para ninguno de los dos casos anteriores? (Nota importante: Únicamente debe de contestar a cada una de las tres preguntas, con el nombre de una sola persona.)

Como es claro, las respuestas a la pregunta número 1, es - tán dirigidas a conocer el sujeto más popular del grupo; las - respuestas a la pregunta número 2, nos debe llevar al conoci - miento de la persona con más influencia en el grupo (liderazgo informal); y las respuestas a la pregunta número 3, simplemen - te nos permiten conocer a los sujetos "impopulares" rechazados por el grupo.

Sin embargo la investigación sociométrica, en términos - generales, nos permite conocer "la posición social de cada uno de los miembros, dentro del grupo. Las selecciones emitidas se distribuyen de manera muy desigual entre todos: la mayor parte reciben algunas, dos o tres privilegiados monopolizan el resto y algunos otros permanecen aislados, sin ser elegidos." (95)

Más adelante, en la exposición de resultados volveremos - sobre este punto.

4.52 Cuestionario de evaluación de la acción del grupo.-

El presente cuestionario se utilizó en nuestra investigación - con fines de apreciación de los cambios considerables en los - procesos sociales de los grupos. Dicho cuestionario es utiliza - do en la primera fase del programa del Grid (como ya menciona-

mos, diseñado por Robert Blake); cada vez que termina un ejercicio de grupo, los participantes del seminario califican los procesos del grupo con base en este cuestionario.

Para los fines de nuestra investigación, tanto el grupo-control como el grupo experimental, tuvieron dos sesiones de evaluación de la acción del grupo, una al finalizar la primera sesión de grupo y la segunda, al terminar la última sesión.

La consigna del cuestionario de evaluación es la siguiente:

A continuación encontrarán una guía para la autoevaluación de la acción del equipo. Esta guía se refiere a cinco aspectos fundamentales de la acción en grupo: Dirección, Toma de Decisiones, Comunicación, Ambiente (o "atmósfera") y Crítica.- A su vez, cada aspecto tiene cinco calificaciones o grados para que en ellos evalúen la acción del equipo en cada aspecto.

Procedimiento: Para hacer la autoevaluación y la auto-crítica, se deben llevar a cabo dos pasos:

1.- Cada individuo, meditando sobre la última reunión de trabajo llevada a cabo, calificará en las hojas siguientes del lado izquierdo según cada uno considere como fue la acción del equipo, en los diferentes aspectos. La calificación debe hacerse a base de puntos. En cada aspecto tienen que distribuir 100 puntos anotándolos en los casilleros de la izquierda, distribuyéndolos en las cinco graduaciones (A-B-C-D-E) de cada aspec -

to. Por ejemplo, si usted considera que en Dirección le corresponden 20 puntos a cada grado, anotará así: A:20, B:20, C:20, D:20 y E:20. Siempre tienen que sumar en total 100 puntos, ni más ni menos. Utilice el casillero No. 1 para la primera sesión de grupo, el casillero No. 2 para la segunda sesión y así sucesivamente.

2.- Una vez terminado el paso anterior, el grupo deberá discutir y comentar, en equipo, cómo ha sido la actuación del equipo en la última reunión de trabajo, evaluando y calificando en la misma forma en que lo hicieron individualmente, pero ahora según los puntos que acuerde el equipo. Los puntos deben anotarse en las casillas del lado derecho de cada aspecto!

A continuación presentamos dicho cuestionario:

Individual

Equipo

1 DIRECCION

1 2 3 4 5

A

B

C

D

E

Los comentarios pasan de un punto al siguiente, con muy poca evidencia de participación.

Discusión armoniosa y agradable entre el grupo

El líder del grupo trató siempre de que las sesiones fuesen organizadas y exactas en todos sus aspectos.

Uno o algunos impusieron y controlaron el tema de las discusiones.

Animada interacción, con la participación de cada persona.

2 TOMA DE DECISIONES

1 2 3 4 5

A

Insisten en lo que no se acordó, sienten que son dirigidos sin saber hacia donde

1 2 3 4 5

A

B

C

D

E

1 2 3 4 5

A

	Individual		Equipo
B	_____	Después del apoyo de una su- gerencia de cualquier miem- bro, el curso de la acción - se desarrolla hasta el fin.	B _____
C	_____	El compromiso fue la base para tomar decisiones	C _____
D	_____	Falta de claridad y dinamis- mo en la discusión.	D _____
E	_____	Las decisiones se basaron - en el común acuerdo, compren- sión y análisis conveniente de los asuntos.	E _____

3 COMUNICACION

	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
A	_____	Las ideas y opiniones fue - ron expresadas con poca con- vicción.	A _____
B	_____	Un diplomático dar y tomar- discusiones en una amigable sesión.	B _____
C	_____	Aunque fueron expresadas di- ferentes ideas y opiniones, se llegó a posiciones razo- nablemente aceptables; la - gente cambió sus posiciones para progresar y salir ade- lante.	C _____

Individual		Equipo
D	<p>Las discusiones se hicieron tratando de apoyar los propios puntos de vista; la gente sostuvo constantemente sus puntos de vista.</p>	D
E	<p>Las ideas y las convicciones fueron expresadas con sinceridad; las diferencias fueron analizadas tratando de lograr una comprensión recíproca.</p>	E

4 AMBIENTE

	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
A	<p>Una situación insípida, monótona y desanimada.</p>	A	
B	<p>Tranquilidad y ambiente agradable.</p>	B	
C	<p>Interesante y satisfactorio</p>	C	
D	<p>Competencia hacia ganar o perder, crítica y tensión.</p>	D	

	Individual		Equipo
E	_____ _____ _____	Penetración, observación, desafío y compromiso	_____ _____ _____
5 CRITICA			
A	<u>1 2 3 4 5</u> _____ _____	En las discusiones se prestó una atención casi nula a lo que respecta a acción de gru po.	<u>1 2 3 4 5</u> _____ _____
B	_____ _____	Se hicieron halagos y ningún error fue señalado.	_____ _____
C	_____ _____	Sugirieron como hacer dife - rentes o un poco mejor la di námica de la reunión con una movilidad aceptable.	_____ _____
D	_____ _____	Se señalaron errores y se hi cieron críticas no construc tivas.	_____ _____
E	_____ _____	Se provocaron críticas de - trabajo de equipo pero con - el objeto de mejorar el tra bajo y aprender más sobre él	_____ _____

4.6 Presentación de Resultados: En el presente inciso - expondremos las observaciones obtenidas tanto en el estudio sociométrico como en el cuestionario de autoevaluación de la acción del grupo, aplicados antes y después del Seminario en que participaron el grupo experimental y control, de los cuales ya se hizo mención:

4.6.1 Resultados obtenidos en el Estudio Sociométrico. A continuación presentamos el cuadro donde se encuentran las elecciones de las personas, representadas con claves (A,B,C,... etc.), así como a las personas que son elegidas, con las mismas claves. Se encontrará un cuadro por cada pregunta del Estudio Sociométrico y posteriormente presentamos los Sociogramas correspondientes.

Aclaraciones:

- a) En la línea vertical se encuentran los electores y en la línea horizontal, las personas que son elegidas.
- b) Las elecciones marcadas con una cruz (X) son aquellas elecciones que permanecen constantes tanto en el Estudio Sociométrico aplicado antes, como en el Estudio Sociométrico aplicado después; Y las elecciones marcadas con un asterisco (*) representan los cambios de elección que se observaron en ambos estudios sociométricos.

Grupo Experimental

Subgrupo No. 1

1a Pregunta: ¿A quien de sus compañeros elige para realizar un trabajo en colaboración?

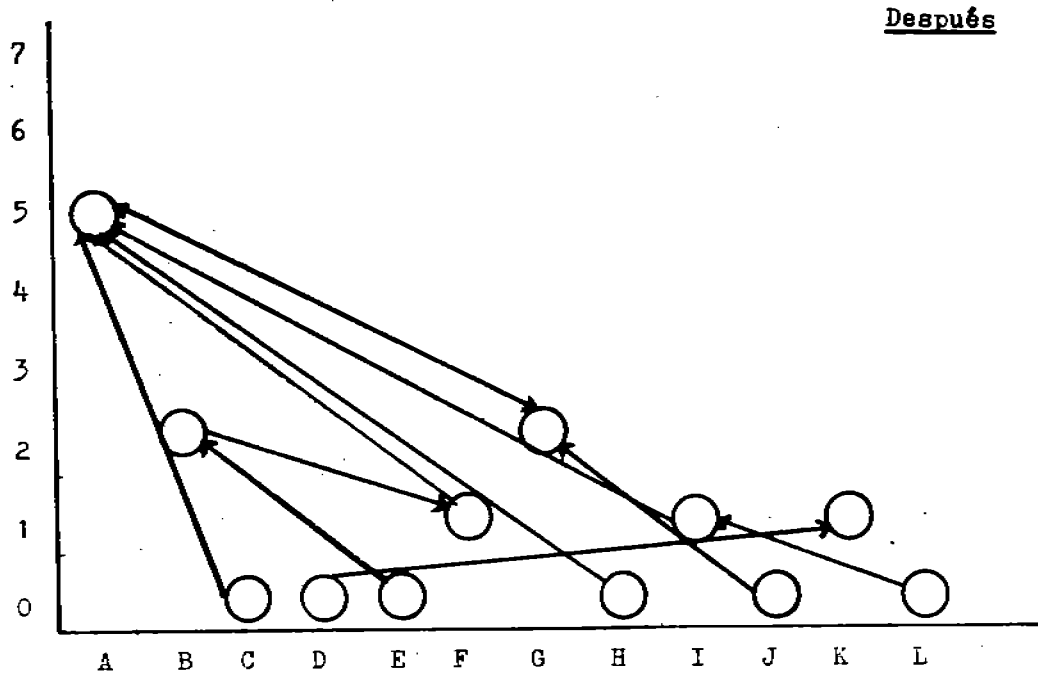
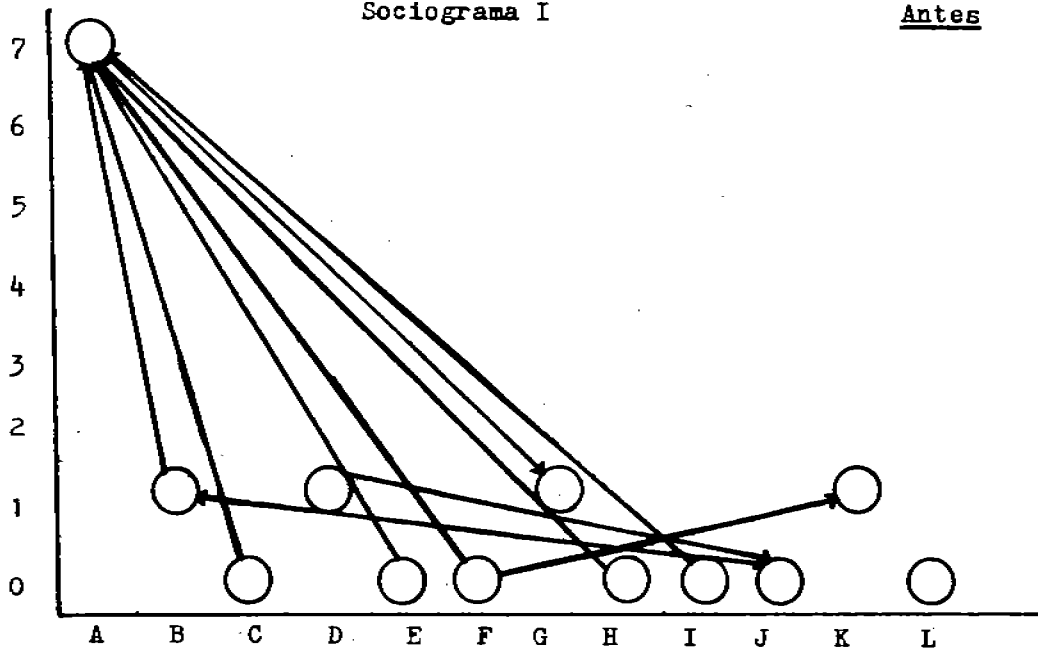
ANTES

ELECTORES	ELEGIDOS A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	CAMBIOS	CONSTANCIAS
A							X						1	1
B		*											1	1
C		X											1	1
D										X			1	1
E		*											1	1
F		X											1	1
G		X											1	1
H		X											1	1
I		X											1	1
J					*								1	1
K			X										1	1
L													1	1
Totales:	7	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	4	8

DESPUES

ELECTORES	ELEGIDOS A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	CAMBIOS	CONSTANCIAS
A							X						1	1
B						*							1	1
C		X											1	1
D										X			1	1
E				*									1	1
F		X											1	1
G		X											1	1
H		X											1	1
I		X											1	1
J							*						1	1
K			X										1	1
L										*			1	1
Totales:	5	2	0	0	0	1	2	0	1	0	1	0	4	8

Grupo Experimental
 Sub-Grupo No. 1
 Sociograma I



1a. Pregunta

Subgrupo No. 2

ANTES

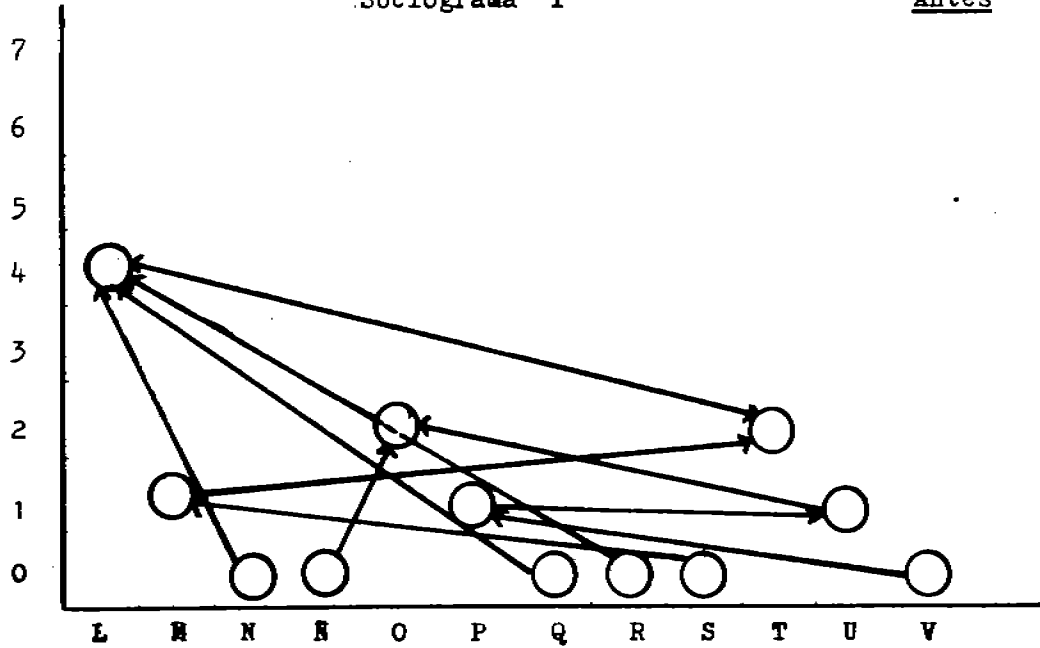
ELECTORES	ELEGIDOS	L	M	N	Ñ	O	P	Q	R	S	T	U	V	CAMBIOS	CONSTANCIAS
L												X			1
M												X			1
N			X												1
Ñ						*								1	
O							*							1	
P			X									X			1
Q			X												1
R			*	*										1	
S				*										1	
T			X												1
U							*							1	
V								X							1
Totales:		4	1	0	0	2	1	0	0	0	2	1	0	5	7

DESPUES

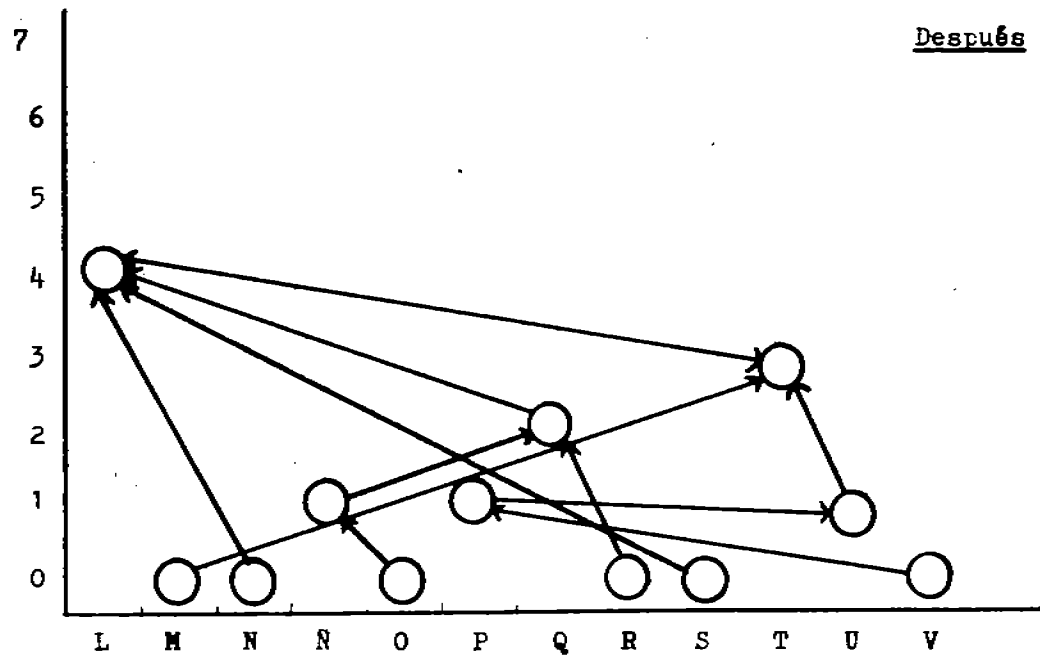
ELECTORES	ELEGIDOS	L	M	N	Ñ	O	P	Q	R	S	T	U	V	CAMBIOS	CONSTANCIAS
L												X			1
M												X			1
N			X												1
Ñ								*						1	
O						*								1	
P												X			1
Q			X												1
R						*		*						1	
S			*											1	
T			X												1
U												*		1	
V								X							1
Totales:		4	0	0	1	0	1	2	0	0	3	1	0	5	7

Grupo Experimental
 Sub-Grupo No. 2
 Sociograma I

Antes



Después



1a. Pregunta

Subgrupo No. 3

ANTES

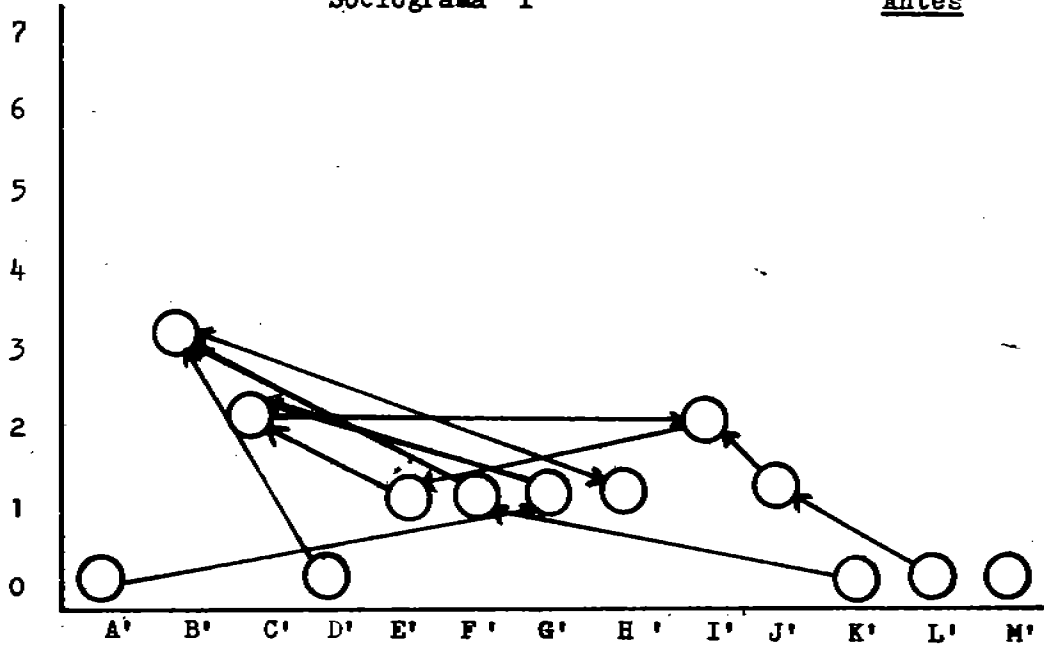
ELECTORES	ELEGIDOS A'B'C'D'E'F'G'H'I'J'K'L'M'	CAMBIOS	CONSTANCIAS
A'		1	
B'		1	
C'			1
D'	*	1	
E'	X		1
F'	*	1	
G'	X		1
H'	*	1	
I'			1
J'	X	1	
K'		1	
L'			1
M'		1	
Totales:	0 3 2 0 1 1 1 1 2 1 0 0 0	8	5

DESPUES

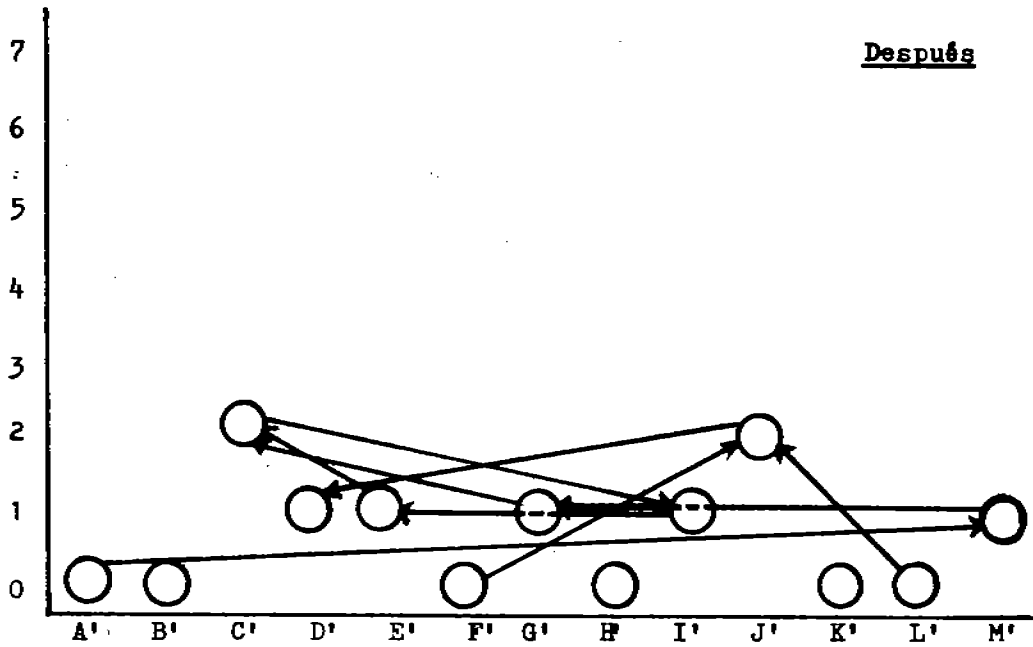
ELECTORES	ELEGIDOS A'B'C'D'E'F'G'H'I'J'K'L'M'	CAMBIOS	CONSTANCIAS
A'		1	
B'		1	
C'			1
D'		1	
E'	X		1
F'		1	
G'	X		1
H'		1	
I'	X		1
J'	*	1	
K'		1	
L'			1
M'		1	
Totales:	0 0 2 1 1 0 1 0 1 2 0 0 1	8	5

Grupo Experimental
Sub-Grupo No. 3
Sociograma I

Antes



Después



Subgrupo No. 1

2a Pregunta: ¿A quién de sus compañeros elegiría para dirigir este grupo?

ANTES

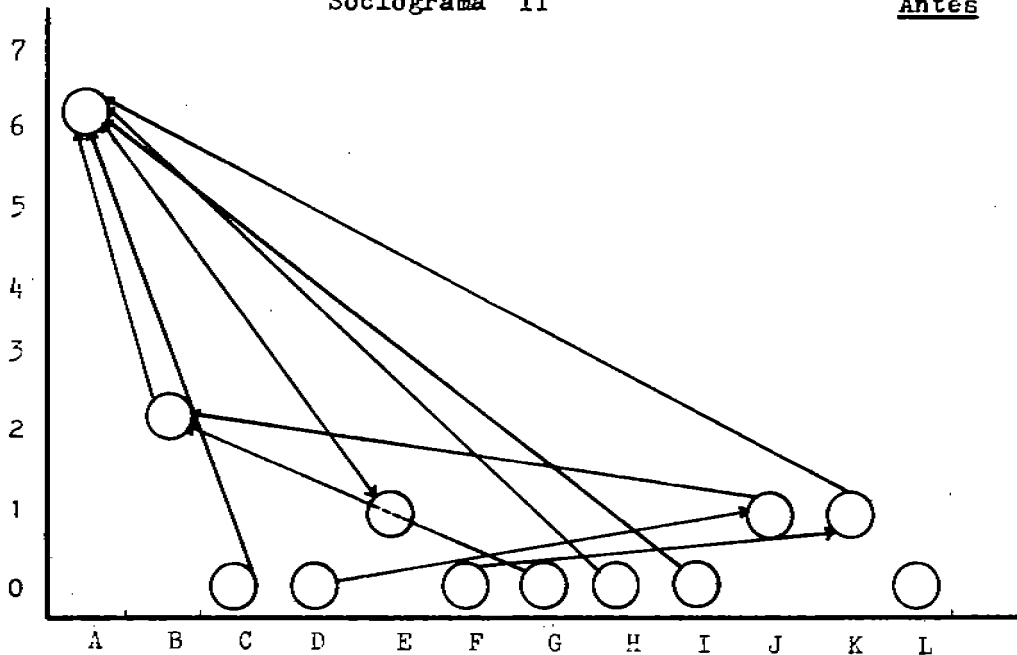
ELECTORES	ELEGIDOS A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	CAMBIOS	CONSTANCIAS
A					*								1	
B		X												1
C		X												1
D										*			1	
E			*										1	
F											X			1
G				*									1	
H		X												1
I		X												1
J				*									1	
K		X												1
L														
Totales:	6	2	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	6	6

DESPUES

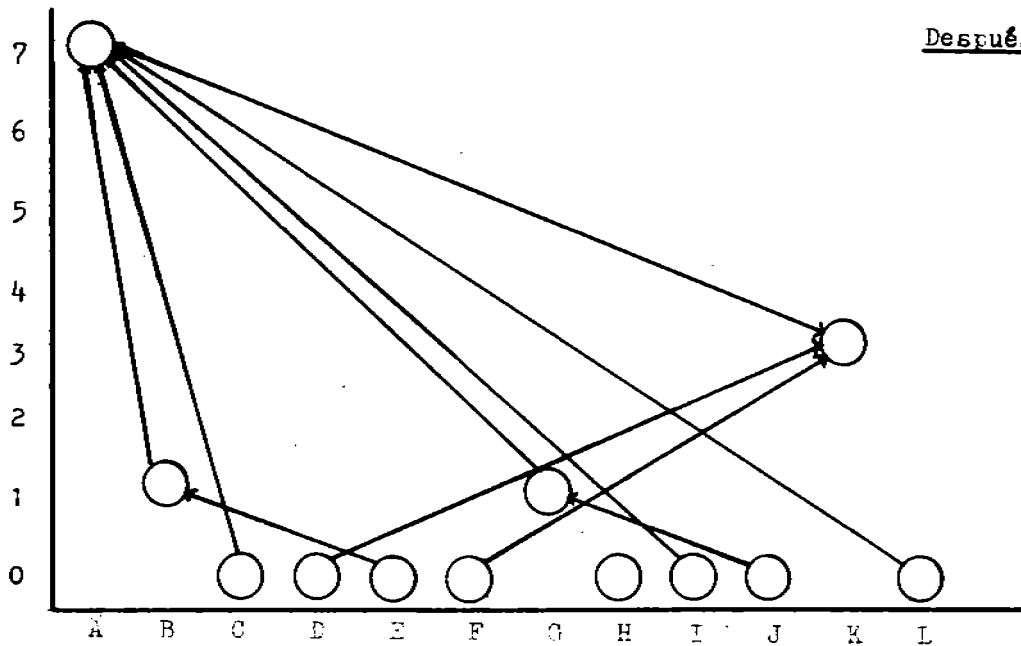
ELECTORES	ELEGIDOS A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	CAMBIOS	CONSTANCIAS
A											*		1	
B		X												1
C		X												1
D										*			1	
E			*										1	
F											X			1
G			*										1	
H		X												1
I		X												1
J								*					1	
K		X												1
L			*										1	
Totales:	7	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3	6	6

Grupo Experimental
 Sub-Grupo No. 1
 Sociograma II

Antes



Después



2a. Pregunta

Subgrupo No. 2

ANTES

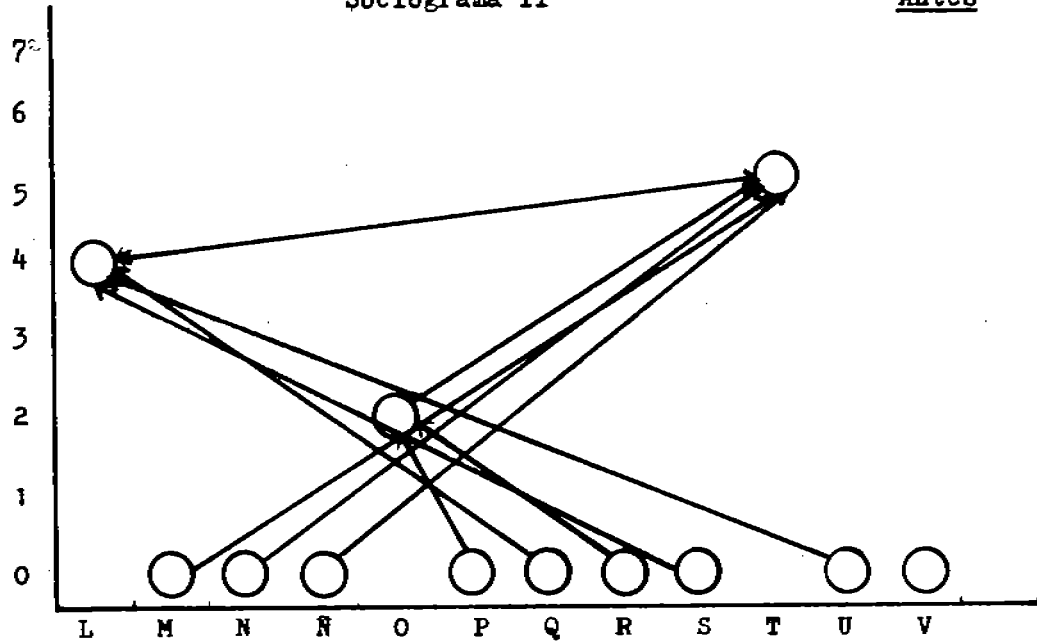
ELECTORES	ELEGIDOS	L	M	N	Ñ	O	P	Q	R	S	T	U	V	CAMBIOS	CONSTANCIAS
L											*			1	
M											X				1
N											*			1	
Ñ											*			1	
O											*			1	
P						*								1	
Q		X													1
R						*								1	
S				*										1	
T		X													1
U		X													1
V														1	
Totales:		4	0	0	0	2	0	0	0	0	5	0	0	8	4

DESPUES

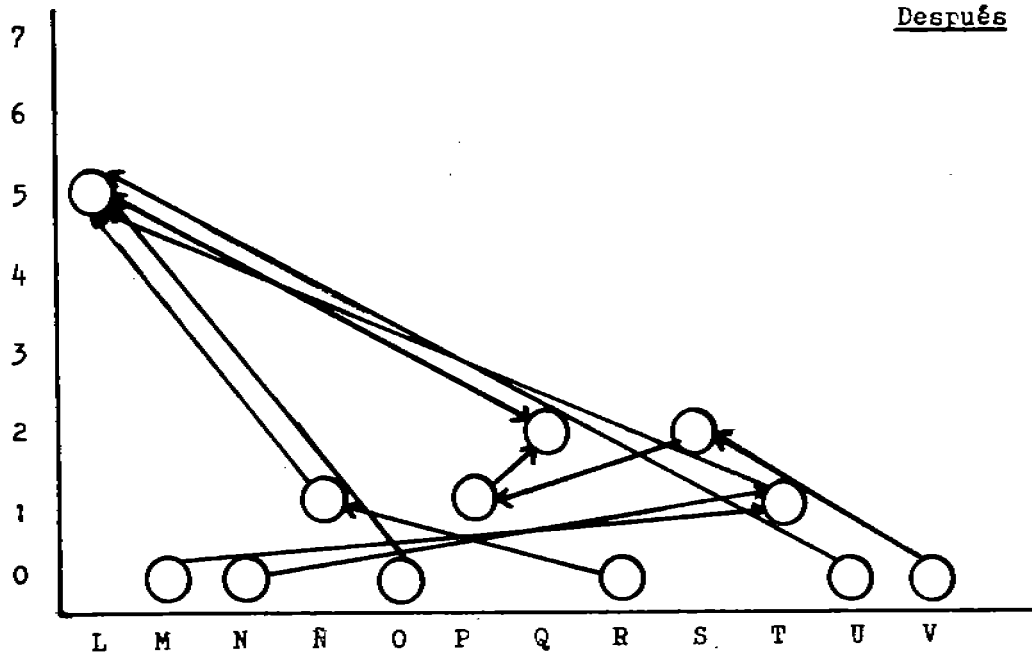
ELECTORES	ELEGIDOS	L	M	N	Ñ	O	P	Q	R	S	T	U	V	CAMBIOS	CONSTANCIAS
L								*						1	
M											X				1
N										*				1	
Ñ		*												1	
O		*												1	
P								*						1	
Q		X													1
R				*										1	
S						*								1	
T		X													1
U		X													1
V											*			1	
Totales:		5	0	0	1	0	1	2	0	2	0	0	0	8	4

Grupo Experimental
Sub-Grupo No. 2
Sociograma II

Antes



Después



2a. Pregunta

Subgrupo No. 3

ANTES

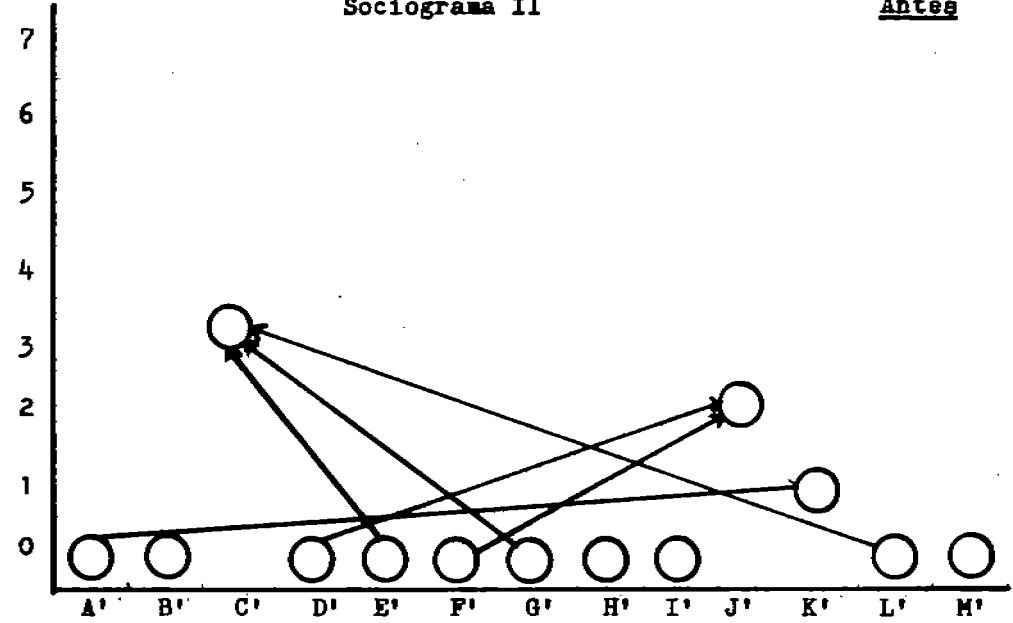
ELECTORES	ELEGIDOS A'B'C'D'E'F'G'H'I'J'K'L'M'	CAMBIOS	CONSTANCIAS
A'		1	
B'	*	1	
C'		1	
D'		1	
E'	*	1	
F'		1	
G'	*	1	
H'			1
I'		1	
J'		1	
K'			1
L'	X		1
M'		1	
TOTALES:	0 1 3 0 0 0 0 0 0 2 1 0 0	10	3

DESPUES

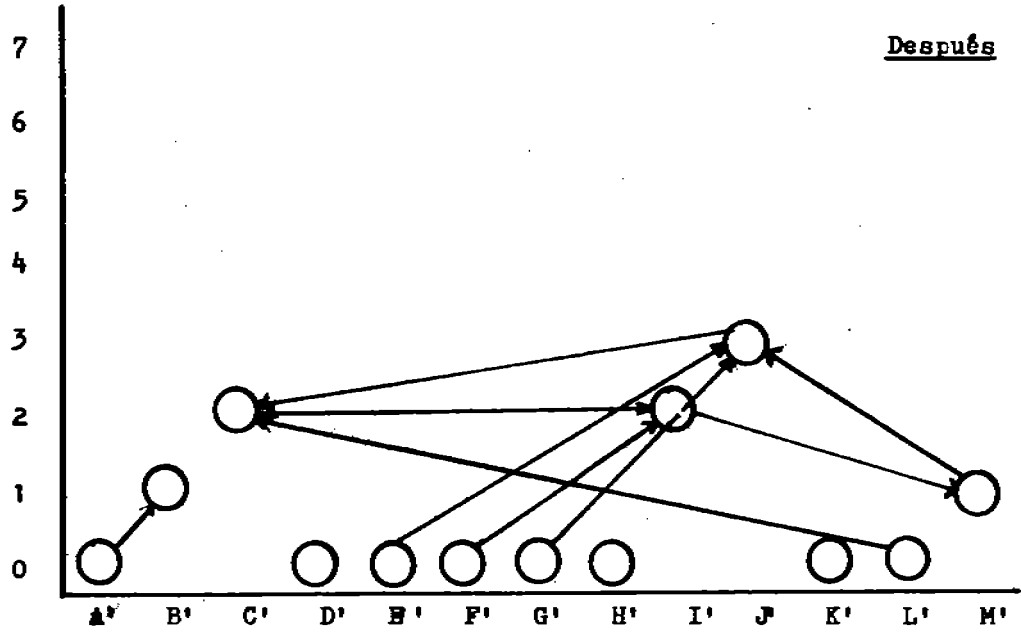
ELECTORES	ELEGIDOS A'B'C'D'E'F'G'H'I'J'K'L'M'	CAMBIOS	CONSTANCIAS
A'	*	1	
B'		1	
C'		1	
D'		1	
E'		1	
F'		1	
G'		1	
H'			1
I'		1	
J'	*	1	
K'			1
L'	X		1
M'		1	
TOTALES:	0 1 2 0 0 0 0 0 2 3 0 0 1	10	3

Grupo Experimental
Sub-Grupo No. 3
Sociograma II

Antes



Después



Subgrupo No. 1

3a Pregunta: ¿A quién no elegiría para ninguno de los dos casos anteriores?

ANTES

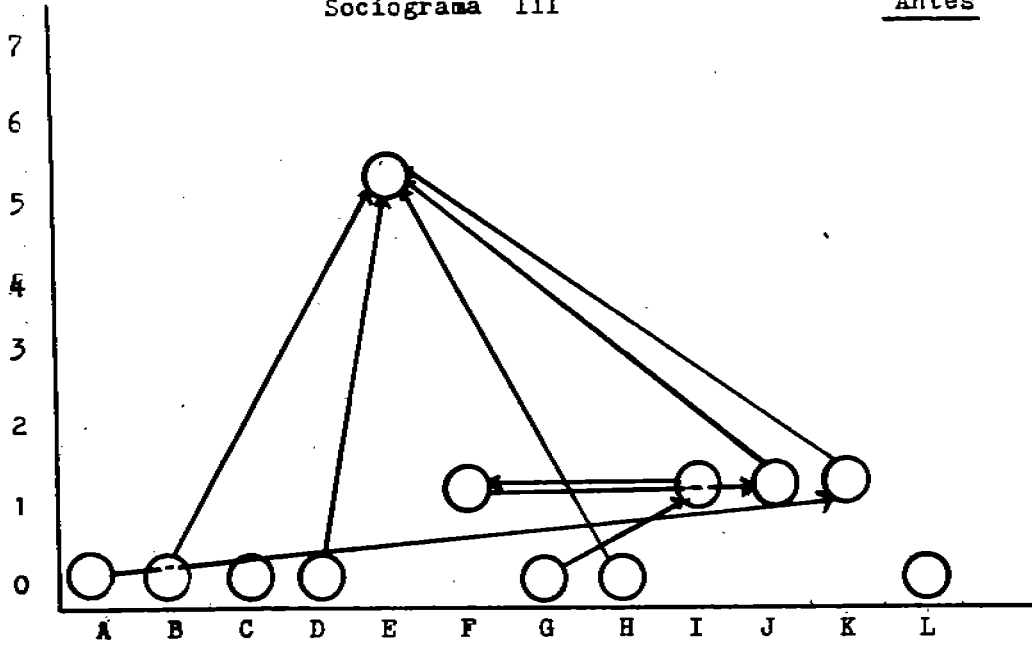
ELECTORES	ELEGIDOS A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	CAMBIOS	CONSTANTES
A											*		1	
B					*								1	
C														1
D					*								1	
E													1	
F											*		1	
G									X					1
H					*								1	
I						X								1
J					*								1	
K					*								1	
L														1
Totales:			0	0	0	5	1	0	0	1	1	0	8	4

DESPUES

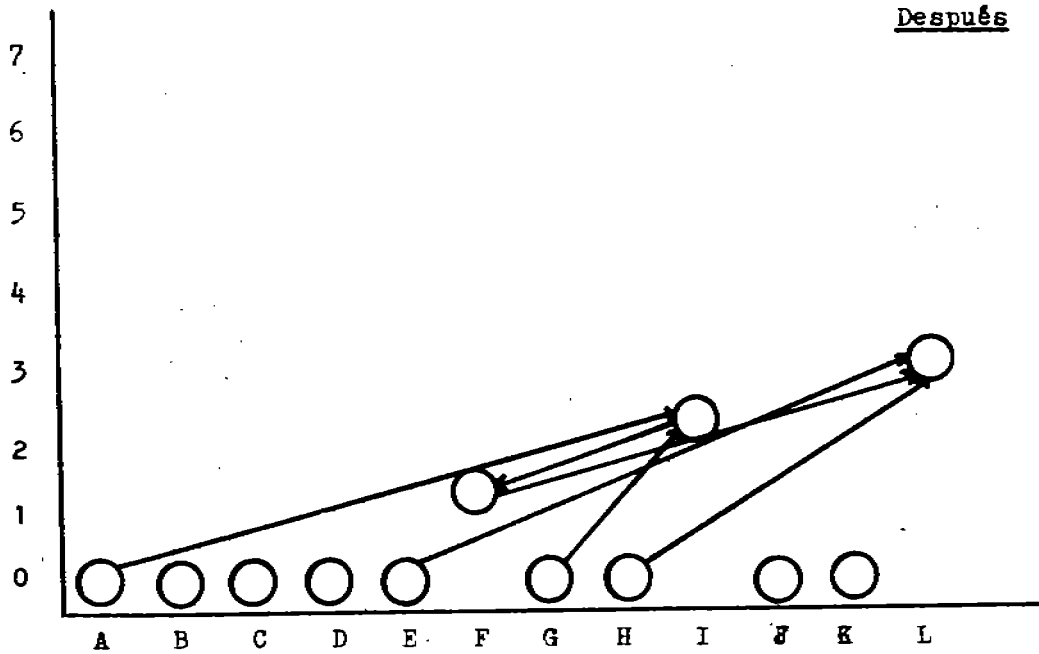
ELECTORES	ELEGIDOS A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	CAMBIOS	CONSTANCIAS
A										*			1	
B													1	
C														1
D													1	
E												*	1	
F												*	1	
G										X				1
H												*	1	
I						X								1
J													1	
K													1	
L														1
Totales:			0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	8	4

Grupo Experimental
 Sub-Grupo No. 1
 Sociograma III

Antes



Después



3a Pregunta

Subgrupo No. 2

ANTES

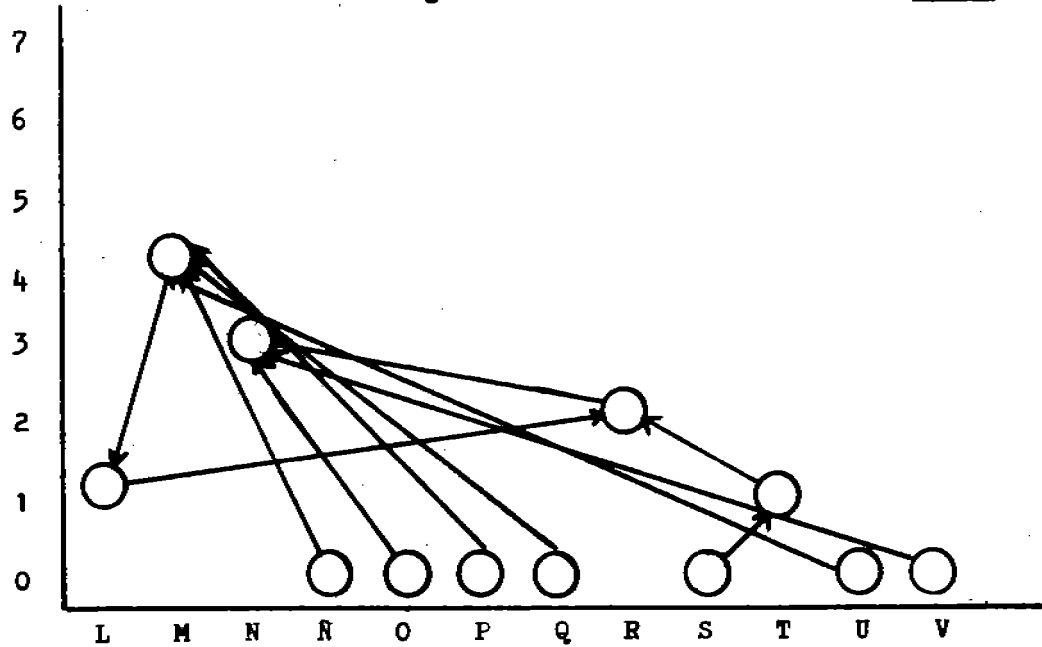
ELECTORES	ELEGIDOS	L	M	N	Ñ	O	P	Q	R	S	T	U	V	CAMBIOS	CONSTANCIAS
L													*	1	
M		X													1
N														1	
Ñ			X												1
O				X											1
P			*											1	
Q			*											1	
R				X											1
S													*	1	
T								X							1
U			X												1
V				*										1	
Totales:		1	4	3	0	0	0	0	2	0	1	0	0	6	6

DESPUES

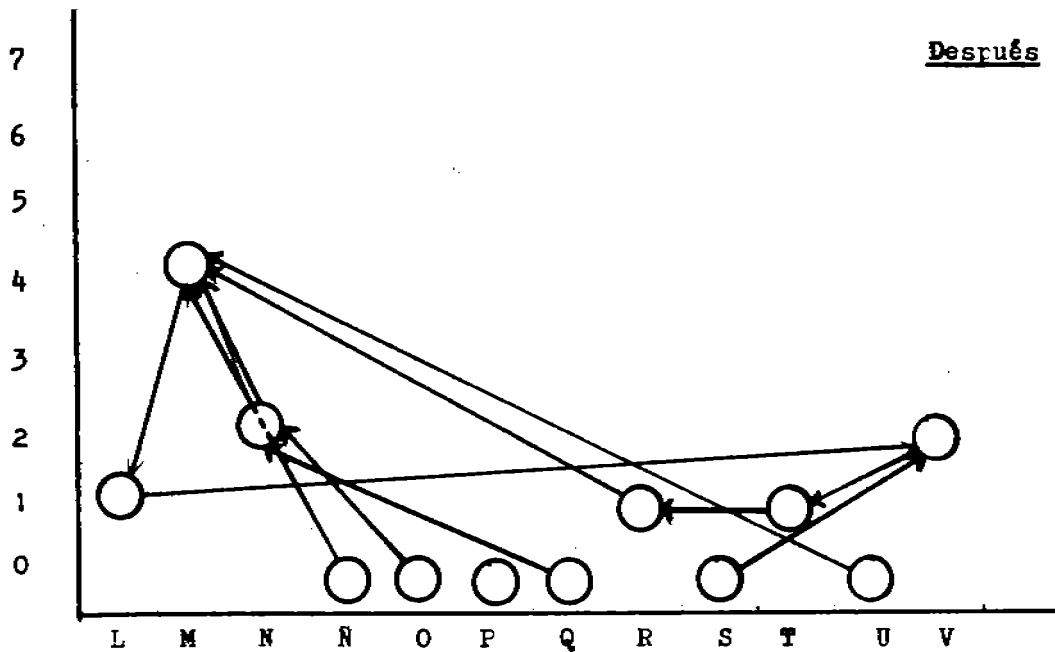
ELECTORES	ELEGIDOS	L	M	N	Ñ	O	P	Q	R	S	T	U	V	CAMBIOS	CONSTANCIAS
L													*	1	
M		X													1
N			*											1	
Ñ			X												1
O				X											1
P														1	
Q			*											1	
R			X												1
S													*	1	
T								X							1
U			X												1
V												*		1	
Totales:		1	3	3	0	0	0	0	1	0	1	0	2	6	6

Grupo Experimental
 Sub-Grupo No. 2
 Sociograma III

Antes



Después



3a. Pregunta

Subgrupo No. 3

ANTES

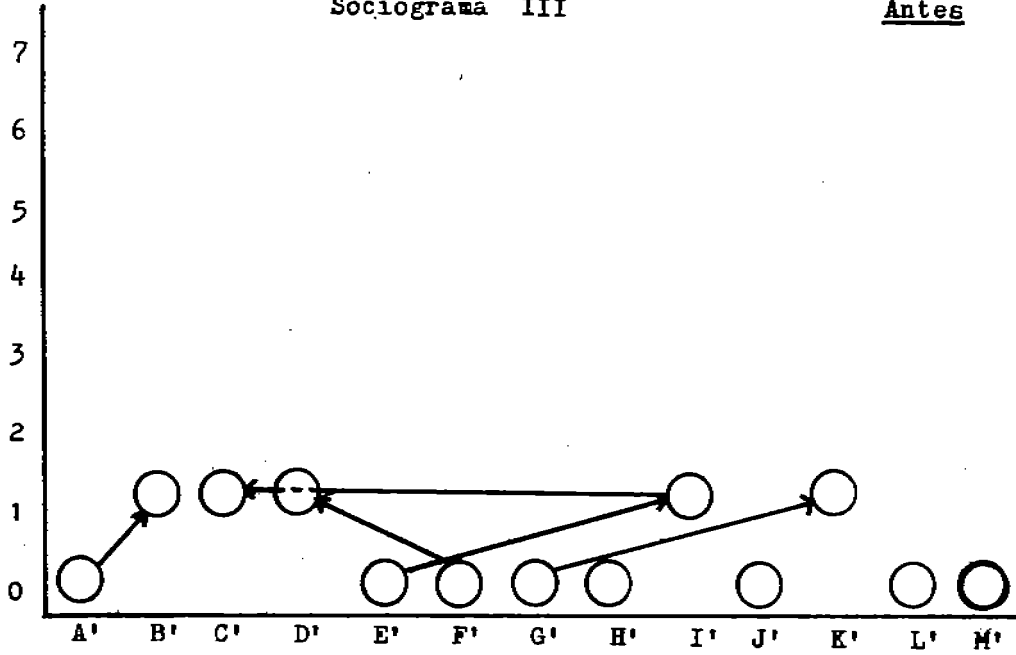
ELECTORES	ELEGIDOS A'B'C'D'E'F'G'H'I'J'K'L'M'	CAMBIOS	CONSTANCIAS
A'	*	1	
B'			1
C'		1	
D'			1
E'		1	
F'	*	1	
G'		1	
H'			1
I'	*	1	
J'			1
K'			1
L'			1
M'		1	
Totales:	0 1 1 1 0 0 0 0 1 0 1 0 0	7	6

DESPUES

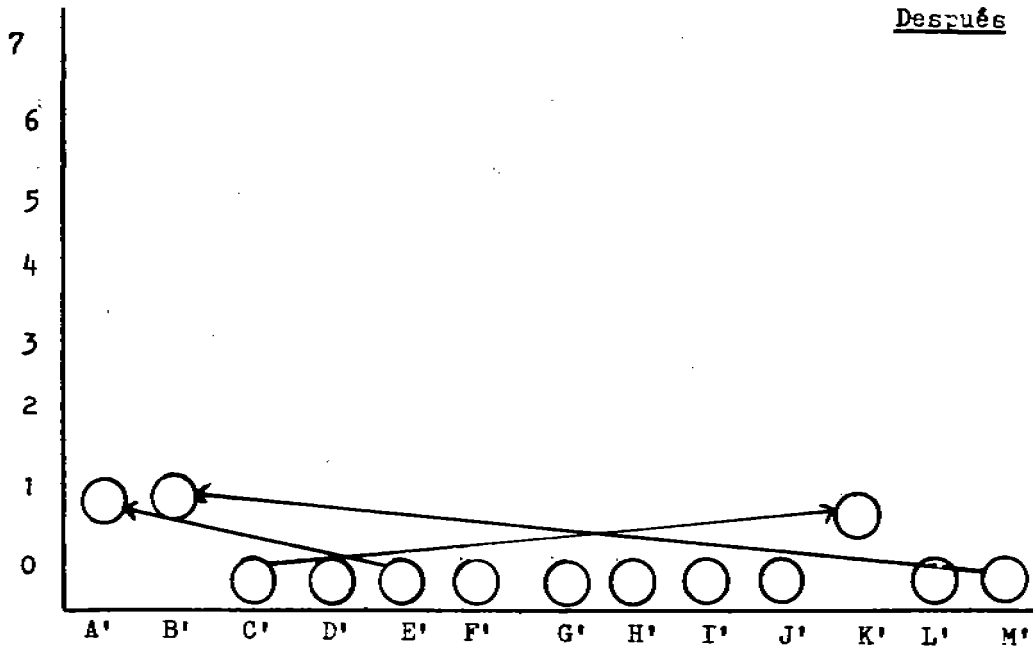
ELECTORES	ELEGIDOS A'B'C'D'E'F'G'H'I'J'K'L'M'	CAMBIOS	CONSTANCIAS
A'		1	
B'			1
C'		1	
D'			1
E'	*	1	
F'		1	
G'		1	
H'			1
I'		1	
J'			1
K'			1
L'			1
M'	*	1	
Totales:	1 1 0 0 0 0 0 0 0 0 1 0 0	7	6

Grupo Experimental
 Sub-Grupo No. 3
 Sociograma III

Antes



Después



Grupo Control

1a. Pregunta

ANTES

ELEC.	ELEG.	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	X	CA.	CO.
A																					*				1	
B															*		*								1	
C																	*								1	
D																	*								1	
E			X																							1
F																										1
G																	*								1	
H															*		*								1	
I																*	*								1	
J												*													1	
K												*													1	
L		*																							1	
M					X																					1
N									*																1	
O										*															1	
P						*																			1	
Q			*																						1	
R									*																1	
S														*											1	
T		*																							1	
U			*																						1	
V																	*								1	
X																									1	
Totales:		2	3	2	1	0	0	0	2	1	1	0	0	0	2	3	0	3	0	0	1	0	0	0	20	3

ELEC.=ELECTORES
 ELEG.=ELEGIDOS
 CA.=CAMBIOS
 CO.=CONSTANCIAS

Grupo Control

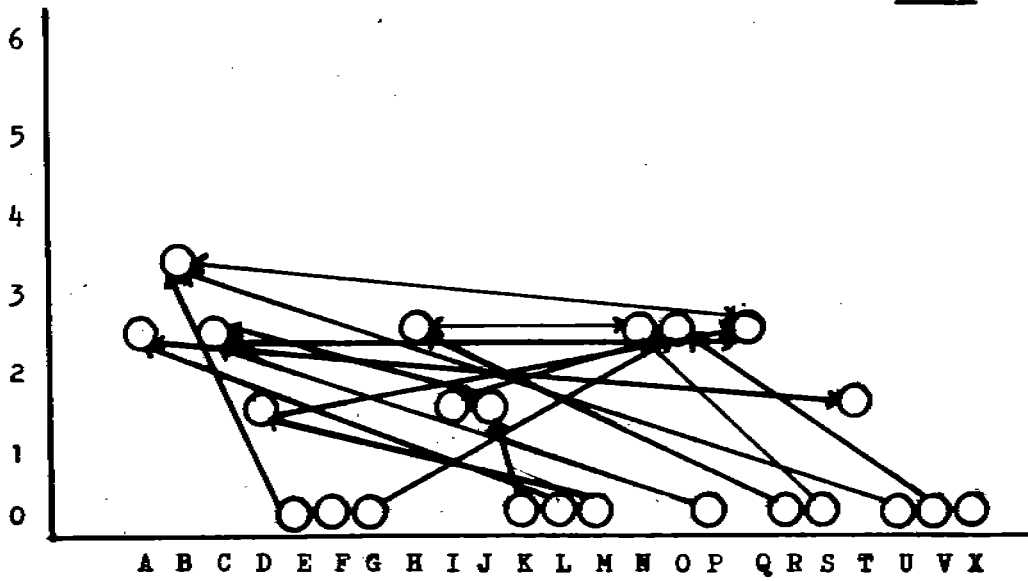
1a Pregunta

DESPUES

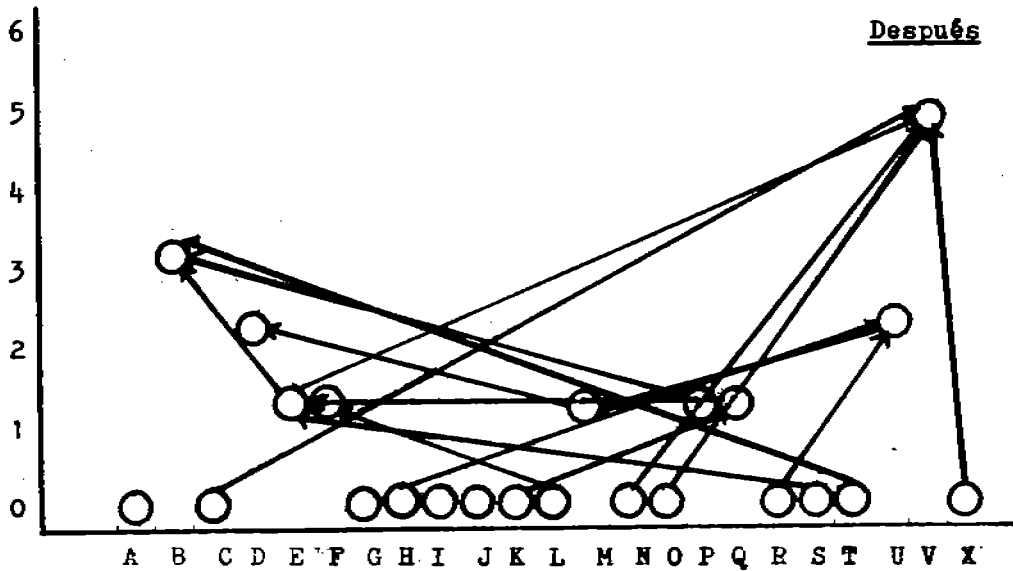
ELEC.	ELEG.	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	X	CA.	CO.
A																									1	
B																									1	
C																							*		1	
D																							*		1	
E			*																							1
F																										1
G																									1	
H																						*			1	
I																									1	
J																									1	
K																		*							1	
L																							*		1	
M																									1	1
N					X																				1	
O								*																	1	
P																								*	1	
Q			*																						1	
R						*																			1	
S																							*		1	
T							*																		1	
U			*																						1	
V													*												1	
X																		*					*		1	
Totales:		0	3	0	2	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	2	5	0	20	3

Grupo Control
Sociograma I

Antes



Después



2a Pregunta

Grupo Control

ANTES

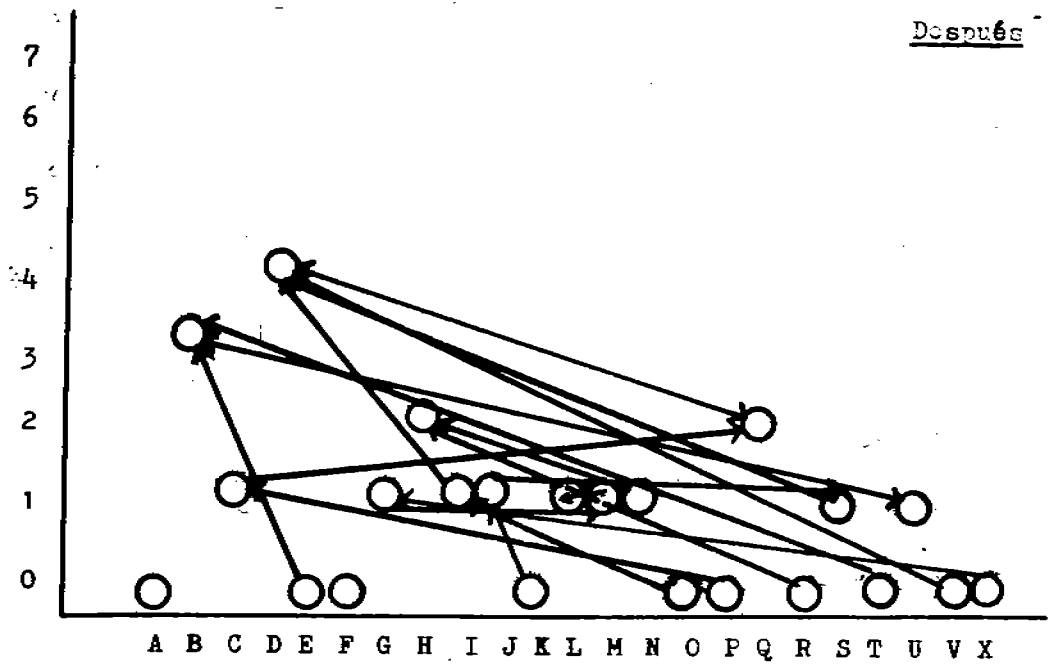
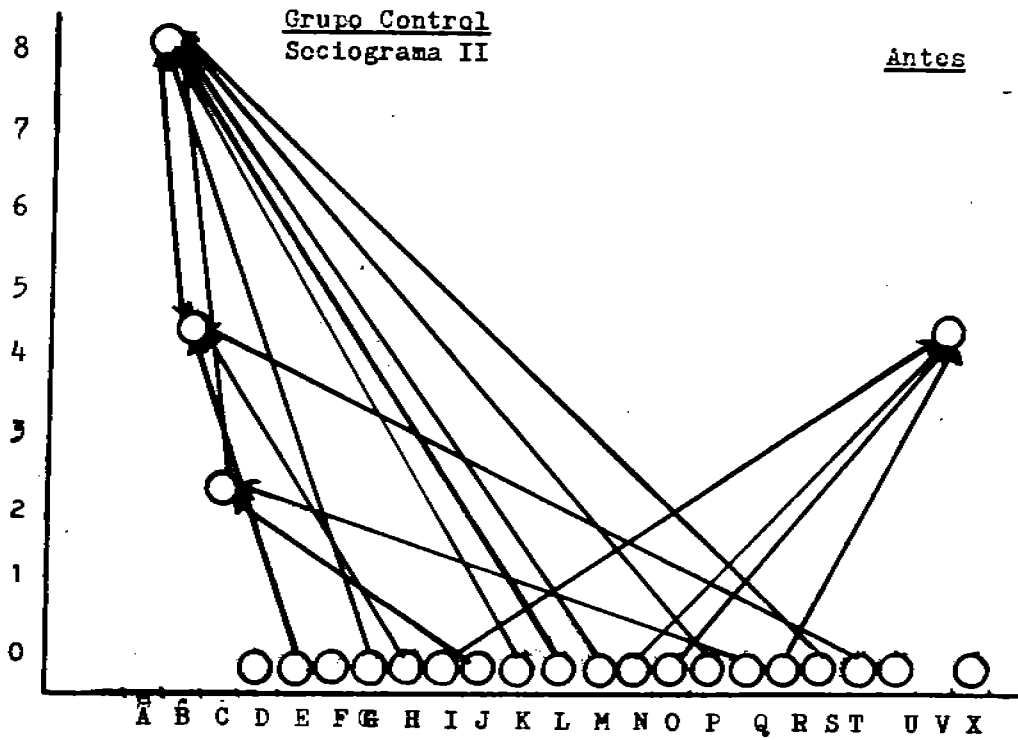
ELEC.	ELEG.	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	X	CA.	CO.		
A		*																							1			
B		*																							1			
C		*																							1			
D		*																							1			
E			X																							1		
F																										1		
G		*																							1			
H		*																							1			
I																						*			1			
J				*																					1			
K		*																							1			
L		*																							1			
M		*																							1			
N																						*			1			
O																						*			1			
P		*																							1			
Q				*																					1			
R																						*			1			
S		*																							1			
T			X																							1		
U																									1			
V																									1			
X																									1			
Totales:		8	5	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	20	3

Grupo Control

2a Pregunta

DESPUES

ELEC.	ELEG. A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V X	CA.	CO.
A		1	
B		1	
C		1	
D		1	
E	X		1
F			1
G		1	
H		1	
I	*	1	
J		1	
K		1	
L		1	
M		1	
N		1	
O		1	
P	*	1	
Q	*	1	
R		1	
S	*	1	
T	X		1
U	*	1	
V	*	1	
X		1	
0 3 1 4 0 0 1 2 1 1 0 1 1 1 0 0 2 0 1 0 1 0 0		20	3



Grupo Control

3a Pregunta

ANTES

ELEC.	ELEG.	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	X	CA	CO.
A																									1	
B																	X								1	
C			*																					1	1	
D																								1	1	
E																								1	1	
F																								1	1	
G				*																				1	1	
H				*																				1	1	
I										*														1	1	
J																								1	1	
K																						X		1	1	
L																								1	1	
M			*																					1	1	
N																								1	1	
O						*																		1	1	
P																*								1	1	
Q																X								1	1	
R			*																					1	1	
S																								1	1	
T																								1	1	
U														X										1	1	
V																						X		1	1	
X																								1	1	
Totales:			1	2	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	1	0	0	1	0	1	0	10	13

Grupo Control

3a Pregunta

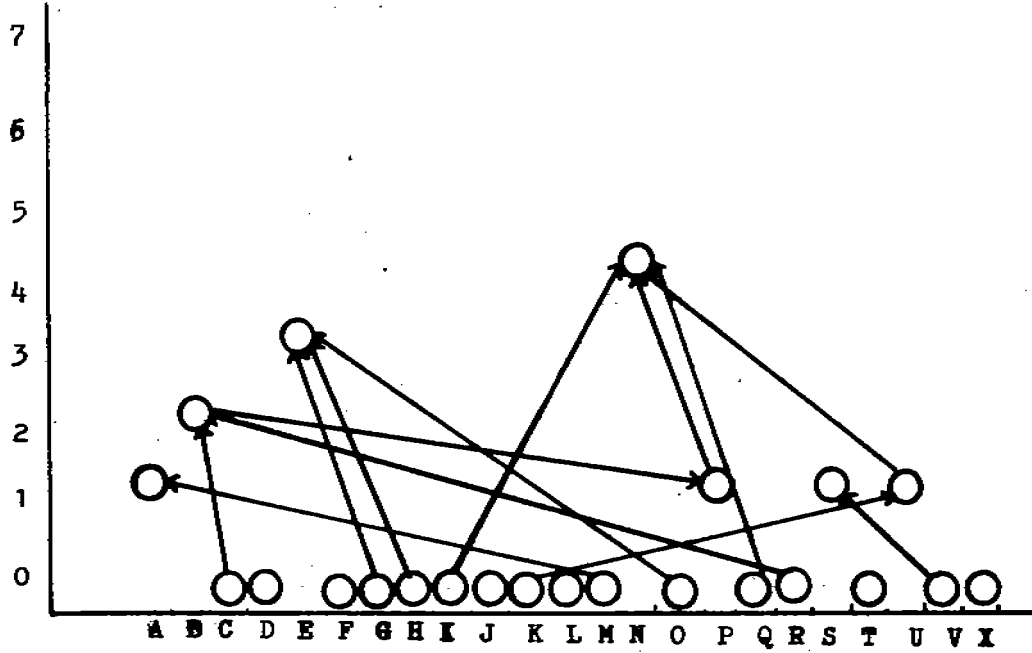
DESPUES

ELEC.	ELEG.	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	X	CA.	CO.	
A																										1	
B																		X								1	
C																									1		
D													*												1		
E																										1	
F																										1	
G																									1		
H																									1		
I																									1		
J																										1	
K																						X				1	
L																										1	
M									*																1		
N																										1	
O										*															1		
P																									1		
Q																									1		
R																									1		
S																									1		
T																									1		
U																									1		
V																									1		
X																									1		
Totales:		0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	2	0	1	0	0	2	0	2	0	0	0	10	13

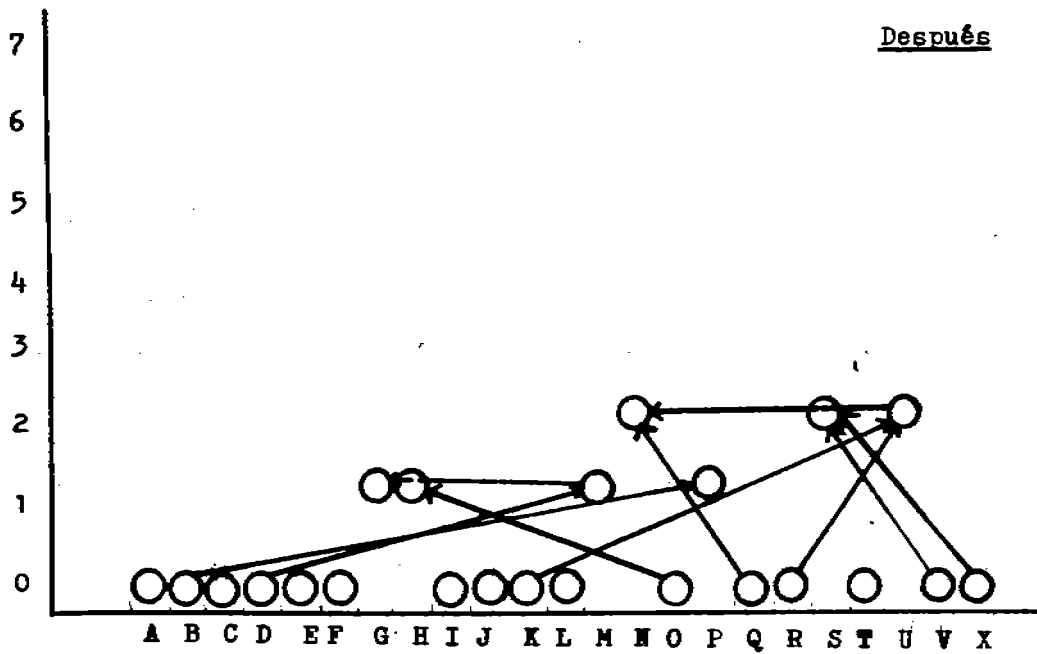
Grupo Control

Sociograma III

Antes



Después



4.611 Manejo Estadístico de Datos en el Estudio Sociométrico. Una vez expuestos los resultados, tal y como se presentaron en nuestro estudio, procederemos a analizarlos estadísticamente mediante la Prueba X^2 (chi cuadrada) con el objeto de demostrar la diferencia significativa entre el estudio sociométrico previo y posterior al Seminario según nuestras expectativas.

Las categorías que se van a tomar en cuenta en dicho análisis son: a) Las constancias de elección, o sea cuando las personas eligieron a los mismos compañeros en la encuesta sociométrica previa y posterior al seminario a que se sometieron los grupos; y b) Los cambios de elección, es decir, aquellas personas que eligieron a compañeros diferentes en ambas encuestas.

Con el objeto de aplicar la Prueba Estadística X^2 consideramos como frecuencias esperadas, menos del 30% (del total de elecciones) de cambios de elección; y más del 70% de constancias de elección. Por lo tanto nuestras expectativas se establecen como sigue:

Grupo Experimental =	Total de elecciones	37
	Frecuencias esperadas de cambio	8
	Frecuencias esperadas de constancia	29
Grupo Control =	Total de elecciones	23
	Frecuencias esperadas de cambio	5
	Frecuencias esperadas de constancia	18

Y consideraremos como frecuencias observadas al porcentaje de cambios y constancias de elección que se encuentren en dichas encuestas.

Por lo tanto, para efectos de aplicación de nuestra Prueba estadística, expresaremos la Hipótesis Nula de la siguiente manera:

H_0 = "No habrá diferencias significativas entre nuestras expectativas de cambios y constancias de elección, con los datos observados."

Y la Hipótesis Alternativa se expresa como sigue:

H_1 = "Habrá diferencias significativas entre nuestras expectativas de cambios y constancias de elección, con los datos observados."

La Fórmula de la Prueba χ^2 tiene al siguiente planteamiento:

$$\chi^2 = \frac{(O - E)^2}{E}$$

En donde O = El número de frecuencias (cambios o constancias de elección) observadas.

Y donde E = El número de frecuencias (cambios o constancias de elección) esperadas.

Considerando además lo siguiente:

-Probabilidad Establecida = .99, Nivel de Significancia = .01

-Grados de Libertad = 1 ($gl = N-1$), Valor Significativo = 6.64

Habiendo consultado la Tabla de Valores críticos de X^2 , encontramos que el resultado de la prueba mencionada deberá ser mayor que 6.64 para que se pueda considerar significativa la diferencia entre ambas encuestas, y menor que 6.64 para considerarse no significativa y aceptar la hipótesis nula.

Obtención de resultados de la aplicación de la prueba X^2 a los Grupos Experimental y Control en cuanto a los cambios y constancias de elección en las encuestas sociométricas aplicadas a ambos grupos antes y después de los seminarios en que participaron.

Grupo Experimental

Total de cambios de elección en la pregunta sobre simpatía y popularidad = 17 cambios (46.1%)

Total de constancias de elección = 20 constancias (53.9%)

Total de cambios de elección en la pregunta sobre influencia y liderazgo = 24 cambios (64.9%)


Total de constancias de elección = 13 constancias (35.1%)

Total de cambios de elección en la pregunta sobre antipatía y rechazo = 21 cambios (56.8%)

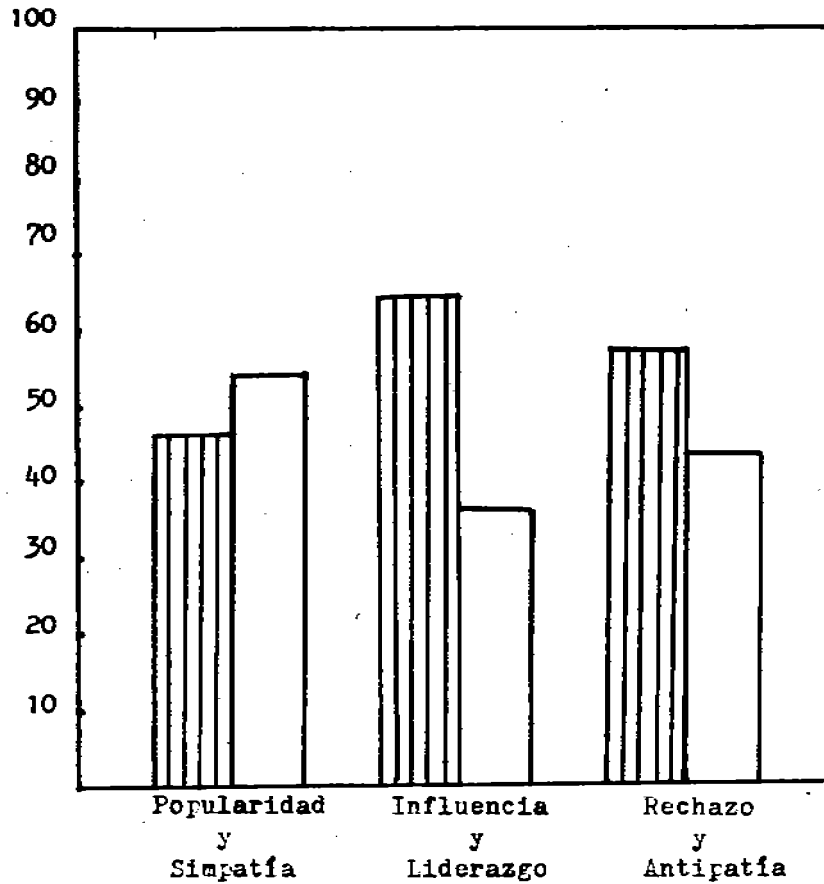
Total de constancias de elección = 16 constancias (43.2%)

GRAFICA COMPARATIVA DEL ESTUDIO SOCIOMETRICO
(ANTES Y DESPUES) DEL SEMINARIO DE DESARROLLO
GERENCIAL

GRUPO EXPERIMENTAL

 % de Cambios

 % de Constancias



Grupo Control

Total de cambios de elección en la pregunta sobre simpatía y popularidad = 20 cambios (86.9%)

Total de constancias de elección = 3 constancias (13.1%)

Total de cambios de elección en la pregunta sobre influencia y liderazgo = 20 cambios (86.9%)

Total de constancias de elección = 3 constancias (13.1%)

Total de cambios de elección en la pregunta sobre antipatía y rechazo = 10 cambios (43.5%)

Total de constancias de elección = 13 constancias (56.5%)

GRAFICA COMPARATIVA DEL ESTUDIO SOCIOMETRICO
(ANTES Y DESPUES) DEL SEMINARIO DE DESARROLLO
GERENCIAL

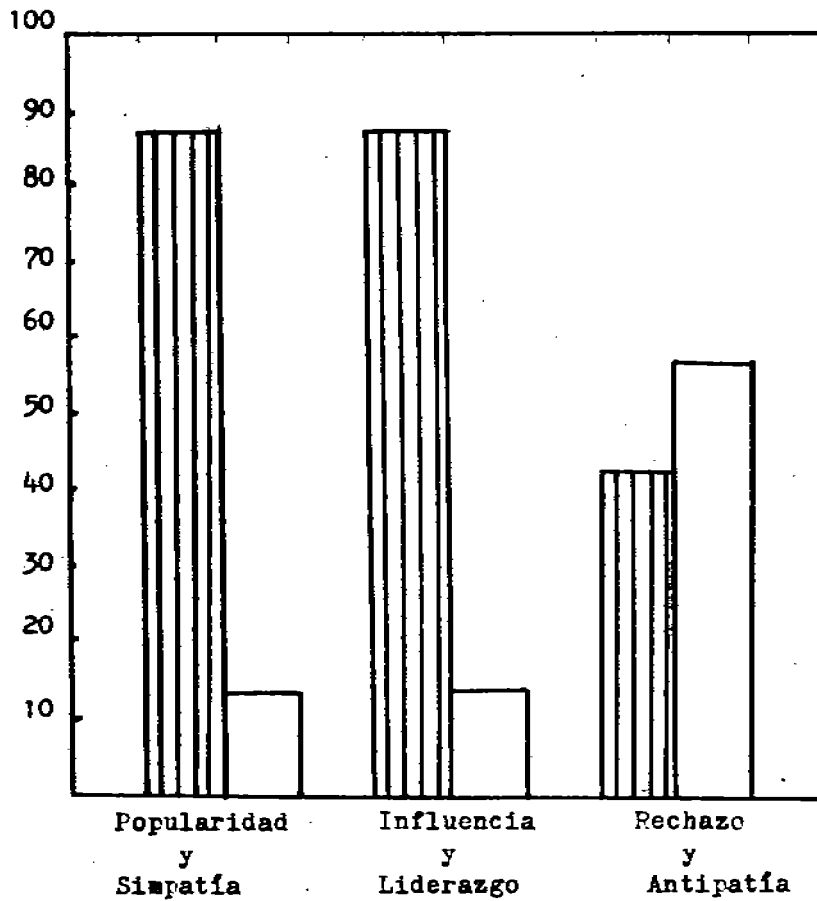
GRUPO CONTROL



% de Cambios



% de Constancias



Aplicación de la Prueba Estadística χ^2

Grupo Experimental

Sociograma No. 1
"Popularidad"

$$\chi^2 = \frac{(17 - 8)^2}{8} + \frac{(20 - 29)^2}{29}$$

$$\frac{81}{8} + \frac{81}{29}$$

$$10.12 + 2.75 = 12.87 > 6.64$$

Sociograma No. 2
"Liderazgo"

$$\chi^2 = \frac{(24 - 8)^2}{8} + \frac{(13 - 29)^2}{29}$$

$$\frac{256}{8} + \frac{256}{29}$$

$$32 + 8.82 = 40.82 > 6.64$$

Sociograma No. 3
"Rechazo"

$$\chi^2 = \frac{(21 - 8)^2}{8} + \frac{(16 - 29)^2}{29}$$

$$\frac{169}{8} + \frac{169}{29}$$

$$21.12 + 5.82 = 26.94 > 6.64$$

Como podemos observar en nuestro Grupo Experimental los resultados de las tres pruebas resultan significativos - porque el resultado de las tres fórmulas es mayor al grado - de significancia establecido previamente, y por lo tanto se rechaza la hipótesis nula.

Grupo Control

Sociograma No. 1
"Popularidad"

$$\begin{aligned} \chi^2 &= \frac{(20 - 5)^2}{5} + \frac{(3 - 18)^2}{18} \\ &= \frac{225}{5} + \frac{225}{18} \\ &= 45 + 12.5 = 57.5 > 6.64 \end{aligned}$$

Sociograma No. 2
"Liderazgo"

$$\begin{aligned} \chi^2 &= \frac{(20 - 5)^2}{5} + \frac{(3 - 18)^2}{18} \\ &= \frac{225}{5} + \frac{225}{18} \\ &= 45 + 12.5 = 57.5 > 6.64 \end{aligned}$$

Sociograma No. 3
"Rechazo"

$$\begin{aligned} \chi^2 &= \frac{(10 - 5)^2}{5} + \frac{(13 - 18)^2}{18} \\ &= \frac{25}{5} + \frac{25}{18} \\ &= 5 + 1.38 = 6.38 < 6.64 \end{aligned}$$

Como podemos observar en nuestro Grupo Control, los resultados de las dos primeras pruebas resultan significativos, aceptando así la hipótesis alternativa; lo cual no sucede con el resultado del tercer caso (Sociograma de Rechazo).

4.62 Cambios Percibidos en el cuestionario de Autoevaluación de la Acción del Grupo .__ Como ya se había explicado anteriormente, este cuestionario se aplica con el objeto de identificar los cambios en los procesos sociales según la percepción del grupo. Los procesos que se evalúan en el cuestionario son: Dirección, Toma de Decisiones, Comunicación, Ambiente y Crítica. De los resultados obtenidos en dicho cuestionario tomaremos en cuenta el Estilo Gerencial predominante en el grupo en base al puntaje más alto alcanzado por el grupo en la columna correspondiente; y posteriormente haremos una comparación entre el Estilo Gerencial predominante antes del seminario con el predominante después del seminario. (Ver Capítulo I 5.6 Robert Blake y Jane S. Mouton)

Concentración de Datos del Cuestionario de Autoevaluación de la Actuación del Grupo: Estilo Gerencial Predominante

Grupo Experimental

	<u>DIRECCIÓN</u>	<u>T. DECISIONES</u>	<u>COMUNICACIÓN</u>	<u>AMBIENTE</u>	<u>CRITICA</u>
ANTES	9-1	9-1 y 1-1	9-1	5-5	5-5
DESPUES	9-9	9-9	9-9	5-5	9-9

Grupo Control

ANTES	1-9	9-9	9-9	1-9 y 5-5	5-5
DESPUES	9-9	9-9	9-1	9-1	5-5

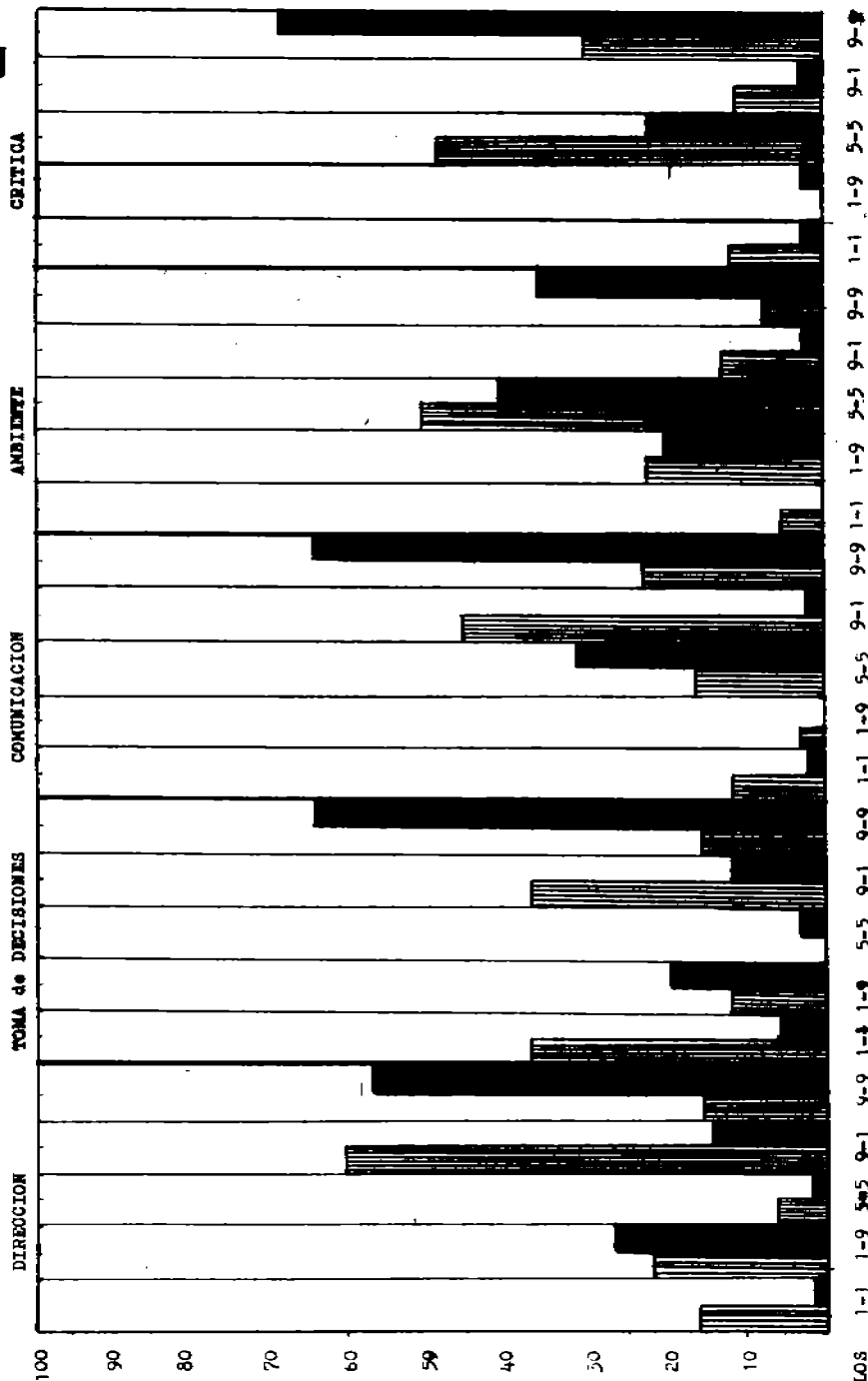
Como podemos observar, los cambios de Estilo en el Grupo Experimental son predominantemente hacia el 9-9, en cambio en el Grupo Control no están totalmente definidos dichos cambios. (Presentamos las respectivas Gráficas a continuación.)

GRUPO EXPERIMENTAL

AUTOEVALUACION DE LOS PROCESOS DE GRUPO, SEGUN EL GRID GERENCIAL

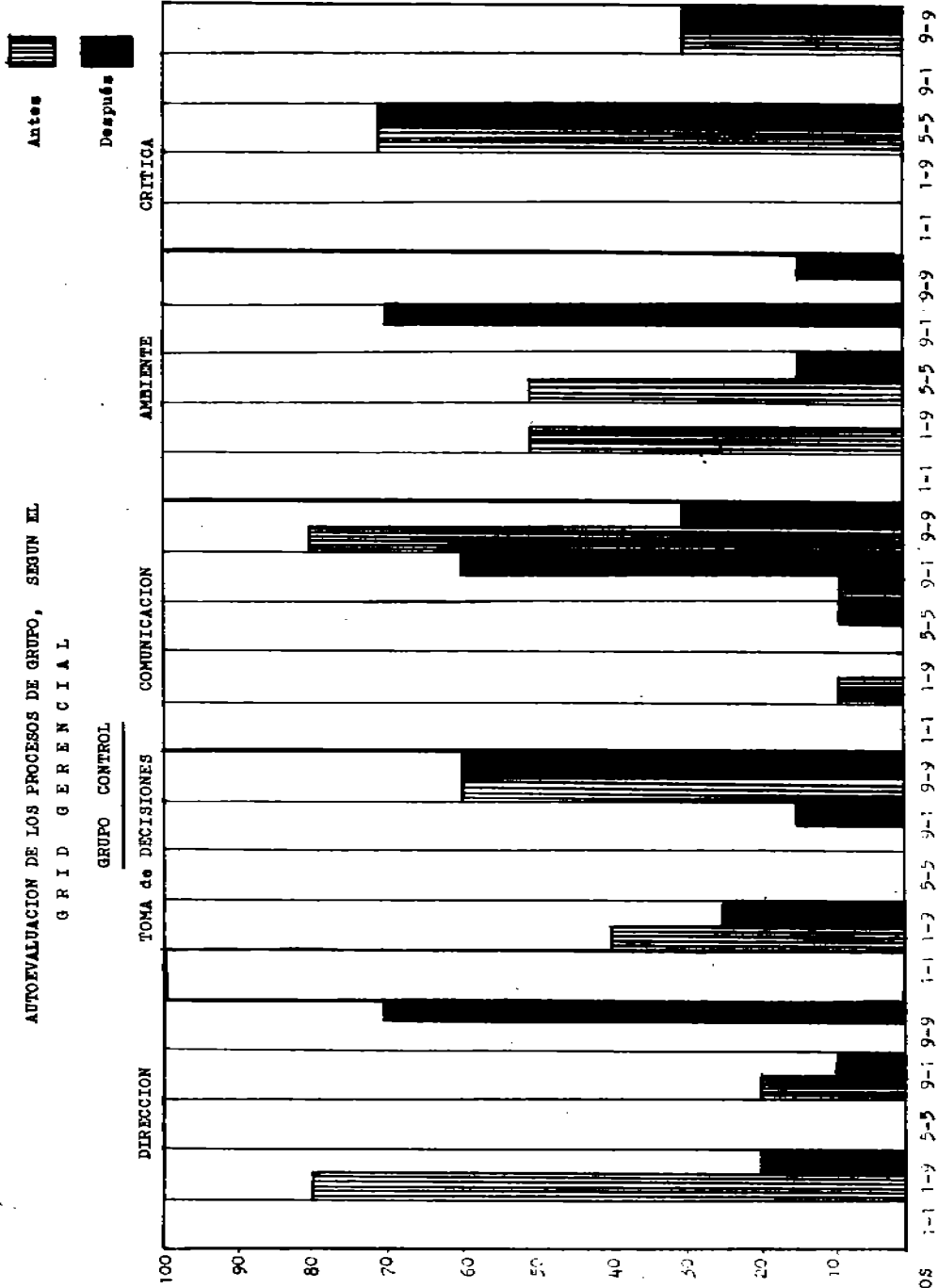
Antes

Después



ESTILOS 1-1 1-9 5-5 9-1 4-9 9-1 4-9 1-9 5-5 9-1 1-9 1-1 1-9 5-5 9-1 1-1 1-9 5-5 9-1 9-9

AUTOEVALUACION DE LOS PROCESOS DE GRUPO, SEGUN EL
GRID GERENCIAL



Robert Blake reporta los promedios que ha encontrado en diferentes encuestas realizadas en diferentes seminarios -- que ha impartido en Estados Unidos y en otros Países (Alemania, Inglaterra, Japón y Australia). Dichos promedios se refieren a los procesos sociales que investiga su cuestionario de Autoevaluación de la Acción del Grupo en cada Estilo Gerencial.

Nosotros hacemos la misma distribución en las Gráficas tanto del Grupo Experimental como del Grupo Control, comparando en dicha Gráfica, los promedios reportados por Blake -- con los promedios obtenidos en los Grupos de nuestra Investigación.

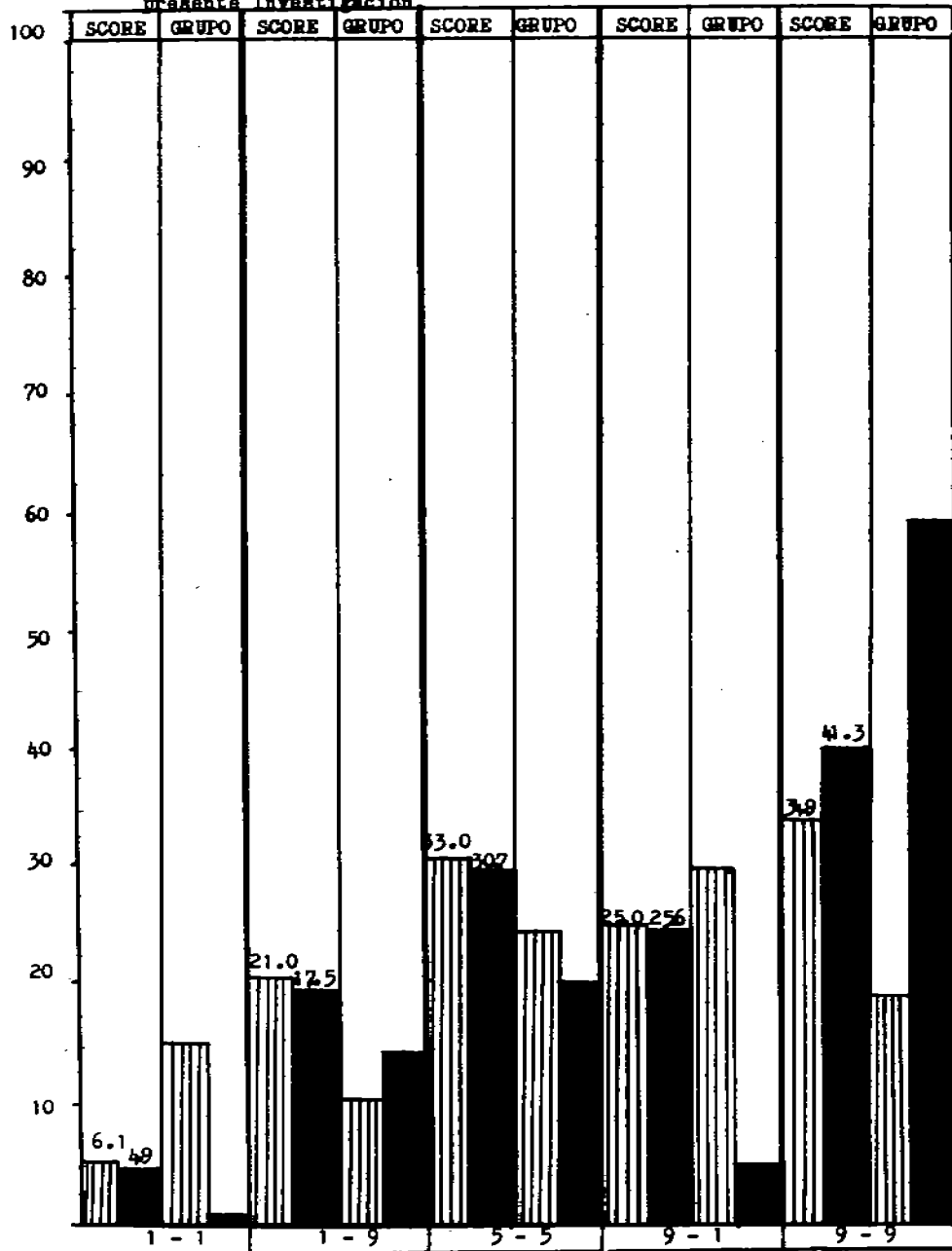
Aclaraciones:

En la Gráfica que representa el Estudio Comparativo entre los promedios encontrados por Blake en los diferentes Estilos Gerenciales y los promedios de nuestros Grupos se encuentran distribuidos en la siguiente forma:

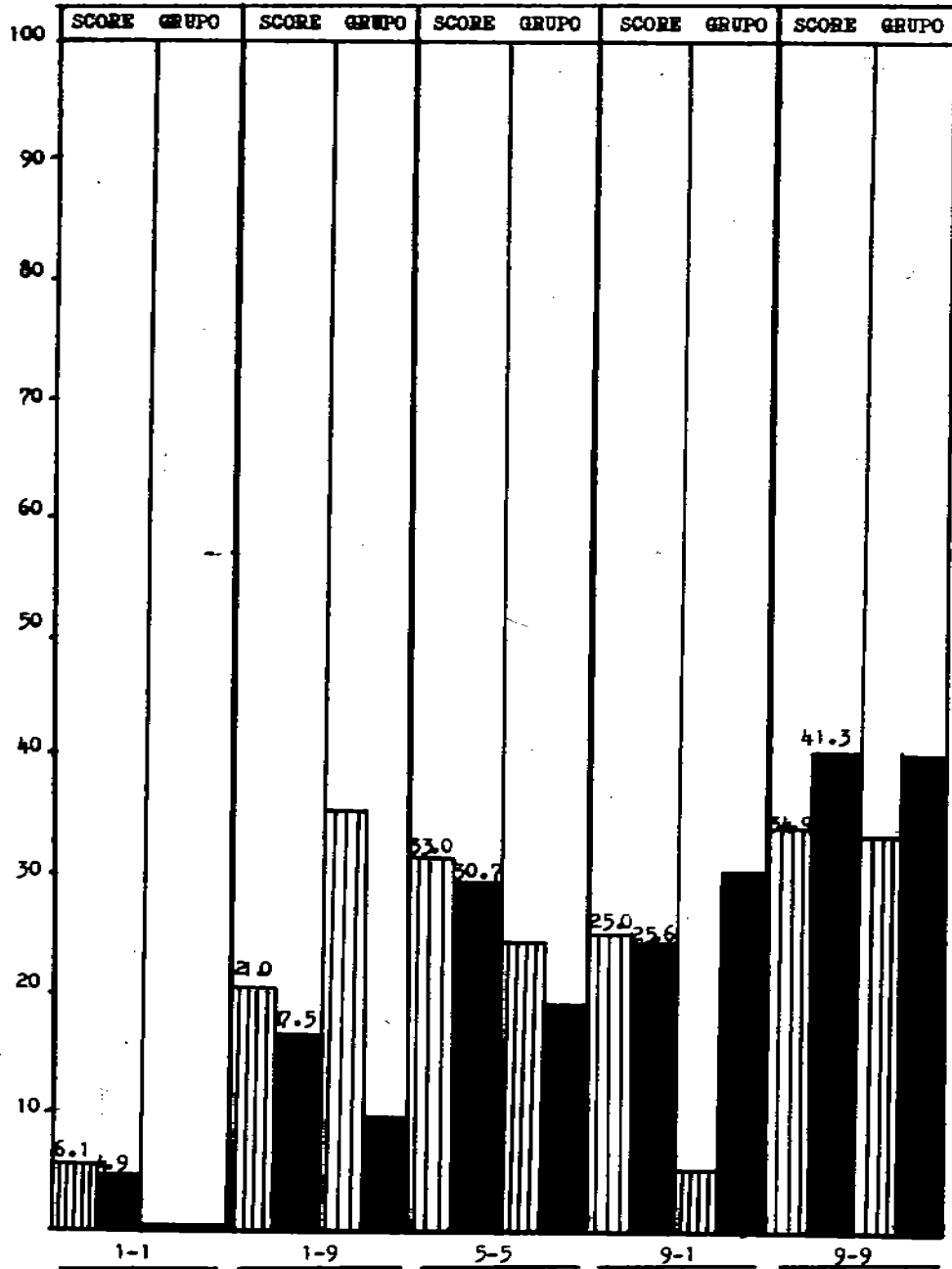
- a) En cada Gráfica (Grupo Experimental y Grupo Control) se encuentran cuatro columnas por cada Estilo (1-1, 1-9, 5-5, 9-1, 9-9). Las primeras dos columnas representan los promedios encontrados por Blake; y
- b) las otras dos columnas de cada Estilo representan los promedios encontrados en nuestros Grupos.

NOTA: La columna de dibujo rayado representa los promedios obtenidos en la fase inicial del seminario, y la columna dibujada totalmente representa el promedio encontrado después del seminario.

Estudio comparativo de los promedios que reporta Blake con los promedios encontrados en el Grupo Experimental de la presente Investigación.



Estudio comparativo de los promedios reportados por Blake con los promedios encontrados en el Grupo Control de la presente Investigación.



Para mayor claridad, exponemos a continuación la descripción de los Estilos Gerenciales, de acuerdo con la Teoría de Blake.

4.63 Estilos Gerenciales según Robert Blake .__ Este autor integra una clasificación de Estilos Gerenciales (liderazgo) para lo cual considera tres variables fundamentales que son universales en cuanto a que existen en cualquier organización, a saber: objetivos, estructura de autoridad (jerarquías) y personas. Relacionando estas tres variables y exponiéndolas en una gráfica como la que aparece en la figura (55), Blake encuentra cinco Estilos básicos de liderazgo; esta relación quedaría expuesta de la manera siguiente: el jefe del grupo de trabajo utiliza la autoridad que posee (jerarquía) para dirigir a sus colaboradores hacia el logro de las metas establecidas. Ante esta situación, dicha autoridad puede manejarse en diferentes formas, de acuerdo con el grado de interés y de preocupación que se le otorgue, ya sea a la persona o a los objetivos. Los diferentes grados de consideración a estos factores producirían diferentes Estilos de Dirección.

Estilo 9-1 .__ (Autocrático) En el extremo inferior derecho de la Gráfica Gerencial encontramos al Estilo 9-1 que se caracteriza fundamentalmente por otorgar un alto grado de interés y consideración a los objetivos (la tarea) y un mínimo a las personas. Para este Estilo lo fundamental es trabajar para el logro de las metas establecidas, sin considerar a los colaboradores. Para lograr lo anterior el estilo 9-1 utiliza la au

toridad como instrumento administrativo fundamental. A las personas se les hace trabajar en lo que el jefe decide, presionando por medio de la autoridad, y si es preciso recurriendo al castigo o a la amenaza. Obviamente estos grupos de trabajo se caracterizan por manejar una comunicación unilateral y estrictamente formal; las relaciones interpersonales son tensas y críticas. En los grupos con liderazgo 9-1 se produce un alto grado de frustración y de agresión entre las personas, se forman camarillas y existe poca cohesión de grupo.

Estilo 1-9 .__ (Country Club) En el extremo izquierdo superior de la Gráfica Gerencial, se ubica el Estilo 1-9, que se caracteriza por otorgar un alto grado de consideración y de interés a las personas, relegando a segundo término los objetivos del trabajo. Aquí se busca que la gente esté contenta, que exista armonía y cordialidad asumiendo que logrando esto, la gente trabajará espontáneamente. En estos grupos de estilo 1-9, la comunicación y las relaciones interpersonales son predominantemente informales y son poco tratados los asuntos de trabajo. Efectivamente la tranquilidad, la cordialidad y la armonía caracterizan el ambiente de estos grupos. Sin embargo, el desarrollo personal y el logro de los objetivos de trabajo son sumamente bajos.

Estilo 1-1 .__ (Apático) En el extremo inferior izquierdo de la Gráfica Gerencial encontramos el Estilo 1-1 que obviamente le otorga un mínimo de interés a ambos factores: personas y objetivos. En estos grupos de trabajo, propiamente no existe dirección de ningún tipo y se deja a la gente que ac

nde como desee; no hay interés por el desarrollo de los individuos y no importa si el trabajo se lleva a cabo o no. La apatía y la indiferencia ante los problemas personales y del trabajo caracteriza a estos grupos de estilo 1-1. Lógicamente el ambiente psicosocial es incoloro, las relaciones interpersonales son muy superficiales, se evaden los conflictos.

Estilo 5-5 . 55 (Moderador) Al centro de la Gráfica Gerencial se ubica el Estilo 5-5 que intenta lograr un balance o equilibrio entre los objetivos de la organización y las personas. La estrategia fundamental es conciliar intereses a través de la persuasión lógica. Se asume que los extremos son negativos, por eso se otorga mitad de interés a los objetivos y mitad de interés a las personas, se trata de una administración diplomática que concilia y modera intereses personales y organizacionales, que busca el "justo medio". Se considera a la gente en tanto que se supone que es importante para lograr los objetivos, pero no se acepta que esta consideración de las personas sea alta, porque ésto implica riesgos innecesarios, por otro lado, se pone énfasis en el trabajo pero sin presionar mucho, ya que se pueden provocar conflictos que es mejor evitar.

Estilo 9-9 . 99 (Integrador) En el extremo superior derecho de la Gráfica Gerencial encontramos el Estilo 9-9, en donde ambos factores son igual de importantes tanto las personas como los objetivos. Se asume que aún existiendo posible - conflictiva entre las personas y la organización, ésta es superable a través del involucramiento de las personas, lo cual

permite una integración recíproca entre el hombre y la organización. La comunicación y las relaciones interpersonales, en estos grupos de trabajo son bilaterales, abiertas y sinceras. Los problemas y los conflictos son enfrentados con actitudes abiertas, razonables y flexibles. Se busca la formación de verdaderos equipos de trabajo, en los que la gente participe activamente en la planeación y en la toma de decisiones. Se intenta lograr la autodirección y el autocontrol del personal, por lo que no es necesario recurrir a la presión de la autoridad.

Consideraciones sobre los Estilos Gerenciales. __

Una aclaración muy pertinente que es preciso hacer, es que, aunque se trata de "Estilos de Liderazgo" las características descritas, no se refieren solo al 'Jefe', sino también y fundamentalmente a todo el grupo de trabajo.

Por otro lado, Blake, incluye también la posibilidad de existencia de Estilos Mixtos o Combinados, al presentarse en la realidad diferentes estilos de un mismo grupo de trabajo, sin embargo, generalmente se presentan tendencias más o menos definidas de los estilos (puros) que hemos expuesto.

Nuestros grupos de investigación autodiagnosticaron sus procesos con el cuestionario ya descrito anteriormente sin saber que las diferentes clasificaciones corresponden a los diferentes estilos, ya que ésto podría haber predispuesto o contaminado las evaluaciones.

CONCLUSIONES GENERALES

1. La Hipótesis No. 1 de nuestro planteamiento en la Investigación fue confirmada ya que: sí se produjeron cambios significativos en la estructura informal de los grupos y en las evaluaciones de los procesos sociales de los mismos.
2. La Hipótesis No. 2 no fue confirmada totalmente, ya que los cambios en la estructura informal y en la evaluación de los procesos sociales del grupo se produjeron, en forma similar (parcialmente) al grupo experimental.
3. Los grupos de niveles de mando asistentes a los seminarios de Desarrollo Gerencial con las características de los seminarios utilizados en esta investigación, sufren cambios en su estructura informal y en la evaluación de sus procesos sociales, independientemente de que se utilice o no la técnica de Grupo "T". Sin embargo, de acuerdo con los resultados mencionados en páginas anteriores, los cambios producidos en el Grupo Experimental indican una mayor tendencia hacia la cohesión e integración del grupo, hacia la distribución del liderazgo, haciéndolo más participativo, a diferencia del grupo control en que ésto no se puede apreciar en forma determiante, y que adquiere algunos rasgos de autoritarismo.
4. Por lo anterior, es preciso encontrar la variable o variables que han existido en ambos grupos y que produjeron cambios en ambos (Experimental y Control).

5. Se elaboran los siguientes presupuestos como posibles Hipótesis teóricas explicativas, pendientes de verificar empíricamente, pero con valor de construcción teórica para la investigación de la problemática tratada en ésta:

Presupuesto A. __ Suponemos que la evaluación de la acción del grupo, como actividad dentro del programa del seminario, adquiere gran importancia en cuanto a su influencia en los cambios producidos en ambos grupos (Experimental y Control).

Nos encontramos así con que la técnica de investigación de los cambios en los procesos de los grupos, tiene una doble función: como técnica de evaluación y como instrumento provocador de cambios. Quiere decir ésto, que el hecho de que los miembros de un grupo evalúen los propios procesos, tiene un potencial de modificador de éstos.

Es necesario introducir en este momento, la similitud de una variable que se utiliza como instrumento fundamental en el Grupo "T" y, que también es utilizada implícitamente en el proceso de autoevaluación de la acción del grupo, que se utilizó en ambos grupos (Experimental y Control): nos referimos al proceso de retro-información o feedback. Por tanto,

Presupuesto B. __ El proceso de feedback o retro-comunicación al ser utilizado por un grupo determinado, posee un importante potencial de cambio en la estructura informal y

en los procesos sociales del grupo en cuestión.

Como una referencia a este supuesto, encontramos que Korman pone especial énfasis en la importancia del - feedback en el aprendizaje. "Una condición relacionada con el proceso de aprendizaje de procesos, que, apoyada sustancialmente por evidencias de investigación, es que los efectos pueden facilitarse cuando se dan a conocer sus resultados, o se proporciona feedback. En otras palabras, la actuación de una persona se facilita, según el grado en que conoce los efectos de su conducta."

"¿Por qué es ésto? Una respuesta obvia es la siguiente. Una persona no puede realizar la respuesta correcta a menos que se le diga cual es esa respuesta correcta. De lo contrario, esta persona pasaría de una conducta a otra y nunca - saberlo."

"Una segunda respuesta de porqué el conocimiento de resultados facilita la actuación, es porque proporciona un - sentido de reforzamiento al individuo y entonces puede operar en la forma que hemos descrito antes."

"En adición a estas dos razones para el efecto positivo del feedback, algunos psicólogos también creen que el feedback sirve como un incentivo de actuación sobre y acerca de otros factores. Sin embargo nunca ha habido una clara razón teórica de porqué debe ser así. Y en verdad un reciente experimento de Chapanis (1964) ha dejado serias dudas sobre la aplicabilidad de estas hipótesis en general." (96)

Presupuesto C. __ También consideramos que debe de tener alguna influencia de cambios en la estructura informal de los procesos del grupo, algunas otras variables, tales como:

C 1 . __ El hecho de que los asistentes a estos seminarios realicen tareas diferentes de las que están acostumbrados dentro de la organización.

C 2 . __ El hecho de que en estos seminarios los asistentes convivan en una situación de informalidad y de retiro, en donde tienen oportunidad de interactuar con mayor libertad y espontaneidad.

Sumario

El tema de Desarrollo Organizacional requiere de la revisión de algunos antecedentes de el estudio de la Organización de Trabajo, como son: las aportaciones de F.W. Taylor a la Administración Científica, la interpretación de la Organización Burocrática hecha por Max Weber, así como también las investigaciones realizadas por los representantes de la Escuela de Relaciones Humanas de Harvard, entre las cuales se encuentra Elton Mayo.

Nuestro trabajo se inicia con dicha exposición, debido a que es el punto de partida de los teóricos de Desarrollo Organizacional. La posición tanto de Mc Gregor, como la de Likert, Blake, Argyris y Bennis es precisamente la crítica de los modelos de administración que fueron propuestos a principios de siglo por las Escuelas antes mencionadas. Encontramos que todos los revisionistas coinciden en que es necesario cambiar las estructuras de nuestras actuales organizaciones de trabajo, proponen nuevos Modelos de Administración, diferentes enfoques de los problemas psicológicos en la empresa, etc.

En la presente tesis hacemos una breve exposición de cada una de estas teorías, en las cuales revisamos sus fundamentos, - sus principios y sus proposiciones para el cambio. Todos coinciden en que es necesario que existan estructuras más flexibles, liderazgo participativo, ampliación de la comunicación, posibilidades de involucrar a los trabajadores en decisiones de la alta gerencia, etc., para lo cual proponen diferentes -

estrategias de cambio dependiendo de las necesidades propias de la organización de trabajo.

Creemos importante también mencionar la influencia, que las Teorías de la Motivación de Herzberg y Maslow tuvieron en las actuales filosofías gerenciales, ya que los factores que son determinantes en la motivación de la conducta del hombre en el trabajo, son aquellos que se refieren al logro, auto-realización y desarrollo de las potencialidades del individuo, las cuales se logran, dicen nuestros teóricos de la motivación en el trabajo, con el desarrollo del sentimiento de responsabilidad, participación, creatividad, etc.

Una vez planteada la necesidad del cambio social planeado en la organización de trabajo, con fines de mejoramiento de la misma, hicimos una revisión de los fundamentos teóricos del estudio psicológico de la organización, con el objeto de establecer la forma como es posible proponer un Modelo de Cambio específico.

Consideramos que el elemento básico para el estudio de la organización desde el punto de vista psicológico, es la interacción humana la cual se da primeramente en la relación entre dos personas, posteriormente con la relación en el grupo, y en forma más compleja, en la interacción de grupos. Esta interacción se lleva a cabo por medio de los procesos sociales que son: comunicación, dirección, toma de decisiones, ambiente, crítica, los cuales se formalizan en cuanto son parte del proceso dinámico de la organización de trabajo.

Tomando en cuenta estas consideraciones, concluimos que el estudio de la organización puede llevarse a cabo abarcando tres áreas básicas en cuyo análisis se comprende la dinámica de la organización en forma integral, esto es, con la aproximación estructural (Organización Administrativa), desde el punto de vista técnico (Tarea y Tecnología), y desde el punto de vista psico-social (Procesos Sociales de la Organización). El estudio de la organización, sin perder de vista estos enfoques permite a Desarrollo Organizacional, detectar las necesidades de cambio propias y específicas de cada organización, poniendo principal énfasis en los procesos sociales de la organización, debido a que su objetivo principal es, crear un ambiente propicio para que se puedan introducir cambios en la organización, no importa a qué nivel (financiero, de maquinaria, en sistemas y procedimientos, en políticas, etc.)

El establecimiento de necesidades de cambio es llamado por los teóricos de Desarrollo Organizacional: Autodiagnóstico, siendo ésta la primera fase de cualquier modelo de Cambio Planificado. En base a este diagnóstico se programa un mejoramiento en los tres niveles (Estructura, Tarea y/o Procesos Sociales); el Modelo Teórico de referencia en que nos basamos para desarrollar ese punto, es la teoría del Campo de Fuerzas de Kurt Lewin, el cual presenta tres formas de promover el cambio. También revisamos las tres posibilidades que Robert Blake plantea para el mejoramiento de la organización: el cambio natural, el cambio revolucionario y el cambio paulatino (planificado).

Cada autor revisionista propone un modelo de cambio, pero en

realidad todos los modelos tienen la misma estructura, técnicas e iguales objetivos, así es que nosotros presentamos un modelo que está basado en varios de los propuestos por los teóricos de Desarrollo Organizacional.

Nuestro Modelo consta de cuatro Fases: la primera es la Introducción al Cambio, la segunda de Diagnóstico, la tercera es la Planeación e Implementación del Cambio, y la cuarta es la fase de Estabilización. Cada una de estas fases está desglosada detallando cuales son las funciones y objetivos de cada fase, -- cuál es el papel del agente de cambio y en qué consisten cada una de las estrategias a seguir en las diferentes fases.

En la parte práctica de nuestro trabajo presentamos los resultados obtenidos en una de las fases de un programa de Desarrollo Organizacional realizado en una empresa mexicana. En esta sección se explica detalladamente las características de la empresa, así como también las fases de Cambio Planificado que se han aplicado en la misma; nuestra intervención se realizó únicamente en algunas de las fases de ese programa.

La estrategia que escogimos para explicar los efectos que puede tener una de las técnicas de cambio, es el Grupo "T", como base de nuestra investigación.

Se consideraron dos grupos de Mando intermedio quienes participaron en un seminario de Desarrollo Gerencial, en uno de los cuales la técnica predominante fue el Laboratorio de Entrenamiento en Sensibilización (Grupo Experimental) y el otro asis

tió a un seminario similar en donde se aplicaron técnicas de desarrollo de grupos y equipos de trabajo, pero no se utilizó la técnica de Sensibilización (Grupo Control)*

Para medir los cambios logrados, se utilizó una investigación sociométrica y un cuestionario de evaluación de los procesos sociales del grupo, ideado por Robert Blake.

Los resultados de nuestra investigación fueron diferentes a nuestras expectativas, ya que solo se cumplió la Hipótesis 1 en la que esperábamos cambios significativos en el estudio sociométrico y en la evaluación de los procesos sociales del grupo, posterior al seminario del Grupo Experimental. No sucediendo lo esperado en el Grupo Control, ya que también hubo cambios en el estudio sociométrico y en la evaluación de los procesos sociales del grupo, habiendo establecido lo contrario en nuestra Hipótesis 2.

*El Grupo Control estaba constituido por funcionarios también de mando intermedio, igual que el Experimental, solo que pertenecen a una empresa diferente pero con características similares.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- 1.- GUERREIRO Y RAMOS ALBERTO,
"Relaciones Humanas en el Trabajo",
Ed. Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM,
México, 1951, página 117
- 2.- DARHENDORF RALPH,
"Sociología de la Industria y de la Empresa",
Ed. UTEHA,
México, 1965, pág. 68
- 3.- MAYNTZ RENATE,
"Sociología de la Organización",
Alianza Editorial,
Madrid, 1967, pág. 11
- 4.- PFIFFNER JOHN Y SHERWOOD FRANK,
"Organización Administrativa",
Ed. Herrero,
México, 1968, pág. 84
- 5.- MAYNTZ RENATE,
ob. cit. pág. 145
- 6.- Idem, pág. 146
- 7.- GOULDNER ALVIN W.,
"Patterns of Industrial Burocracy",
Ed. The Free Press,
Glencoe Illinois, 1954, pág. 19
- 8.- PFIFFNER JOHN Y SHERWOOD FRANK,
ob. cit. pág. 86

- 9.- BENNIS WARREN,
"Changing Organizations",
Ed. Mc Graw Hill,
New York, 1966, pág. 5

- 10.- BENNIS WARREN,
"Organization Development",
Ed. Addison Wesley Publishing Co.,
Massachusetts, 1969, pág. 19

- 11.- BENNIS WARREN,
"Organization Development",
pág. 20

- 12.- BENNIS WARREN,
"Changing Organizations",
pág. 6

- 13.- PFIFFNER Y SHERWOOD,
ob. cit. pág. 88

- 14.- FAYOL HENRY Y TAYLOR FREDERICK,
"Principios de la Administración Científica",
Ed. Herrero,
México 1961, pág. 41

- 15.- GUERREIRO Y RAMOS,
ob. cit. pág. 122

- 16.- TANNEBAUM ARNOLD,
"Psicología de la Organización Laboral",
Ed. CECSA,
México, 1968, pág. 30

- 17.- MARCH JAMES G. Y SIMMON HERBERT A.
"Teoría de la Organización",
Ed. Ariel,
Barcelona, 1969, pág. 21
- 18.- SHEIN EDGAR,
"Organizational Psychology",
Ed. Prentice Hall,
New Jersey, 1965, pág. 51
- 19.- MAYO ELTON,
"The Social Problem of Industrial Civilization",
Ed. Harvard University,
Boston, 1945, págs. 7 y 8
- 20.- Iden, págs. 9 y 10
- 21.- Iden, págs. 23 y 24
- 22.- Iden, pág. 54
- 23.- Iden, pág. 69
- 24.- SHEIN EDGAR,
ob. cit. pág. 51
- 25.- Iden, pág. 56
- 26.- LIKERT RENSIS,
"Un Nuevo Modelo de Gestión y Dirección",
Ed. Deusto,
Bilbao, 1965, pág. 11

- 27.- Idem, pág. 65
- 28.- MASLOW ABRAHAM,
"Personality and Motivation",
Ed. Harper and Row,
New York, 1965, pág. 80
- 29.- BLANCHARD KENNET H. Y HERSEY PAUL,
"La Administración y el Comportamiento Humano",
Ed. Técnica,
México, 1970, pág. 37
- 30.- MASLOW ABRAHAM,
"Personality and Motivation"
pág. 89
- 31.- BLANCHARD Y HERSEY,
ob. cit. pág. 39 y 40
- 32.- MASLOW ABRAHAM,
"Personality and Motivation",
pág. 90
- 33.- Idem, pág. 92
- 34.- DIAZ GUERRERO,
"Estudios de Psicología del Mexicano",
Ed. Trillas, México, 1967, pág. 55
- 35.- Idem, pág. 71
- 36.- MASLOW ABRAHAM,
"Eupsychian Managment",
Ed. Irwin & Dorsey, Homewood Illinois, 1965, págs. 17
a 33

- 37.- Idem, pág. XI
- 38.- Mc GREGOR DOUGLAS,
"El Aspecto Humano de las Empresas",
Ed. Diana,
México, 1969, pág. 27
- 39.- Idem, pág. 28
- 40.- Idem, pág. 29
- 41.- Idem, pág. 29
- 42.- Idem, pág. 30
- 43.- Idem, págs. 43 y 44
- 44.- Idem, pág. 57 y 58
- 45.- BLANCHARD Y HERSEY,
ob. cit. pág. 66
- 46.- Idem, pág. 66
- 47.- Idem, pág. 67
- 48.- Idem, pág. 61
- 49.- ARGYRIS CHRIS,
"Personality and Organization",
Ed. Harper and Row, New York, 1965, pág. 60

- 50.- Idem, pág. 66
- 51.- Idem, pág. 65
- 52.- BLANCHARD Y HERSEY,
ob. cit. pág. 64
- 53.- BLAKE ROBERT Y MOUTON JANE,
"The Managerial Grid",
Ed. Gulf Publishing Co.,
Texas, 1969, pág. 11
- 54.- BENNIS WARREN,
"Changing Organizations",
pág. 48
- 55.- Idem, pág. 41
- 56.- Idem, pág. 104
- 57.- MARCH Y SIMMON,
"Handbook of Organization",
Ed. Rand Mc Nallyand Co.,
Chicago, 1968, pág. 3
- 58.- WEICK KARL,
"Social Psychology of Organizing",
Ed. Addison Wesley, Massachusets, 1970, pág. 33
- 59.- BUCKLEY WALTER,
"La Sociología y la Teoría Moderna de los Sistemas"
Ed. Amorrortu,
Buenos Aires, 1970, pág. 70

60.- Iden, pág. 73

61.- Iden, pág. 83

62.- Iden, pág. 84

63.- Iden, pág. 45

64.- LEWIN KURT,
"Field Theory and Social Science",
Ed. Harper Torch Books,
New York, 1951, pág. 199

65.- Iden, pág. 203

66.- FINK STEPHEN, BERK JOEL Y TADEO KENNETH,
"Organizational Crisis and Change"
en: The Journal of Applied Behavioral Science,
Ed. N.T.L., Institute for Applied Behavioral
Science, Vol. 7, No. 1, 1971, pág. 17

67.- Iden, pág. 19

68.- Iden, pág. 26

69.- BROWN J.A.C.,
"Psicología Social de la Industria",
Ed. Fondo de Cultura Económica,
México, 1962, pág. 217

- 70.- SPROTT W.J.H.,
"Grupos Humanos",
Ed. Paidós,
Buenos Aires, 1960, pág. 7
- 71.- Idem, pág. 9
- 72.- Idem, pág. 14
- 73.- LEWIN KURT,
"Resolving Social Conflicts",
Ed. Harper & Row,
New York, 1948, pág. 184
- 74.- CARTWRIGHT DORWIN Y ZANDER ALVIN,
"Dinámica de Grupos"
Ed. Trillas,
México, 1971, pág. 63
- 75.- SHERIF MUZAFER Y SHERIF CAROLYN,
"Social Psychology",
Ed. Harper & Row,
New York, 1969, pág. 131
- 76.- LINDGREY HENRY K.,
"An Introduction to Social Psychology",
Ed. John Wiley & Sons,
New York, 1969, pág. 248
- 77.- Idem, pág. 250
- 78.- BENNE, BRADFORD Y GIBB,
"T-Group Theory and Laboratory Method",
Ed. John Wiley & Sons, New York, 1963,
págs. 81 y 82

- 79.- Idem, pág. 83
- 80.- TANNEBAUM ROBERT,
"Leadership and Organization",
Ed. Mc Graw Hill,
New York, 1961, pág. 132
- 81.- BENNE, BRADFORD Y GIBB,
ob. cit. págs. 213 y 214
- 82.- Idem, pág. 214
- 83.- Idem, pág. 215
- 84.- SMITH H. KLEY,
"Sensitivity to People",
Ed. Mc Graw Hill, New York, 1966, pág. 3
- 85.- MASLOW ABRAHAM,
"Eupsychian Managment",
pág. 160
- 86.- Idem, pág. 170
- 87.- Idem, pág. 184
- 88.- ARGYRIS CHRIS,
"Interpersonal Competence and Organization
Effectiveness",
Ed. Irwin & Dorsey, Illinois, 1962, pág. 237
- 89.- Idem, págs. 224 y 225

- 90.- MOSCOW DAVID,
 "T-Group Training in the Netherlands"
 (An evaluation across cultural comparison),
 en: The Journal for Applied Behavioral Science
 (N.T.L. Institute for Applied Behavioral Science),
 Vol. 7, No. 4, 1971, págs. 427 a 447
- 91.- SLOCUM JOHN W.
 "Sensitivity and Self Awareness Changes"
 (An Empirical Investigation) en: Training and
 Development Journal (American Society for Training
 and Development), Vol. 22, No. 9, Sept. 1968,
 págs. 38 a 47
- 92.- KORMAN K. ABRAHAM,
 "Industrial and Organizational Psychology",
 Ed. Prentice Hall,
 New Jersey, 1971, pág. 276
- 93.- SHEIN EDGAR, Y BENNIS G. WARREN,
 "Personal and Organizational Change Through Group
 Methods", Ed. J. Willey & Sons,
 New York, 1967, págs. 237 y 238
- 94.- KORMAN K. ABRAHAM,
 ob. cit. pág. 277
- 95.- BASTIN GEORGES,
 "Los Tests Sociométricos",
 Ed. Kapelus,
 Buenos Aires, 1965, pág. 7
- 96.- KORMAN K. ABRAHAM,
 ob. cit. pág. 247

BIBLIOGRAFIA

1. ARGYRIS CHRIS
"Interpersonal Competence and Organization Effectivness"
Ed. Irwin & Dorsey
Illinois
1962
2. ARGYRIS CHRIS
"Personality and Organization"
Ed. Harper & Row
New York
1965
3. ARIAS GALICIA FERNANDO
"Una Encuesta sobre Intereses Laborales en algunos Grupos
de Trabajadores de México D.F."
Tesis Profesional de Psicología
U.N.A.M., 1973
4. BASTIN GEORGE
"Los Tests Sociométricos"
Ed. Kapelus
Buenos Aires
1965
5. BENNIS WARREN
"Changing Organizations"
Ed. Mc Graw Hill
New York
1966
6. BENNIS WARREN
"Organization Development"
Ed, Addison Wesley Publishing Co.
Massachusets
1969
7. BLAKE ROBERT Y MOUTON JANE S.
"The Managerial Grid"
Ed. Gulf Publishing Co.
Texas
1969

8. BLANCHARD KENNET H. Y HERSEY PAUL
 "La Administración y el Comportamiento Humano"
 Ed. Técnica
 México
 1970
9. BROWN J.A.C.
 "Psicología Social de la Industria"
 Ed. Fondo de Cultura Económica (Breviarios)
 México
 1962
10. BUCKLEY WALTER
 "La Sociología y la Teoría Moderna de los Sistemas"
 Ed. Amorrortu
 Buenos Aires
 1970
11. CARTWRIGHT DORWIN Y ZANDER ALVIN
 "Dinámica de Grupos"
 Ed. Trillas
 México
 1971
12. DARHENDORF RALPH
 "Sociología de la Industria y de la Empresa"
 Ed. UTEHA
 México
 1965
13. DIAZ GUERRERO ROGELIO
 "Estudios de Psicología del Mexicano"
 Ed. Trillas
 México
 1967
14. FAYOL HENRY Y TAYLOR FREDERICK
 "Principios de la Administración Científica"
 Ed. Herrero
 México
 1961

15. FINK STEPHEN, BERK JOEL Y TADEO KENNETH
"Organizational Crisis and Change", en: The Journal of
N.T.L., Institute for Applied Behavioral Science, Vol.
7, No.1, 1971
16. GIBB, BENNE Y BRADFORD
"T Group Theory and Laboratory Method"
Ed. John Willey & Sons
New York
1963
17. GOULDNER ALVIN W.
"Patterns of Industrial Burocracy"
Ed. The Free Press
Glencoe Illinois
1954
18. GUERREIRO Y RAMOS ALBERTO
"Relaciones Humanas en el Trabajo"
Ed. Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM
México
1951
19. KORMAN K. ABRAHAM
"Industrial and Organizational Psychology"
Ed. Prentice Hall
New Jersey
1971
20. LEWIN KURT
"Field Theory and Social Science"
Ed. Harper Torch Books
New York
1951
21. LEWIN KURT
"Resolving Social Conflicts"
Ed. Harper & Row
New York
1948

22. LIKERT RENSIS
 "Un Nuevo Modelo de Gestión y Dirección"
 Ed. Deusto
 Bilbao
 1965
23. LINDGREY HENRY K.
 "An Introduction to Social Psychology"
 Ed. John Willey & Sons
 New York
 1963
24. MASLOW ABRAHAM
 "Eupsychian Managment"
 Ed. Irwin & Dorsey
 Homewood Illinois
 1965
25. MASLOW ABRAHAM
 "PERSONALITY AND MOTIVATION"
 Ed. Harper & Row
 New York
 1965
26. MARCH JAMES G. Y SIMMON HERBERT A.
 "Teoría de la Organización"
 Ed. Ariel
 Barcelona
 1969
27. MARCH J.G. Y SIMMON H.A.
 " Handbook of Organization"
 Ed. Rand Mc Nallinand Co.
 Chicago
 1968
28. MAYNTZ RENATE
 "Sociología de la Organización"
 Alianza Editorial
 Madrid
 1967

29. MAYO ELTON
"The Social Problems of Industrial Civilization."
Ed. Harvard University
Boston
1945
30. Mc Gregor Douglas
"El Aspecto Humano de las Empresas"
Ed. Diana
México
1969
31. MOSCOW DAVID
"T GROUP Training in the Netherlands" (An Evaluation a-
cross Cultural Comparison), en: The Journal of M.T.L., Ing
titud for Applied Behavioral Science, Vol. 7, No. 4, 1971.
32. PFIFFNER JOHN Y SHERWOOD FRANK
"Organización Administrativa"
Ed. Herrero
México
1968
33. SHEIN EDGAR
"Organizational Psychology"
Ed. Prentice Hall
New Jersey
1965
34. SHEIN EDGAR Y BENNIS WARREN G.
"Personal and Organizational Change through Groups Methods"
Ed. J. Willey & Sons
New York
1967
35. SHRIF MUZAFER Y SHERIF CAROLYN
"Social Psychology"
Ed. J. Willey & Sons
New York
1963

36. SLOCUM JOHN W.
"Sensitivity and Self Awareness Changes" (An Empirical Investigation), en Training and Development Journal of A.S.T.D., Vol. 22, No. 9, Septiembre de 1968.
37. SMITH H. KLEY
"Sensitivity to People"
Ed. Mc Graw Hill
New York
1966
38. SPROTT W. J.H.
"Grupos Humanos"
Ed. Paidós
Buenos Aires
1960
39. TANNEBAUM ARNOLD
"Psicología de la Organización Laboral"
Ed. CECSA
México
1968
40. TANNEBAUM ROBERT
"Leadership and Organization"
Ed. Mc Graw Hill
New York
1966
41. WEIK KARL
"Social Psychology of Organizing"
Ed. Addison Wesley
Massachusetts
1970