



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA IMPORTANCIA DE LA APLICACION DEL  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
EN LAS EMPRESAS

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A  
MA. DE LA LUZ FUENTES ZALDIVAR

DIRECTOR DEL SEMINARIO:  
LAE JAIME GALLASTEGUI FERNANDEZ

MEXICO, D. F.

1983



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.

# I N D I C E

I N T R O D U C C I O N		PAG.
I.	GENERALIDADES	4
1.	ANTECEDENTES	5
1.1	TEORÍAS GERENCIALES	6
2.	INDUCCIÓN AL CAMBIO	10
2.1	AMBIENTE EXTERNO	12
2.2.	AMBIENTE EMPRESARIAL	14
2.3	VALORES DEL HOMBRE	16
II.	EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	18
3.	DEFINICIÓN	20
4.	OBJETIVOS	23
5.	CARACTERÍSTICAS	26
6.	ELEMENTOS	36
7.	CONDICIONES	39

	PAG.
III. PROCESO GENERAL PARA IMPLANTAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	42
8. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	43
8.1 MÉTODOS BASADOS EN LA INFORMACIÓN	43
8.2 NATURALEZA DE LA INFORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	45
8.3 LAS UTILIZACIONES DE LA INFORMACIÓN EN EL PROCESO DE CAMBIO	46
8.4 UN MODELO DE RECOPIACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DE INFORMACIÓN	48
9. DIAGNÓSTICO	50
9.1 DEFINICIÓN	50
9.2 CONSTRUCCIÓN DE UN MAPA DE DIAGNÓSTICO	52
9.3 TIPOS DE DIAGNÓSTICO	54
10. PLANEACIÓN DE LA ACCIÓN	61
10.1 ESTADO DE TRANSICIÓN	62
10.2 ELECCIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INTERVENCIÓN	67
11. EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN O INTERVENCIÓN	71

PAG.

11.1	MECANISMOS GERENCIALES PARA EL ESTADO DE TRANSICIÓN	71
11.2	DESARROLLO DE UNA ACTIVIDAD O "PROCESO" PLANEADO	73
11.3	DESARROLLO DE UN PLAN DE COMPROMISO	75
12.	CONTROL Y EVALUACIÓN DEL CAMBIO	77
12.1	DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN	78
12.2	DESARROLLO DE UN PLAN DE EVALUACIÓN	79
12.3	ALGUNAS ADVERTENCIAS: ESCOLLOS ORGANIZACIONALES EN LA EVALUACIÓN	82
IV.	LOS RECURSOS HUMANOS - FUENTES DE ENERGIA ORGANIZACIONAL	84
13.	LOS RECURSOS HUMANOS COMO ELEMENTOS INTEGRANTES DE UN GRUPO	85
13.1	TEORÍA DE LA DINÁMICA GRUPAL	87
13.2	FORMACIÓN DE UN GRUPO	88
13.3	LA PRODUCCIÓN DE LOS GRUPOS DE TRABAJO	89
13.4	LOS MEDIOS DE PRODUCCIÓN	89
13.5	LAS RELACIONES DEL GRUPO	90
13.6	LAS INTERACCIONES EN EL GRUPO	92

	PAG.
14. INTEGRACIÓN Y DESARROLLO DE GRUPOS DE TRABAJO	94
14.1 METAS Y OPCIONES DE DISEÑO EN EL DESARROLLO DE EQUIPOS	96
14.2 DESARROLLO DE UN NUEVO EQUIPO	107
15. COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y DE GRUPO	112
15.1 PLANEACION Y CONTROL DE LA COMUNICACIÓN	116
15.2 LA COMUNICACIÓN A TRAVÉS DE LA CONDUCTA	116
15.3 PROCESO CIRCULAR DE LA INTERACCIÓN SOCIAL	117
16. DESARROLLO GRID DE LA ORGANIZACIÓN	121
16.1 CARACTERÍSTICAS UNIVERSALES DE LA ORGANIZACIÓN	121
16.2 EL GRID GERENCIAL	123
16.3 COMO ELEGIR UN ESTILO DE LIDERAZGO	127
16.4 GAMA DE COMPORTAMIENTOS	128
17. MOTIVACIÓN ACERCAMIENTO PRÁCTICO	133
17.1 MOTIVACIÓN Y COMPORTAMIENTO	133

	PAG.
17.2 EL COMPORTAMIENTO	133
17.3 MOTIVOS	134
17.4 INCENTIVOS	135
17.5 FUERZA DE LOS MOTIVOS	135
17.6 ¿QUE ESPERAN DE SUS EMPLEOS LOS TRABAJADORES?	136
17.7 EL ETERNO TRIÁNGULO	140
17.8 MANEJO DE CONFLICTOS	143
17.9 CLASIFICACIONES DE LOS CONFLICTOS	144
17.10 ESTRATEGIAS EN EL MANEJO DEL CON- FLICTO	155
 C O N C L U S I O N E S	 163

B I B L I O G R A F I A

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

Emprender es estar siempre en actitud de crear, de avanzar, - de descubrir, de proyectar hacia el futuro. Así observamos - como cualquier empresa se enfrenta a dos grandes dilemas prin- cipalmente: uno es el de obtener la máxima productividad, en - tendiéndose ésta como la relación entre los insumos utiliza- dos y los productos obtenidos; otro es el Elemento Humano, - considerando la relación hombre-organización como una de las- principales deficiencias dentro de una empresa.

Sin embargo, es cada vez más evidente el fracaso de la admi- nistración tradicional que frena no solo el alcance de los - objetivos de la propia organización, sino contriñe también el desenvolvimiento personal, social y político de sus integran- tes, por lo cual se requiere desarrollar nuevas técnicas y es- trategias para lograr los objetivos de la organización. Una - alternativa posible de adoptar para incrementar la productivi- dad, considerando el elemento humano como energía potencial - para lograrlo es, precisamente, el denominado "Desarrollo Or- ganizacional".

Se ha dado el nombre de Desarrollo Organizacional a una disci- plina originada de la ciencia de la conducta que trata de per- feccionar las organizaciones por medio de esfuerzos planeados,

sistemáticos y de largo alcance, enfocados sobre la cultura del organismo y sus manifestaciones humanas y sociales. El Desarrollo Organizacional esta enfocado a administrar colaborando en la cultura de la empresa u organismo. La cultura organizacional está formada por la trama ambiental imperante de preceptos y prohibiciones orientados a normar la conducta; el medio cultural de toda organización es un poderoso factor determinante de la conducta. Si esta cultura mantiene normas de conducta apropiadas para conquistar la meta organizacional, el resultado será probablemente una organización eficiente; si por el contrario apoya normas de conducta que dificultan la conquista de las metas, será probable que resulte una organización deficiente.

Las características culturales de la organización pueden además ayudar a enriquecer los valores humanos o a frustrarlos. Entendiéndose por valores humanos aquellas metas y esfuerzos del hombre, vinculados con lo que se desea obtener de la organización al participar como miembro integrante de ella.

El Desarrollo Organizacional con su enfoque integral, es producto de la administración moderna, plantea y realiza -- las tareas, la tecnología y las investigaciones encauzadas al perfeccionamiento de los sistemas en su totalidad, haciendo valer simultáneamente los méritos individuales.

En este trabajo se presenta primeramente un panorama general de lo que vendría a ser los antecedentes del Desarrollo Organizacional entre los cuales se encuentran las Teorías Gerenciales, así como la importancia que representan los cambios en cualquier organización para su desarrollo.

En un segundo capítulo se pretende dar a conocer que és y -

cuáles son los objetivos del Desarrollo Organizacional como técnica administrativa, sus características, elementos y condiciones para su éxito o su fracaso.

El tercer capítulo comprende el Proceso General para implantar el Desarrollo Organizacional, analizando cada una de las etapas que lo integran.

El cuarto y último capítulo presenta varios tópicos que complementan a la técnica del Desarrollo Organizacional, haciendo especial énfasis en los recursos humanos como fuentes de energía para lograr el éxito en dicha técnica.

Cabe hacer mención que por ser el Desarrollo Organizacional una técnica de reciente creación, aplicada en contados organismos, quizá porque todavía no se llega el grado de profundidad necesario para su aplicabilidad en todo tipo de empresas no fue posible realizar la investigación de campo, complemento indispensable para un Seminario de Investigación; sin embargo, mi intención a elaborar este trabajo ha sido el de que mis compañeros o aquellas personas interesadas en nuevas técnicas de administración, tengan conocimiento de que existen y existirán nuevos enfoques de administración que den importancia relevante al elemento humano para lograr los objetivos de una organización por ser imprescindible en la vida de ésta, - que no se puede disponer de él como si se tratase de un recurso material, sin tomar en cuenta sus inquietudes sus metas u objetivos. El ser humano como tal hay que tratarlo y en la medida que podemos entenderlo, lograremos también una armonía entre los objetivos individuales con los objetivos de la organización y por ende una mayor productividad.

I

GENERALIDADES

## ANTECEDENTES

El Desarrollo Organizacional tiene varias raíces históricas, una de éstas se encuentra en el campo de la dinámica de grupo de Kurt Lewin en 1940, así como Chapple que desarrolló las técnicas para estudiar procesos de grupo. Por otra parte, en el desarrollo de métodos de entrenamiento en la dinámica de grupo de Bradford, Edgar H. Shein y Warren C. Bennis en 1965, basándose en los conceptos de acción e investigación, creados por Kentlewin.

Los estudios de las relaciones de grupo y los procesos interpersonales en las organizaciones industriales, fueron originados por Roeth Lisbenger y Dickson y llevados adelante por Arensberg Homans y otros que estudiaron la organización in-formal en la industria orientada hacia los gerentes en obras tales como la de Merville Dalton. Estos estudios mostraron que la forma como realmente se relacionan las personas se parece sólo parcialmente al modo en que deben comportarse; según la estructura organizacional formal, éstos constituyeron las raíces para que en 1950 surgiera con Douglas McGregor lo que se llamó, Consultoría de Procesos, la cual trata una clase especial de consulta organizacional que es el papel principal que desempeña el Desarrollo Organizacional en las em-presas.

Posteriormente, Peter Drucker nos dá a conocer el Desarrollo Organizacional en 1968, el cual nos hace reflexionar sobre el tiempo que rápidamente pasa sin percatarnos de él, motivo por el cual creemos vivir un mundo lleno de modernas actividades que consideramos al día, cuando que realmente ya no tiene sentido.

Actualmente, se está extendiendo la aplicación del Desarrollo Organizacional, sin embargo, dado que los valores organizacionales se encuentran todavía en vías de humanización, que la aplicación del Desarrollo Organizacional no se ha llevado en muchas organizaciones, considerando nuestra psicología en el actual estado de nuestros valores organizacionales, que no se pueden cambiar de improviso, el Desarrollo Organizacional ofrece muchos instrumentos que de ser aplicados beneficiarían notablemente la efectividad y el desarrollo, no sólo de las empresas e industrias sino de todo tipo de organización existente en nuestro país que estén formalmente estructuradas.

#### TEORIAS GERENCIALES.

Dentro de las escuelas de las Teorías Gerenciales encontramos a:

ADMINISTRACION CIENTIFICA.- (Frederick Taylor, Henry Fayol, Sres. Gilbreth, Gatt). Taylor quería crear una organización racional, su atención se enfocaba hacia los trabajadores en sus puestos, él propuso "sistematizar" las operaciones de planta. Al describir el tipo de organización que esperaba

obtener, Taylor enfatizaba algunas de las características - de la organización formal del trabajo:

- 1) Eficiencia
- 2) Estandarización de la ejecución del trabajo y la uniformidad del comportamiento que implica la estandarización
- 3) Disciplina y autoridad jerárquica

En conclusión, podemos decir que su interés principal estaba en dos aspectos del programa de la administración científica:

- a) Usar las energías de los trabajadores en forma eficiente; y
- b) Motivar a los trabajadores para producir rápidamente.

Fayol aporta a la administración sus catorce principios:

- 1) División del Trabajo
- 2) Autoridad-Responsabilidad
- 3) Disciplina
- 4) Unidad de Mando
- 5) Unidad de Dirección
- 6) Subordinación del Interés Individual al Interés de Grupo
- 7) Remuneración del Personal
- 8) Centralización
- 9) Jerarquía
- 10) Orden
- 11) Equidad
- 12) Estabilidad Personal
- 13) Iniciativa
- 14) Espíritu de Grupo

ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS.- (Elton Mayo) Mayo realiza estudios sobre los grupos informales, de lo que concluye:

- 1) El grupo informal tiene a menudo más influencia sobre la productividad que la organización oficial o formal.
- 2) Estos grupos informales pueden entrar en franca oposición con la misma organización formal.
- 3) Cuando la Administración logra interesar o atraer algunos grupos informales, ayudan incluso a cumplir con sus objetivos.

ESCUELA ESTRUCTURALISTA.- (Mayntz, Etzioni, Dahrendorf) clasificó a la organización de la siguiente manera:

- 1) Estructuras de autoridad y tipología de las organizaciones.
- 2) Estructura de la comunicación.
- 3) Difuncionamientos estructurales y conflictos.
- 4) Formulación y burocratización.

Etzioni distingue cuatro tipos de organización:

- 1) Las altamente coactivas
- 2) Las utilitarias
- 3) Las normativas
- 4) Las mixtas.

En la tipología del comportamiento humano distingue tres tipos de miembros en las organizaciones y son:

- 1) Alienador
- 2) Calculador
- 3) Moral

ESCUELA NEOHUMANO-RELACIONISTA.- (Douglas Mc. Gregor). Se basa principalmente en el desarrollo de las técnicas y procedimientos para el control de las relaciones humanas dentro de la organización productiva; tiene como objetivo principal el análisis de las relaciones humanas dentro de la organización y la búsqueda de mayor estabilidad y armonía.

Se establece una concesión frente a las exigencias de los trabajadores y empleados a participar realmente dentro de la fijación de objetivos, la toma de decisiones en la organización productiva; concesión desde luego limitada, pero que logra con esto darles la sensación de estar participando realmente en la vida y las decisiones de su organización y con esto hacerlos responsables del buen funcionamiento de la misma. De esta corriente surgen los términos "Administración por Objetivos" y "Administración Participativa".

Douglas Mc. Gregor establece sus teorías "X" y "Y", en las cuales trata acerca de las implicaciones que tienen varias suposiciones sobre la naturaleza de la gente, en diversas estrategias gerenciales.

## INDUCCION AL CAMBIO

El hombre siempre ha tenido que hacer frente al cambio en - alguna forma, pero el aspecto inquietante de éste, en la ac tualidad, es que está ocurriendo tan rápidamente, que tanto las personas como las empresas se sienten intranquilas con- ello. El cambio es lo más sobresaliente de hoy en día y no estamos enfrentándonos adecuadamente a él.

Pero, ¿qué es el cambio?, básicamente una modificación de - papeles asignados y aceptados por los individuos, una modi- ficación de las instituciones e inclusive una sustitución - de los valores que éstas buscan realizar, poniendo otros - en su lugar, es también una sustitución de metas que justi- fican el esfuerzo, por considerarse especialmente valioso.

Sin embargo, a pesar de que el cambio es inevitable uno de- los problemas actuales más escurridizos y recalcitrantes - con que se enfrentan los ejecutivos en las organizaciones - es la resistencia de los empleados al cambio.

Para entender el por qué de la resistencia al cambio consi- deramos que éste tiene un aspecto tecnológico y un aspecto- social. El aspecto tecnológico consiste en la introducción

de un cambio que se puede medir en la rutina física del trabajo. El aspecto social del cambio se refiere a la forma en que aquellos que serán afectados por el cambio piensan que éste modificará sus presentes relaciones dentro de la organización.

A través de investigaciones realizadas se manifiesta la importancia de comprender realmente, en profundidad y en detalle, las costumbres de comportamiento social que serán mantenidas o amenazadas por el cambio o por la forma en que se introduzca.

Sin embargo, la importancia de un cambio cuando no existe la resistencia de éste para que sea aceptado, es de analizar cuidadosamente cual es el problema real, sea de tipo tecnológico o social a fin de aplicar alguna medida y, si el cambio representa importancia relevante, tratar de que este cambio sea aceptado, aún a costa de algunas alteraciones en las costumbres sociales en el desempeño del trabajo.

El cambio caracteriza nuestras vidas y para controlarlo y elegirlo tenemos que planearlo. El cambio planeado se ha definido como un esfuerzo consciente, deliberado y de colaboración para mejorar las operaciones de un sistema, ya sea éste un sistema personal, social o cultural, mediante el empleo del conocimiento científico. Deben crearse mecanismos apropiados para realizar los cambios planeados, llevarse una orientación positiva del ambiente, tanto interno como externo del sistema para aumentar su efectividad.

## AMBIENTE EXTERNO

Una preocupación universal de los Gerentes de Empresas es desarrollar y adaptar sus organizaciones para afrontar mejor el ambiente en el que operan. Una organización negativa está destinada a sucumbir; una organización que sabe adaptarse seguirá viviendo y probablemente experimente un crecimiento; una organización creativa, prosperará y hasta contribuirá a los cambios que se produzcan en el medio ambiente exterior.

LAS INTERACCIONES DE LA ORGANIZACION Y SU AMBIENTE, CONSIDERADA A TRAVES DE LA PERSPECTIVA DE LA ECOLOGIA. Los organismos y sus medios que están en relación de interdependencia, constituyen un sistema ecológico o ecosistema. La ecología nos dice que las relaciones entre organismos y sus respectivos ambientes están en delicado equilibrio y que las consecuencias en su perturbación en cualquiera de sus partes pueden ser de largo alcance. Pues bien, lo mismo ocurre en el mundo físico de los negocios. Por ejemplo:

El automóvil que se mueve con gasolina es de importancia esencial en un vasto ecosistema, integrado por las fábricas de hule, cristal, y acero, por las refinerías petroleras, las gasolineras, las carreteras, la economía de México, y los ingresos de millones de seres humanos.

Al modificarse el medio ambiente se hace necesario que los organismos que se interaccionen con él, se adapten creativamente al cambio o reaccionen a él. Ocurre con mucha frecuencia que estos organismos son rígidos en su funcionamiento, es decir, han asimilado un conjunto de patrones normati

vos, realizaron una adaptación auténtica y eficiente al medio ambiente constituido, pero cada vez, va resultando menos apropiado a medida que el medio se altera y poco a poco van sucumbiendo.

Para valorar este peligro, es fundamental calcular el carácter y calibrar el ritmo del progreso futuro de la tendencia o fenómeno que se espera, reaccionando con ello de diversas maneras. Podría no hacerse nada si se está convencido de que el peligro es una falsa alarma o va a continuar. Podría decidirse observar con cuidado el medio ambiente, aunque sin reaccionar todavía en consecuencia. Podría tratarse de mejorar sus productos o disminuir sus costos para incrementar su fuerza en el mercado, o bien, tratar de luchar contra el fenómeno por medio de una acción legal o de relaciones públicas. Podría diversificar sus productos y mercados para reducir su dependencia de la línea del negocio y finalmente, puede decidir que la amenaza es en realidad, una oportunidad velada y optar por participar en la nueva tendencia.

Podemos dividir al macro ambiente en cuatro elementos principales:

- 1) MEDIO ECONOMICO: Se caracteriza por el ambiente en los ingresos y bienes personales, así como en los cambios importantes que se produzcan en el comercio al por mayor y al por menor, y en los canales de distribución física.
- 2) MEDIO TECNOLOGICO: Se caracteriza por una rapidez sin precedentes en los cambios técnicos, por la subida extraordinaria de los presupuestos para investigación y desarrollo, por las investigaciones científicas y en -

equipo, por la diferencia de actitud por parte de las - compañías individuales respecto a si deben ponerse a la cabeza de la innovación tecnológica o limitarse a se---guirla.

- 3) MEDIO LEGAL: Está integrado por un gran número de le--yes y normas pùblicas que tratan de desvirtuar o elimi--nar las actividades monopolísticas y dolosas, que perju--dican, tanto a los negocios como a los intereses del - consumidor, las leyes más recientes tienden concretamen--te a aumentar la protección a los consumidores.
- 4) MEDIO CULTURAL: Abarca la manera en que hacemos, vemos usamos, y juzgamos las cosas, todo lo cual varía de una sociedad a otra. Estos cambios que se dan en forma rá--pida en las sociedades modernas ejercen influencia de--largo alcance sobre los productos y servicios de una em--presa.

Es por todo lo anterior que, el impacto del mundo exterior - sobre las empresas es demasiado importante, por lo que re---quiere de personas idóneas, con conocimientos que puedan eva--luar la importancia de estas presiones externas y desarro---llar una estrategia para satisfacer las condiciones cambian--tes del mundo.

#### AMBIENTE EMPRESARIAL .

"La empresa es una víctima del cambio, las fuerzas externas lo exigen; mientras que las fuerzas in--ternas hacen presión para que se efectúe".

Sin embargo, no todas las organizaciones reaccionan en igual forma, existen organizaciones que responden positivamente al cambio, mientras que otras prefieren el status quo. Esto ocasiona que las empresas se encuentren en constante tensión llegando a un punto en que las fricciones y disputas inútiles consumen energías que debieran destinarse a fines productivos.

A continuación se enumeran algunos de los cambios que están ocurriendo actualmente y que debe considerar una Empresa:

- 1) **RELACIONES DE LINEA Y STAFF:** Nuevos negocios, mercados y requerimientos organizacionales, el desarrollo de la automatización y la falta de simplicidad en los sistemas de información han dado como resultado cambios importantes en el equilibrio del personal requerido como "Staff" y de Línea. Parece evidente que en un futuro previsible, las funciones de "Staff" excederán en número, a las funciones operativas de línea.
- 2) **LA CAMBIANTE NATURALEZA DEL TRABAJO:** La incrementada o avanzada tecnología significa que las máquinas no solamente fabrican productos que el hombre fabricaba, sino que tomaba decisiones que éste solía tomar. El trabajo de la gerencia viene a ser el de saber que tipo de decisiones deben ser tomadas por el hombre, y cuales por las máquinas. Esto produce una completa nueva serie de demandas por parte del gerente.
- 3) **LA VIDA DE LOS PRODUCTOS CADA VEZ MAS CORTA:** La localización de las instalaciones con relación a los mercados y al tamaño y flexibilidad de las plantas están llegando a ser elecciones cada vez más complejas. El gusto del público y la necesidad de hacer frente a una fuerte

competencia, demanda un contínuo replanteamiento de la producción y de las instalaciones de distribución.

- 4) MULTIPLE AFILIACION. (FUSION): Nuevos negocios, nuevos productos y tecnologías, requieren modernas y diferentes estructuras, así como formas para lograr sus objetivos.

Es por tanto, de gran importancia que una organización se encuentre actualizada en la medida de sus posibilidades, si no quiere ser desplazada por otras que desean colocarse en los primeros niveles de la competencia.

#### VALORES DEL HOMBRE

El estudio de los valores del hombre está íntimamente relacionado con el desarrollo en la organización. El hombre, quizá ahora más que nunca está introduciéndose a la vida social, está dejando de ser un objeto utilizable y cada día hace valer más sus derechos, su complejidad y su importancia.

Los factores en que se apoya el surgimiento del hombre son complejos y guardan relaciones recíprocas, contienen niveles superiores de realización educativa, una disponibilidad creciente de elementos de la tecnología que liberan al hombre de la carga de trabajo físico y rutinario y lo hacen depender más de la sociedad porque reciente un ritmo más acelerado en su medio ambiente.

Para realizar el análisis de los valores del hombre actual, debemos suprimir algunos de los supuestos a los que hace mención Douglas Mc Gregor en su teoría "X". Dado que en el fondo

- Los gerentes deben tratar de que el trabajo se realice por medio de influencia (comportamiento adecuado) en vez de hacerlo por la fuerza, por el otorgamiento o retención de recompensas financieras.

## **II**

### **EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

En la actualidad, la mayoría de las Empresas buscan aumentar su productividad cada día más para poder lograr sobrevivir en el mundo empresarial. Los continuos cambios suscitados hoy en día exigen nuevas estrategias de largo alcance, tendientes a desarrollar los climas organizacionales, modos de trabajo, relaciones interpersonales, sistemas de comunicación y de información, congruentes en los requerimientos previsibles e imprevisibles para la evolución de una empresa. Los gerentes buscan la forma de desarrollar una organización que permita, tanto incrementar la colaboración entre los miembros organizacionales como su participación en la toma de decisiones y, que al mismo tiempo se sientan en libertad y autonomía para desempeñar sus funciones.

Por tanto, podemos decir que a partir de estas necesidades se han creado los esfuerzos sistemáticos de un cambio planificado y, este cambio es lo que llamamos DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

## DEFINICION

Podemos definir al Desarrollo Organizacional como:

"Un esfuerzo a largo plazo, tendiente a perfeccionar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una empresa, aplicando una administración más eficiente y de mayor colaboración, basada en la forma de pensar del organismo (haciéndose - especial énfasis en la cultura de grupos específicos de trabajo contando con la ayuda de un agente del cambio ó "catalizador") y mediante el empleo de la teoría y la tecnología de las ciencias aplicadas de la conducta".

Al hablar de resolución de problemas se refiere a la forma en que un organismo procede para diagnosticar y tomar decisiones acerca de las oportunidades favorables ofrecidas por su medio ambiente, y de los obstáculos que está obligado a vencer.

El concepto de lo que significa mejorar los procedimientos para resolver problemas guarda relación con el pronóstico de perfeccionar los procedimientos de renovación.

Lippitt define la renovación organizacional como:

"El proceso de iniciar, crear y enfrentarse a los cambios necesarios de manera que a los organismos les sea posible capacitarse para poder vivir ó seguir con vida; adaptarse a nuevas circunstancias; resolver problemas y aprender de las propias experiencias".

Argyris hace hincapié en la renovación y vivificación de las organizaciones en la descripción que hace del desarrollo organizacional:

"En el meollo del desarrollo organizacional se halla el interés por vivificar, imprimir energías, actualizar, activar y renovar las organizaciones empleando recursos técnicos y humanos".

En la definición, el término cultura se refiere a las normas -prevalcientes en actuaciones, actuaciones recíprocas, reglas, sentimientos, creencias, actitudes, principios y productos. Al mencionar "productos", se incluye la tecnología, aunque los cambios que se operan en ésta tienden a ser secundarios en las gestiones de desarrollo organizacional, sufriendo la influencia de éstos.

Por administración en colaboración del medio ambiente cultural se refiere, a una especie de administración compartida, por oposición a la de tipo jerárquico impuesto. Quién hace, qué hace, y para quién lo que hace es un problema por resolver en el desarrollo organizacional; insistiendo en que la administración de la cultura de los grupos ha de ser necesariamente "propiedad" en el mismo grado, tanto de los subalternos como de los dirigentes.

El concepto del empleo del agente del cambio o catalizador, - que es una de las características distintivas del Desarrollo Organizacional ha tenido un propósito en la definición. Se - considera necesario la intervención de los servicios de terceras personas que no se hallen en el ambiente cultural. Esto - no significa que ese tercero no pueda ser miembro de la orga- nización, sino que ha de ser externo, por lo menos en cuanto a la subentidad en que se están realizando los trabajos de - desarrollo organizacional, ésto por lo menos en las primeras etapas; porque una persona de fuera tiene más autoridad ó - ejerce mayor influencia que una de adentro; la capacidad del agente externo del cambio para "ver" los problemas en una forma más clara que los posibles agentes internos, que pueden estar acostumbrados a eludirlos ó pasarlos por alto.

## OBJETIVOS

Los objetivos de los Programas de Desarrollo de Organizaciones varían de acuerdo a los problemas que se enfrentan cada una de las entidades. No obstante, se mencionan algunos que se pueden considerar los más comunes y, éstos son los siguientes:

- 1) Desarrollar un sistema viable y capaz de autorrenovarse que se pueda organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas. Esto significa buscar la forma, de organización ó esfuerzos sistemáticos en que la naturaleza de las funciones tenga un lugar primordial. Existe un concepto que dice "La función determina la forma", en vez de que las tareas deban encajar en las estructuras existentes.
- 2) Hacer óptima la efectividad, tanto del sistema establecido (estructura organizacional), como de los sistemas temporales, (proyectos, programas, etc.) por medio de la creación de procedimientos ó mecanismos que permitan analizar las funciones y distribución de cada sistema.

- 3) Desarrollar un medio de colaboración y poca competencia entre unidades interdependientes. Sucede en muchas ocasiones que la energía funcional gastada en competencia inapropiada frena el avance que pudiera tener una organización aprovechando al máximo esa energía.
- 4) Crear condiciones en donde se haga aflorar el conflicto para conocerlo, analizarlo y darle así una solución adecuada. Se gasta mayor energía tratando de evitar ó eludir los conflictos que son inevitables en cualquier organización.
- 5) Situar la toma de decisiones sobre la base de las fuentes de información y no de las funciones organizacionales. No sólo significa que las decisiones deban movilizarse hacia abajo en la organización sino determinar --cual es la mejor fuente de información para trabajar sobre un problema en particular y situar ahí la toma de decisiones.
- 6) Acrecentar el grado de confianza y de apoyo entre los miembros del organismo; entre mejor sea el medio que rodea a éstos, habrá mayor disponibilidad de desempeñar con eficiencia sus funciones, así como elevar el nivel del entusiasmo personal y el de bienestar en la empresa u organismo.
- 7) Crear un medio ambiente en que la autoridad conferida a los puestos se agregue a la autoridad basada en conocimientos y aptitudes.

- 8) Elevar el nivel de responsabilidades de personas y de grupos en la formulación e implantación de planes. Entre mayor participación exista del personal que integra la organización en los planes de trabajo será mayor su interés en colaborar y alcanzar los objetivos fijados.

## C A R A C T E R I S T I C A S

El Desarrollo Organizacional puede caracterizarse de diferentes maneras:

- 1) El Desarrollo Organizacional es un proceso en marcha - mediante acciones recíprocas.

Se denomina proceso, al caudal de eventos identificables y relacionados entre sí, que en el curso del tiempo se encauzan hacia una meta ó finalidad.

La razón esencial para llamar "proceso" al Desarrollo Organizacional, está en el propósito de caracterizarlo como algo dinámico, que se mueve y se modifica; la estructura de la organización cambia para que más tarde otros cambios desplacen al anterior, se resuelven problemas y se plantean otros nuevos.

La índole de proceso en marcha de Desarrollo Organizacional implica que no debe considerársele como solución definitiva de los problemas de organización, sino

como un "encauzamiento" hacia una mayor eficiencia.

- 2) El Desarrollo Organizacional es una estrategia normati  
va, y reeducativa para lograr cambios.

El Desarrollo Organizacional requiere hacer cambios, --  
y descansa en una estrategia particular de los mismos -  
con consecuencias. Chin y Benne describen tres tipos de  
estrategias para efectuar cambios. Primeramente definen  
las estrategias Empfrico-Racionales, basadas en el su--  
puesto de que los hombres son seres racionales; han de  
acatar sus intereses racionales propios y han de cambiar  
cuando lleguen a comprender que el cambio les será bené-  
fico. El segundo grupo de estrategias es el de las Norma  
tivas y Reeducativas, basadas en el supuesto de que las  
normas sientan la base de la conducta, y los cambios -  
lleguen a través de un proceso reeducativo, en el cuál  
se descartan las viejas reglas y se sustituyen por otras  
nuevas. El tercer conjunto de estrategias es el de las -  
Coactivas, basadas en el supuesto de que el cambio se -  
hace para que quienes posean menos poder autoritario y -  
acaten los deseos de quienes lo tienen en mayor grado.

El Desarrollo Organizacional se basa primordialmente en la Normativa/Reeducativa, y en segundo lugar en la Racional/Empírica.

Bennis hace hincapié en la índole educativa de Desarrollo Organizacional:

"El Desarrollo Organizacional es una respuesta a los cambios, una estrategia educativa compleja, destinada a modificar las creencias, las actitudes, los principios y la estructura de los organismos, de manera que puedan adaptarse mejor a una nueva tecnología, a los nuevos mercados y a las pruebas por vencer, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".

- 3) El Desarrollo Organizacional analiza las organizaciones aplicando un enfoque de sistemas.

En el enfoque de sistemas se examinan los fenómenos y los factores dinámicos, haciendo hincapié en lo que respecta a sus relaciones, sus vinculaciones, su interdependencia y su acción recíproca. Esta es una perspectiva que se considera valiosa para entender la vida de las organizaciones.

El hecho de considerar a las organizaciones en función de la teoría de sistemas lleva a formular algunas generalidades a cerca del Desarrollo Organizacional.

En primer lugar, existen subsistemas organizacionales en situación altamente interdependiente, pueden ocurrir cambios en todo el sistema si se hacen cambios en cualquier

ra de éstos subsistemas. Por tanto, es preciso que las intervenciones de Desarrollo Organizacional se basen en diagnósticos de las repercusiones sobre la totalidad - del sistema.

En segundo lugar, el vehículo inicial para los trabajos de Desarrollo Organizacional (para mejorar cualquiera - de los subsistemas del organismo), tiende a ser una intervención en los sistemas humano/sociales y estructurales, es decir, se exploran los sentimientos y las actitudes de los miembros del organismo en relación con los problemas que observan en la organización, alterándose en el proceso las comunicaciones e incluso la autoridad y el control en el subsistema.

Tercera generalización, existe un impacto inmediato y - de relación recíproca entre el subsistema humano/social y el estructural; es decir, suponiendo que se presenta un cambio de jefe, este cambio afectará la actitud de - sus subalternos, en tanto no se adapten al estilo de - dirección que adopta el nuevo jefe o éste a la forma en que están acostumbrados sus subordinados.

Cuarta y última generación, en tanto el vehículo inicial para los trabajos de Desarrollo Organizacional tiende a ser una intervención en los sistemas humano /social y estructural, es probable que se provoque una confrontación ya sea directa ó indirecta de los sistemas conexos externos, las metas, las tareas y la tecnología además de los propios subsistemas humano/social y estructural.

- 4) El desarrollo Organizacional es un enfoque de sistemas, basado en datos hacia cambios fruto de planes.

En el proceso de Desarrollo Organizacional, se hace mayor énfasis en el valor de los datos quizá con más fuerza que en la mayoría de los programas de cambio. Una consecuencia de ésto es que los miembros del organismo aprenden a recopilar datos, a trabajar con ellos y a utilizarlos para resolver los problemas del organismo. Se prefieren los datos a cerca de los procedimientos humanos y sociales de la organización a los datos técnicos, financieros de información de mercados u otros por el estilo.

En los programas de Desarrollo Organizacional por regla general "pertenecen" a las personas que los engendran y son ellas quienes los usan. Esto significa que, por ejemplo, las encuestas de actitudes no se realizan sólo para que la gerencia general pueda estudiar los resultados; se realizan para que quienes contribuyen a ellas, en todos los niveles tengan un programa exacto de las situaciones a las que se enfrentan y puedan formular después planes de programación de trabajos que capitalicen las cualidades positivas y descarten las negativas.

Los datos contradictorios o discrepantes señalan el cambio para hallar diferencias en puntos de vista, en motivaciones, actitudes, etc. los cuáles una vez que son identificados pueden llevar a soluciones que mejoren la eficiencia de la organización.

Una de las metas del Desarrollo Organizacional consiste en crear el medio ambiente de la entidad, en que -- los datos que se obtengan se utilicen para la solución de problemas a necesidades del organismo y de sus ---- miembros.

5) El Desarrollo Organizacional se basa en la experiencia.

Las intervenciones de Desarrollo Organizacional se con centran en el comportamiento real de individuos y grupos, procurando resolver problemas reales y formular - generalizaciones acerca de la dinámica de las organiza ciones, por inducción basada en la experiencia.

El aprendizaje basado en la experiencia exige no sola- mente someterse a ella, sino reflexionar lo que ha si- do tal experiencia. Los miembros del organismo experi- mentan algo a causa de su actuación, reflexionan acerca de lo que experimentaron para extraer un aprendiza- je y sacar sus conclusiones al respecto.

6) El Desarrollo Organizacional hace hincapié en la deter- minación de objetivos y la formulación de planes.

El proceso del Desarrollo Organizacional tiene por ob- jetivos, concretamente los de mejorar de diversas mane- ras, el funcionamiento de la organización. Una de ellas es, la de marcar la importancia de los objetivos y de los planes, y la de estructurar los trabajos de aprend- izaje destinados a perfeccionar la determinación de - objetivos y de aptitudes para formular planes.

La importancia que reviste esto en los programas de Desarrollo Organizacional, tanto en el nivel individual como en el del organismo, representa una reacción a los cambios en la ideología de los organismos durante la última década. Se acostumbraba que la determinación de objetivos y la formulación de planes era función únicamente de los niveles jerárquicos más altos de la organización, mientras que las funciones de los niveles inferiores eran las de ejecutar los planes y coadyuvar al logro de los objetivos. Actualmente se considera que los mayores avances obtenidos en las organizaciones son resultados de un mejor aprovechamiento de los recursos, tanto humanos como técnicos y de la participación de los elementos integrantes del grupo u organismo en la elaboración de planes.

Las intervenciones para determinar objetivos y formular planes se concentran en las siguientes aptitudes y habilidades:

- 1) Aprender a determinar metas y objetivos
- 2) Aprender a convertir las metas en actuaciones y proceso para conquistarlas.
- 3) Aprender a hacer planes y tomar decisiones para facilitar la conquista de las metas.

Koontz y O'donnell describen las funciones de planeación como sigue:

"Los planes implican elegir objetivos y programas departamentales, así como las formas de realizarlos. De esta manera, los planes ofrecen un enfoque racional hacia objetivos preseleccionados. Formular planes es decidir --

anticipadamente qué debe hacerse, cómo hacerlo y cuándo, así como quién lo hará... La planeación es un proceso-intelectual, una determinación consciente de formas de actuar; es rebasar las decisiones en propósitos, hechos y los cálculos estimativos ponderados."

Kast y Rosenzweig hacen una vinculación de planes y metas y los describen como:

"Básicamente, las metas son planes que se manifiestan - como resultados por alcanzar. En este amplio sentido, - las metas contienen objetivos, propósitos, misiones, fechas finales, estándares, zonas por abarcar, cuotas, - etc. Las metas representan, no solamente el punto final de los planes sino la finalidad hacia la cual apuntan - los demás trabajos administrativos, tales como la organización y el control".

En la actualidad se reconoce la importancia de "Administrar por Objetivos", y las consecuencias positivas para la mayor eficiencia se reconocen como importantes por propio derecho. Esta creencia es la que hace de las - - características el fundamento del Desarrollo Organizacional.

- 7) Las operaciones del Desarrollo Organizacional se enfocan a equipos "intactos" de trabajo.

El Desarrollo Organizacional considera que la organización realiza su función por medio de equipos de trabajo de diversos tipos y especies; que una manera de conquistar mejoras permanentes y duraderas en el organis-

mo consiste en cambiar la cultura, los procedimientos, las relaciones y las formas de realizar las tareas en el seno de estos equipos.

El equipo de trabajo es la fuente de todos los conocimientos individuales acerca de los procedimientos organizacionales, tales como las comunicaciones, la toma de decisiones y la determinación de objetivos. Estos procesos influyen sobremanera en la conducta de los individuos, y se considera que muchas de las necesidades individuales en la acción social recíproca y en el nivel social, en la apreciación y en la consideración, se satisfacen gracias a este grupo de trabajo, formado tanto por personas de la misma categoría como por el jefe.

La experiencia de los programas de Desarrollo Organizacional demuestran que se puede confiar ampliamente en las intervenciones encaminadas a mejorar las relaciones de equipos de trabajo, sus procedimientos y el desempeño de su tarea.

Más adelante se hablará con más detalle de la importancia de estos equipos de trabajo en el Desarrollo Organizacional.

- 8) El Desarrollo Organizacional es una de las ramas de las ciencias aplicadas en la conducta.

En los programas de Desarrollo Organizacional se aplican principios y normas prácticas tomadas de varias ---

ciencias de la conducta: de la Psicología, de la Antropología Social, de la Psiquiatría, de la Economía Política y de la Ciencia Política, por lo que se podría definir al Desarrollo Organizacional como "la aplicación del conocimiento de la conducta de sus prácticas y de sus aptitudes, a sistemas funcionales en marcha, con la colaboración de los miembros de éstos".

Los profesionales del Desarrollo Organizacional basan su diagnóstico y su actuación en lo que es conocido, en eventos normados por las leyes y por la dinámica, que ayudan a explicar lo que es la conducta individual, la del grupo o la del organismo. El conocimiento de estas normas, regidas por leyes, de la Psicología Social de la Dinámica de Grupos y de la Teoría de la Organización sumados por regla general al conocimiento de la teoría y la práctica relativas a la educación adulta, al cambio fruto de planes, a la teoría de los sistemas y a un poco de investigación de operaciones.

## ELEMENTOS

El desarrollo mismo de la Organización puede considerarse como un sistema de tres elementos relacionados entre sí, los cuáles son:

**VALORES O PRINCIPIOS.-** Existe un conjunto de valores o principios fundamentales relativos a la índole del hombre y de su trabajo en el contexto de la organización, el cual ejerce una influencia poderosa en el proceso y en la tecnología para -- crear organismos más funcionales. Estos principios se expresan de la siguiente manera:

- 1) Brindar oportunidades para que las personas funcionen - como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso de producción.
- 2) Brindar oportunidades para que cada miembro de la organización, así como la organización misma, funcionen con potencialidad.

- 3) Procurar aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
- 4) Procurar crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante, que ofrezca el interés de una prueba por vencer.
- 5) Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos, que influyan en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio ambiente.
- 6) Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto completo de necesidades, las cuáles son importantes para su trabajo y para su vida.

Una vez que se admita que los valores ejercen poderosa influencia en la forma en que se encauce el desarrollo organizador, es posible hacer frente a los conflictos que se hallan presentes en los organismos contemporáneos: conflictos entre el individuo y el grupo, entre la libertad individual y la reglamentación de las organizaciones, entre las necesidades individuales y las demandas de los organismos. Pasar por alto la cuestión de valores ó principios, es desentenderse de la existencia de los conflictos y demorar la solución de éstos.

PROCESO.- El proceso ó trámite del desarrollo de las organizaciones consiste en la recopilación de datos, en obtener un diagnóstico de las organizaciones y en intervenir activamente sobre éstas.

En el siguiente capítulo se tratará a detalle en que consiste cada una de las etapas del proceso para Desarrollo Organizacional.

**TECNOLOGIA.-** Consiste en un conjunto de procedimientos técnicos y de métodos, que crece aceleradamente, provenientes, en primer término, de las ciencias del comportamiento. Al contrario de otras técnicas, que propenden a concentrarse en la solución de problemas actuales y específicos, la tecnología del Desarrollo Organizacional se encausa al desarrollo de nuevos conocimientos sobre organización y nuevas formas de enfrentarse a problemas y de resolverlos. El problema consiste en perfeccionar las formas en que los sistemas culturales técnicos, administrativos y personales actúan entre sí, así como la manera en que los organismos se vinculen con el medio ambiente externo.

El campo del desarrollo de las organizaciones refleja la aplicación creadora de estos elementos relacionados entre sí, acrecentando la efectividad de los organismos y su idoneidad para aprender a enfrentarse a sus cambios.

## CONDICIONES

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

ALFRED P. SLOAN.

Ni los especialistas en las ciencias del comportamiento ni -- sus teorías crearon la necesidad del desarrollo organizacional, coadyuvaron a ello, por supuesto, pero fué Alfred P. Sloan -- quién decidió exactamente la verdadera causa: El cambio.

Por tal motivo se dice que el Desarrollo Organizacional es  necesario siempre que las instituciones u organismos luchen por sobrevivir en las condiciones de un cambio crónico.

El Desarrollo Organizacional hace que la gerencia de las empresas llegue a tomar conciencia de la necesidad de renovación y revitalización de tal forma que las organizaciones que han de

afrontar la crisis por la que atravesamos, puedan dar respuestas nuevas, más innovadoras.

## CONDICIONES PARA EL EXITO O EL FRACASO EN LA IMPLANTACION DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

### PARA EL EXITO.

La organización se encuentra generalmente bajo una considerable presión externa ó interna para mejorar. La alta gerencia está inquieta por actuar y buscar soluciones.

En la alta gerencia tiene lugar una intervención a modo de -- catálisis por medio de un nuevo miembro o un consultor.

La alta gerencia asume un papel directo y responsable en el - proceso.

Surgen nuevas ideas y métodos en un gran número de niveles de la organización, con el fin de elaborar soluciones.

Tiene lugar, en cierto grado, la experimentación y la innovación.

El Programa de Desarrollo Organizacional es generalmente re-- forzado por resultados positivos en la eficacia y buen funcio namiento de la organización.

## PARA EL FRACASO.

La existencia de una brecha entre los valores de la alta gerencia y su actual comportamiento.

La implantación parcial del Desarrollo Organizacional ó de -- actividades que no estén basadas en un sistema de metas para efectuar el cambio.

Una expectación irrealista del tiempo que tomará la implantación del Desarrollo Organizacional.

Exagerada dependencia o uso inapropiado de consultores exter nos e internos.

Falta de comunicación e integración de los esfuerzos en el -- Desarrollo Organizacional entre los variados niveles de la or ganización.

Buscar "buenas relaciones humanas" como objetivo principal -- del Desarrollo Organizacional, en lugar de la eficacia y buen funcionamiento de la organización.

Buscar soluciones rápidas o prescripciones adecuadas para el mejor funcionamiento de la organización.

Aplicar inapropiadamente las intervenciones o sin una adecuada y objetiva recopilación de datos y diagnóstico de proble-- mas.



**PROCESO GENERAL PARA IMPLANTAR  
EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

## RECOPIACION DE INFORMACION

### METODOS BASADOS EN LA INFORMACION

Los individuos actúan y las organizaciones funcionan con base a la información que reciben. Las personas buscan constantemente la información que les ayude a tomar decisiones y a corregir errores, que les dé una dirección y que les confirme sus creencias. De muchas maneras, las personas son procesadoras de información, obteniendo ésta y tomando decisiones sobre el comportamiento. Igualmente, las organizaciones son sistemas de procesamiento de información. Las organizaciones reúnen y procesan información sobre el medio ambiente, así como información respecto de su funcionamiento interno.

Las estructuras organizacionales llenan la función de obtener información entre dos personas o entre dos grupos. Por tanto, la información es un factor clave en la comprensión del comportamiento de las organizaciones.

Ahora bien, supondremos que la mayoría de las intervenciones de Desarrollo Organizacional implican la recopilación y utilización de información, aunque al principio es posible que esto no sea muy obvio, casi cualquier intervención debe incluir alguna forma de las siguientes actividades:

- A) **Recopilación Sistemática de Información.** La información puede recopilarse por medio de cuestionarios, entrevistas, observaciones del comportamiento, exámen de los antecedentes organizacionales. Con frecuencia, esta información es parte integral del diagnóstico del sistema por parte del agente de cambio, pero puede también tener -- otros usos.
  
- B) **Análisis de la Información.** El agente de cambio trabaja con la información, ya sea por su cuenta o en colaboración con miembros de la organización, para ampliarla, analizarla o interpretarla.
  
- C) **Retroalimentación de la Información.** El agente de cambio devuelve la información (tal vez junto con sus interpretaciones), a los miembros de la organización en una forma que les permita utilizarla. La retroalimentación de la información puede ser inmediata (como cuando un consultor de proceso da retroinformación a un grupo sobre su comportamiento) o posterior (como el análisis computarizado de la información recopilada a través de -- cuestionarios a la preparación de informes por escrito).

Estos tres pasos es lo que se define como "Métodos basados en la Información", específicamente, los métodos basados en la información son aquellas actividades realizadas por el agente de cambio que implican la recopilación, el análisis y la retroalimentación de información en el contexto de un esfuerzo de Desarrollo Organizacional.

Si los métodos basados en la información se utilizan de una manera que estimule la confianza y produzca la participación franca y honesta de la información, entonces el agente de --

cambio estará en una buena posición para emplear la información en el diagnóstico, la planeación y el inicio del cambio. Sin embargo, si la recopilación de información se ve rodeada por la falta de confianza, por la ansiedad o la sospecha, la información será entonces de poco valor para propósitos - de diagnóstico, motivación o planeación, ya que es posible - que las personas no confíen en la información y reaccionen - ante ella en forma defensiva.

#### NATURALEZA DE LA INFORMACION EN LAS ORGANIZACIONES

Aunque el enfoque de la información está basado en el proceso de utilización de métodos basados en la información, es - importante prestar cierta atención al contenido de la información recopilada. Es necesaria alguna comprensión de la - naturaleza de la información disponible. Cuando entra a un nuevo ambiente organizacional, el agente de cambio debe hacer selecciones respecto a los tipos de información que debe recopilar.

Existen varias maneras de categorizar la información sin duda pero la cuestión básica, es: ¿Cómo difiere la información?. ¿Cuáles son sus diversas características?. A continuación se presenta una tabla que muestra la información encontrada en las organizaciones, características potenciales y - descripción de la misma.

## LAS UTILIZACIONES DE LA INFORMACION EN EL PROCESO DE CAMBIO

Los diversos tipos de información disponibles para el agente de cambio pueden utilizarse de muchas maneras para facilitar el cambio organizacional. En cada una de las etapas del proceso de Desarrollo Organizacional se emplean distintos tipos de información.

La siguiente tabla muestra a grandes rasgos las utilizaciones importantes de la información que corresponden a cada una de las Etapas del Desarrollo Organizacional.

ETAPAS DEL D.O.	UTILIZACION TIPICA DE LA INFORMACION
Diagnóstico	Información utilizada para desarrollar una imagen completa y profunda del sistema cliente: de sus operaciones, las actitudes de sus empleados, sus puntos fuertes, sus principales problemas y sus causas.
Planeación de Acción	Información utilizada para determinar que intervenciones son apropiadas, dónde deben aplicarse y como deben implantarse.
Acción o Intervención	Información utilizada para motivar a los individuos o grupos a descongelarse o empezar a cambiar y a iniciar el proceso de cambio.
Evaluación	Información utilizada para seguir el progreso de las intervenciones conforme se llevan a cabo, y evaluar los costos y beneficios de las intervenciones después que éstas terminan.

TIPOS DE INFORMACION EN LAS ORGANIZACIONES

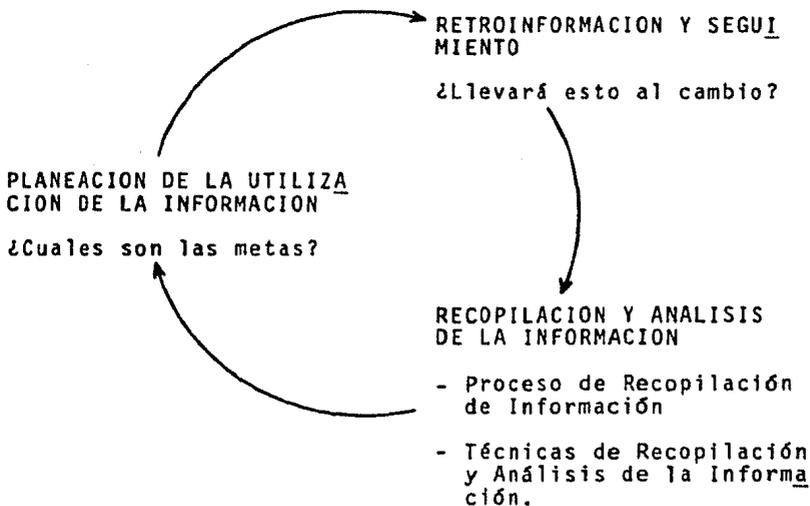
DIMENSION	CARACTERISTICAS	DESCRIPCION
Enfoque del Subsistema	Subsistema Técnico-Subsistema Humano	¿Que parte del sistema organizacional será el punto central de obtención de información? Técnico- Presupuestos, costos, etc. Humano - Sentimientos, actitudes, etc.
Punto de Medición	Resultado del Sistema- Insumo o Procesos de Transformación	¿Se enfoca la información en el resultado del sistema (producto final), en el insumo o en el proceso de transformación del sistema?
Contenido Evaluador	Descriptivo-Evaluador	¿Se enfoca la información en la descripción o en la interpretación y la evaluación? ¿Cuál es la diferencia en el grado en que diversos tipos de información describen el comportamiento en términos relativamente objetivos.
Ampliación	Individual-Grupal-Organización Total	¿Cómo puede ampliarse la información respecto del funcionamiento organizacional? La información puede ampliarse en distintos niveles y por lo tanto, puede reflejar el funcionamiento de una organización en cualquiera de estos distintos niveles.
Orientación de Tiempo	Pasado-Presente-Futuro	¿Varía la información en su orientación de tiempo?, es posible informar acerca de eventos ocurridos en el pasado, de estado o actividades actuales, o de datos respecto del futuro.
Estructura de la Recopilación	Recopilación no Estructurada-Estructurada	¿Varía la estructura del método de recopilación?, es posible recopilar información en un alcance o una naturaleza predeterminados, de una manera formalmente estructurada y resumir la en términos cuantitativos, o bien de una manera poco o nada estructurada y menos susceptible a la manipulación cuantitativa.
Frecuencia de la Recopilación	Una sola vez-Recopilación-Continua	¿Con que intervalos de tiempo se recopila la información? Por una sola vez o en forma continua.
Muestreo de las variables	Muestreo Estrecho-Muestreo Amplio	¿Que aspectos cubre la información que se recopila? ¿Tiene el agente de cambio un modelo subyacente de las organizaciones que le guíen en su muestreo y se asegure que no se omitan las variables críticas?
Validez	Válida-No Válida	¿Se considera que la información es precisa consistente y no distorsionada? ¿Cuanta validez "Objetiva" o "Percibida" tiene la información?
Acceso	Limitado-Ilimitado	¿Quien tendrá acceso a la información?. El grado de accesibilidad que tengan los miembros de la organización a la información, puede afectar su validez percibida y su utilización eventual.

## UN MODELO DEL CICLO DE RECOPIACION Y RETROALIMENTACION DE INFORMACION.

Subyacente a las muchas formas diferentes de utilización de la formación en el cambio organizacional, se encuentra un modelo implícito del proceso de utilización de la información.

Antes de iniciar la recopilación de información, deberá planearse la utilización de ésta. La organización cliente y los individuos dentro de ella deberán comprender claramente qué tipo de información se recopilará, como se analizará y cómo se retroalimentará ésta.

El proceso de utilización de información en el Desarrollo Organizacional se presenta en la siguiente figura:



Estas tres actividades principales, deben estar relacionadas entre sí, sin dejar de considerar el hecho de que la retroinformación es la parte más importante del ciclo basado en la información, dado que la recompensa se logra cuando esta información es devuelta a los individuos en la organización y se inicia la solución de problemas.

## DIAGNOSTICO

### DEFINICION

Antes de que pueda iniciarse el proceso de cambio fruto de un plan, es por regla general preciso tener "conocimiento consciente del problema real". Sin embargo, no sólo la conciencia de que existen problemas, se convierte automáticamente en el deseo de efectuar cambios. En primer lugar debe haber -- cuando menos cierto grado de confianza en la posibilidad de -- lograr un estado de cosas más convenientes.

Las diversas subdivisiones del organismo en el nivel del grupo, generalmente hacen salir a luz diferentes grados de percepción de las dificultades con que tropieza el organismo, y en consecuencia a todos éstos les falta la reacción a los es tímulos provenientes del problema, que pueden exigir gestiones y ayuda para efectuar los cambios.

Las normas estratégicas relativas al Desarrollo Organizacional y las intervenciones que parecen ineficaces, cuyos resultados son poco importantes, provienen generalmente de diagnósticos superficiales de las cuestiones decisivas que afectan al funcionamiento. Los diagnósticos superficiales o incorrectos, a su vez, se basan a menudo en datos insuficientes o -- inexactos.

El diagnóstico de organizaciones implica analizar concienzudamente la información y los datos relativos al medio cultural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales del organismo. Su objetivo es describir sectores-susceptibles de perfeccionarse (conocer el estado en que se-hayan las cosas), su meta final es poder pronosticar el im-pacto de eventos particulares en la productividad del orga-nismo y en el bienestar de sus miembros (conocer los efectos o consecuencia de las actuaciones). El diagnóstico acertado por lo tanto, sienta la base para determinar y asignar prio-ridades a los problemas, a las cuestiones debatibles decisivas y a las oportunidades que se ofrezcan.

Existen numerosas orientaciones para los diagnósticos, o sea formas de considerar a la organización. Sin embargo, sea -cual fuere la orientación y el enfoque, existen varias nor--mas o guías importantes para formular diagnósticos acertados de la organización.

1. Los resultados susceptibles de observación tienen múlti-ples causas, la conducta en los organismos es producto-de muchos factores dinámicos que actúan recíprocamente. En consecuencia lo que se observa es sencillamente el -resultado de las acciones recíprocas.
2. Muchos datos representan síntomas y no causas. El hecho de tomar como punto de partida los síntomas, sin formu-lar el diagnóstico adecuado, lleva generalmente a inter-venciones desacertadas.
3. Lo que se percibe y los juicios críticos influyen en la capacidad para diagnosticar.

La calidad del diagnóstico de la organización descansa - en la aptitud para apreciar y tomar en cuenta los prejuicios personales.

#### CONSTRUCCION DE UN MAPA DE DIAGNOSTICO.

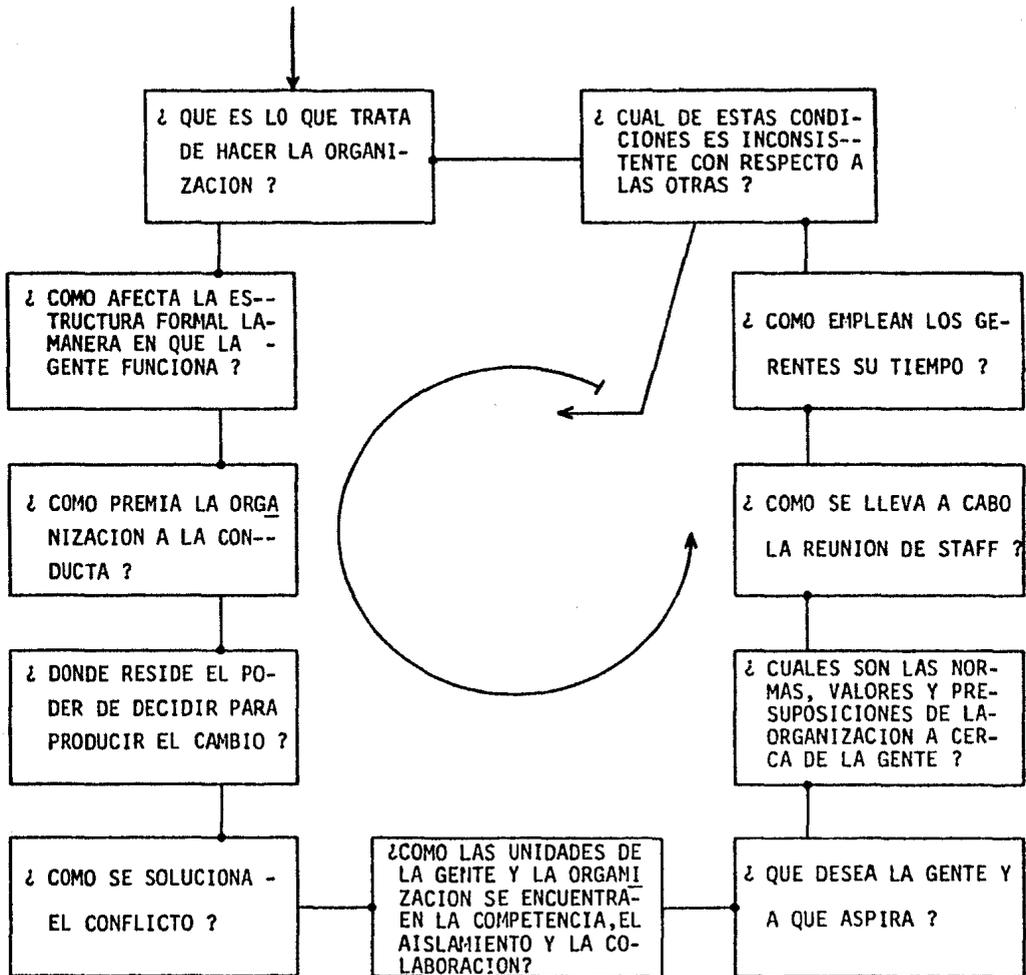
Cuando existe la necesidad de intervenir en una organización se requiere construir gradualmente "Un Mapa de Diagnóstico". Dicho mapa contiene naturaleza, síntomas y problemas de la - estructura de la organización.

En el grado en que una organización identifica su misión, so luciona problemas para prevenir el logro de tal misión, toma y lleva a cabo decisiones en forma efectiva, en ese mismo - grado está operando satisfactoriamente.

Cuando se encuentra el problema y el grupo se siente implica do, significa que las experiencias propias del grupo son importantes en alto grado y pueden ser utilizadas en la solu- ción de nuevos conflictos de la organización y del grupo.

¿Qué es lo que la organización trata de hacer, aumentar su - productividad, cambiar su estrategia gerencial, hacer frente a los adelantos tecnológicos, tratar más efectivamente con - el ambiente en el cual funciona?. Esta y otras preguntas - presentadas en la siguiente figura (en la dirección que mar- can las manecillas del reloj) se aplican para construir un - mapa de diagnóstico de una organización.

# CONSTRUCCION DE UN MAPA DE DIAGNOSTICO



## TIPOS DE DIAGNOSTICO

### 1) Diagnóstico como Ciclo de Actividad.

Cuando los esfuerzos del Desarrollo Organizacional son dirigidos a los sistemas formales e informales, tienden a centrarse primeramente en el sistema informal que comprende la cultura de la organización.

La estimación cultural incluye no sólo la cultura de la organización como un todo, sino también cualquier número de diferentes departamentos o subunidades de la organización.

La construcción de un modelo es una manera por la cual los miembros de una organización pueden tener una im--  
agen de ella más efectiva, para ellos las construcciones de un modelo facilita también la identificación de la -  
interdependencia del sistema.

Lo óptimo del sistema presupone que hay una configura--  
ción de sistemas interdependientes que es más ventajosa para lograr los objetivos de la organización que otra -  
posible configuración existente. El problema del diagn--  
nóstico es identificar esa mejor configuración y traba--  
jo para lograrla.

Se deben valorar las posibles alternativas de cambio en términos de la ventaja que cada una ofrece para condu--  
cir a un cambio futuro y a los efectos positivos o nega--  
tivos que este cambio particular podría tener en otros--  
sistemas de la organización.

## II. Diagnóstico del Desarrollo Organizacional a través del - Equilibrio de Sistemas.

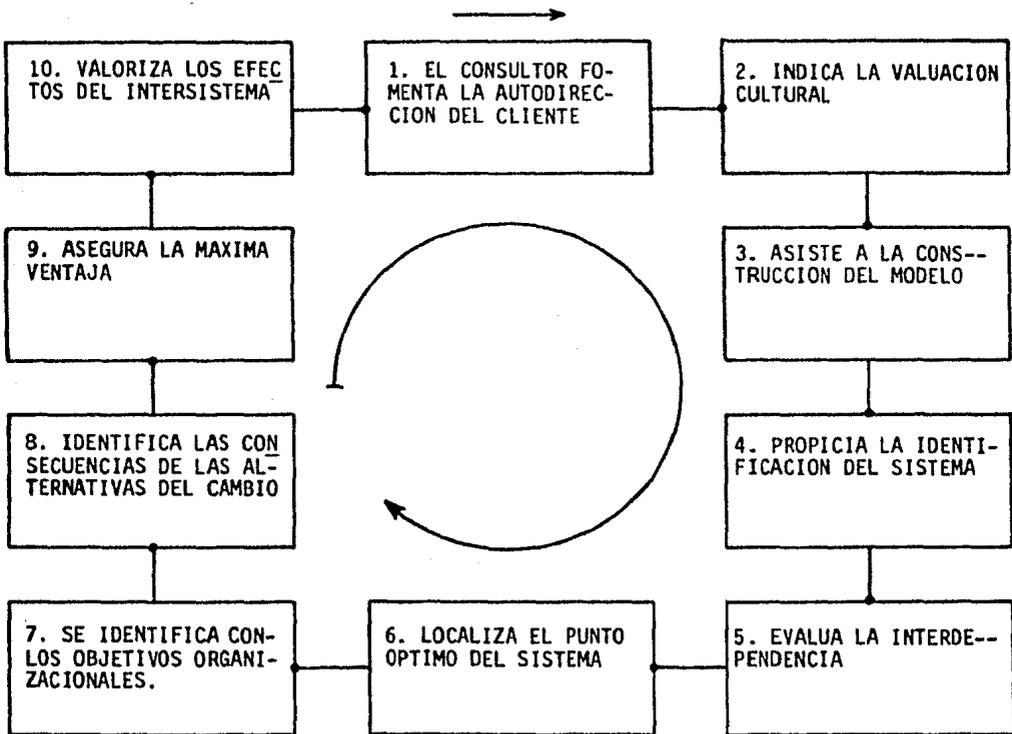
Se supone que en este diagrama la tecnología, la estructura y la cultura están relacionadas mutuamente. Al moverse la tecnología de los procesos repetitivos a los proyectos en un sólo tiempo, la estructura óptima tenderá a moverse de una forma centralizada a una descentralizada.

La cultura de la organización tenderá a responder por sus normas, cambiando de los de baja implicación individual a los de alta implicación.

Varias proposiciones ayudan a explicar el modelo, a saber:

1. Los tres sistemas son afectados por un cambio en la mi sión de la organización.
2. El sistema del personal (cómo los individuos se experimentan a sí mismos, mutuamente y a la organización), - afecta y es afectada por los tres sistemas.
3. Cualquier sistema puede ser la causa de un cambio en - cualquier otro sistema, o sea puede operar como una va riable independiente.
4. Alguna forma de equilibrio entre los sistemas se logra rápidamente por la mayoría de las organizaciones.
5. Por lo común, este equilibrio es menor y óptimo en tér minos de la misión de la organización y altamente re-- sistible al cambio.

DIAGNOSTICO DEL D.O. COMO CICLO DE ACTIVIDAD



6. Para cambiar a una organización, estos sistemas necesitan ser capaces de reajustarse, (por la gente que los controla) para lograr un nuevo equilibrio.
7. Este nuevo equilibrio será casi seguramente más de apoyo para la misión de la organización y para las necesidades individuales de los miembros.
8. El proceso de la identificación del sistema, del descongelamiento, del cambio y del recongelamiento.
  - . Duplica la manera en que la gente aprende.
  - . Puede ser aprendido por una organización como un todo, estando apoyada por las normas apropiadas de la organización.
  - . Puede llegar a ser un proceso en marcha en cada subunidad de la organización.
  - . Es el total objetivo, tanto del desarrollo de la organización como de la administración progresiva.

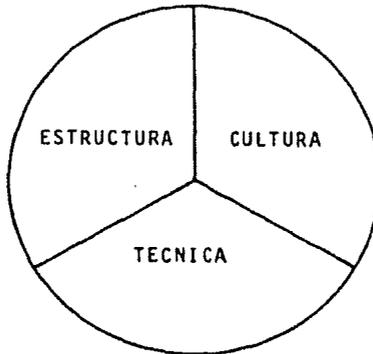
Estos tres sistemas de organización son interdependientes y tienden hacia un estado de equilibrio entre sí.- Cuando la organización propende a sobrevivir y a crecer el Desarrollo Organizacional está logrando ese equilibrio eficientemente.

DIAGNOSTICO DEL D.O. A TRAVES  
DEL EQUILIBRIO DE SISTEMAS

ESTILO ↔ ESTILO  
AUTOCRATICO PARTICIPATIVO

AUTORIDAD ↔ AUTORIDAD  
LEGALISTA TECNICA

DECISIONES ↔ DECISIONES  
CENTRALIZADAS DESCENTRALIZADAS



POCA NECESIDAD DE IMPLICACION ↔ MUCHA NECESIDAD DE IMPLICACION

CENTRADO EN EL RITUAL ↔ CENTRADO EN EL PROBLEMA

NORMAS RESTRICTIVAS ↔ NORMAS EXPANSIVAS

MECANICISTA ↔ ORGANICO

OBJETIVOS DE PROCESO ↔ OBJETIVOS DE PROYECTO

CAPITAL FISICO ↔ CAPITAL HUMANO

INDUSTRIA EN DISMINUCION ↔ INDUSTRIA EN CRECIMIENTO

ORIENTADA A LAS COSAS ↔ ORIENTADA AL PENSAMIENTO

### III. Diagnóstico del Desarrollo Organizacional por Diferenciación e Integración.

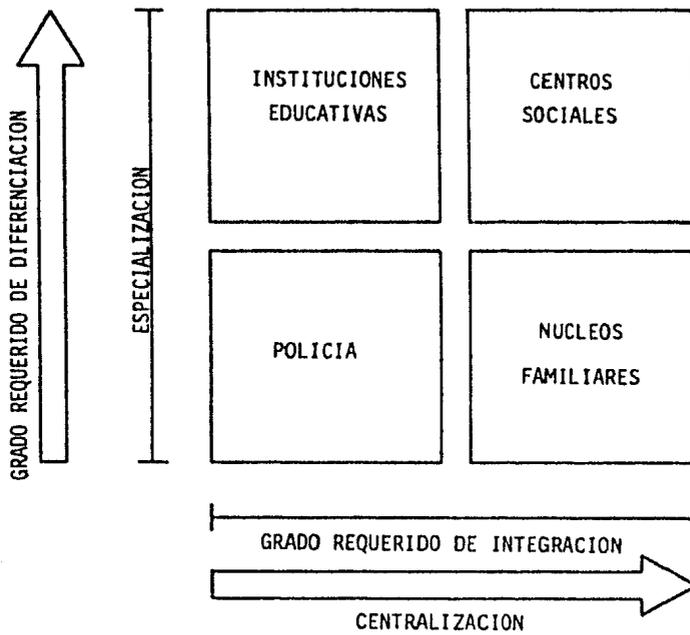
A medida que las organizaciones se hacen más grandes y complejas, necesitan una creciente especialización técnica y más sistemas de control sofisticados. Determinada organización puede requerir cierta cantidad de cada uno de ellos para ser la más efectiva posible. Cuánto de cada uno de ellos y cómo la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

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

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

En el siguiente diagrama se presenta un ejemplo que se pudiera tener en cuenta análogamente en las organizaciones según su propia estructura.

DIAGNOSTICO DEL D.O. POR DIFERENCIACION E INTEGRACION



¿CUANTO DE CADA UNO ES IDEAL PARA ESTA ORGANIZACION?

## PLANEACION DE LA ACCION.

Como resultado de los cambios en el estado del mundo organizacional, hay una preocupación creciente con la administración del cambio y con la necesidad de estrategias efectivas para el cambio en sistemas mayores. Definiéndose una estrategia de cambio en un sistema mayor como "un plan mediante el cual se define qué clase de intervenciones hacer, dónde, por quién y en qué momento, con el objeto de llevar la organización a un estado donde pueda transformar en forma óptima las necesidades en resultados, en un ambiente social que alimente el valor y la dignidad de las personas". Gerencialmente, esto significa definir las clases de actividades que es preciso inducir y las clases de experiencias que se necesitan para ayudar al cambio, identificar las personas en la organización que deben comprometerse en el cambio, establecer un cronograma y especificar prioridades de cambio y prácticas en los procedi---mientos, recompensas políticas y comportamientos, establecer un sistema para evaluar el progreso hacia un nuevo estado, y suministrar educación en las habilidades necesarias, tanto para operar en la nueva condición como para mejorar el cambio.

Hay dos condiciones esenciales para que cualquier esfuerzo de cambio sea manejado efectivamente.

Primero. El liderazgo organizacional debe ser consciente de la necesidad del cambio y de las consecuencias de sus actos.

Segundo. El estado final deseado debe ser relativamente explícito; esto es, el liderazgo organizacional debe tener una idea relativamente clara sobre la condición que se desea cambiar.

Se sostiene que los pre-requisitos para la Planeación de las acciones y la estrategia del cambio son:

- 1) Un buen diagnóstico del conjunto de condiciones que causan una necesidad de cambio.
- 2) Una imagen detallada del estado final deseado de los asuntos después del cambio.
- 3) Una imagen clara y exacta de la dinámica del presente, en relación con las metas del cambio.

La imagen o el diagnóstico del estado actual de la organización necesita incluir una identificación de aquellos subsistemas que están implicados principalmente en el cambio, las actitudes de éstos sistemas y de sus líderes hacia el cambio, su disposición para comprometerse en el cambio y una evaluación de su capacidad para hacerla. Además, es útil examinar los tipos de problemas de cambio que estarán implicados en el desarrollo de la estrategia.

El período de tiempo y el estado de cosas que existen entre la identificación de una necesidad y el logro del estado futuro deseado pueden considerarse como el Estado de Transición.

#### ESTADO DE TRANSICION

Los aspectos más importantes dentro del período o estado de transición son:

1. Determinar el grado de elección acerca del cambio
2. Determinar qué necesita cambiarse
3. Determinar dónde efectuar la intervención
4. Escoger las tecnologías de intervención

Como en cualquier proceso de toma de decisiones, mientras mejor sea la información de entrada, mayor será la probabilidad de que la decisión sea apropiada y efectiva.

A continuación se presentan algunos cuestionamientos, cuyas respuestas proporcionarán la base para la elección de la estrategia de intervención apropiada.

¿Qué grado de elección existe acerca de si debe efectuarse el cambio?

Una pregunta aparentemente obvia, pero que con frecuencia no se tiene en cuenta, es si el liderazgo de la organización puede decidir si hacer el cambio o solamente cómo hacerlo. Antes de decidir sobre una estrategia de intervención, el gerente necesita definir la cantidad de control o influencia que tiene sobre las causas o condiciones que en primer lugar ofrecen el estímulo para cambiar.

Algunas demandas o series de fuerzas que vienen del exterior de la organización representan un requisito de cambio. En tal caso, el liderazgo de la organización no tiene otra elección sino enfrentarse a la demanda del cambio (ejem: decretos-legislativos).

En otros casos la necesidad del cambio es estimulada por fuerzas internas o por fuerzas externas a la organización, pero ninguna de ellas bajo el control general del gerente. (ejem:-

implantación de nuevos procedimientos de planeación, o de nueva tecnología). En casos como éstos, el gerente puede escoger no sólo como iniciar, instrumentar y llevar a cabo el cambio, sino también si debe iniciar el cambio.

Una manera que se podría utilizar para analizar las fuentes y la potencia de las fuerzas para el cambio es la que se presenta a continuación:

FUERZAS QUE EMPUJAN - HACIA UN CAMBIO POTENCIA DE - LAS FUERZAS	ACCIONISTAS	LEGISLACION	EMPLEADOS	SINDICATOS	VALORES SOCIALES
ALTA	(-)	(+)			(+)
MEDIA	(+)		(-)		
BAJA	(-)			(+)	

Adicionalmente, las fuerzas en favor o en contra del cambio pueden designarse con signos más (+) o menos (-), respectivamente. Un diseño de este tipo ofrece alguna perspectiva -- acerca de aquello que debe tenerse en cuenta antes de tomar decisiones sobre una estrategia de acción.

¿Que se debe cambiar?

Otro aspecto a analizar es: Qué debe ser cambiado. Esto se relaciona con el hecho de adquirir una imagen clara del presente. Es necesario, como ya se mencionó con anterioridad, - determinar la disposición y la capacidad de los diferentes - subsistemas para un cambio en particular. El siguiente paso consiste en hallar formas de incrementar la disposición y la capacidad de la organización para el cambio. Algunas consideraciones son las siguientes:

1. Si las tradiciones, las normas y las maneras de hacer las cosas están congeladas, la intervención tendrá que alterar sustancialmente las actitudes o las conductas de la gente para que traten de ensayar algo diferente, alguna - intervención "descongeladora" parece ser la indicada.
2. Si las prioridades o las metas de la organización son percibidas de una manera muy diferente o no son compartidas - el cambio efectivo se podrá lograr sólo si se adopta un - procedimiento o proceso de establecimiento de objetivos.
3. Las estructuras probablemente necesitan modificarse cuando el organigrama no refleja las tareas que deben ser realizadas.
4. Puede ser necesario establecer algunos sistemas y proyec-

tos temporales con el objeto de instituir un cambio si las estructuras actuales son incapaces de hacerlo.

5. ¿Se requiere nueva información o conocimiento técnico o habilidades para lograr las condiciones del cambio? Si es - así, se puede requerir algunas actividades de capacitación.

#### ¿Donde Intervenir?

Después de haber diseñado una estrategia basada en el análi-- sis de las fuerzas que demandan el cambio, las alternativas - sobre si se debe hacer el cambio y qué se necesita cambiar, - el gerente se enfrenta a nuevas alternativas acerca de dónde- comenzar. Algunos de los subsistemas de toda organización - que se pueden examinar como posibles puntos de partida son:

1. La alta gerencia o cima del sistema.
2. Sistemas preparados o grupos de la organización que se sa- be están preparados para el cambio.
3. Sistemas "afectados" o una clase especial de sistemas en - que las condiciones han creado inconformidad aguda en un - sistema previamente no preparado.
4. Grupos o sistemas nuevos, o sistemas sin una historia y cuyas tareas requieren abandonar formas antiguas de operar.
5. Staffs o subsistemas cuya ayuda se requerirá en la instru- mentación de las intervenciones posteriores.
6. Sistemas temporales de proyectos o sistemas cuya existen-- cia y pertenencia están definidas en el problema y cuya ta

rea es lograr una meta específica.

Sin embargo, cabe hacer mención que no existe un "libro de recetas", o soluciones predeterminadas. Entre mayor sea el número de preguntas que se formulen en forma sistemática se podrá proceder con mejores elementos de juicio y hacer mejores elecciones.

#### ELECCION DE TECNOLOGIAS DE INTERVENCION.

Además de examinar en dónde empezar, otro asunto de análisis es el de escoger una técnica o tecnología para hacer avanzar al proceso.

Generalmente, el primer problema de cambio es la creación de condiciones que animarán a la gente a cambiar sus propias relaciones interpersonales de los patrones de defensa, diferencia, etc., a los de colaboración, mutua confianza, apertura y solución de problemas.

La orientación política que se encuentra en muchas organizaciones resulta en sus miembros estar implicada en luchas de poder. La necesidad estriba en reemplazar la orientación política por orientar al individuo a los problemas reales de la organización. Esto implica educar a los miembros en la conciencia de sí mismos, la tolerancia para la ambigüedad y la penetración comprensiva de cómo la gente se relaciona mutuamente y con las tareas de la organización. Se han diseñado actividades de entrenamiento de laboratorio (grupo - T para la eficiencia organizadora), para esta clase de aprendizaje, de ahí que ésta sea frecuentemente la primera etapa de un esfuerzo de cambio. Durante esta etapa el consultor está involucrado en observar el proceso de grupo en una forma que

permita el aprendizaje y pasar a la acción. Una de sus responsabilidades es ayudar al grupo a identificar los obstáculos y a vencerlos para obtener una comunicación válida. El ayuda a clarificar los problemas de grupo como los relacionados con su propio proceso; es decir, asiste al grupo para que éste llegue a ser más consciente de la manera en que está trabajando.

La retroalimentación de datos consiste como ya anteriormente se mencionó, en dar al grupo, unidad y organización, la información recopilada en las entrevistas o cuestionarios sobre la manera como los miembros de la organización ven sus problemas respecto a la comunicación, estructura, interacción interpersonal e intergrupala, etc.. Es crucial que los miembros que reciban la retroalimentación reconozcan que la han producido, Esto se logra más rápido si se reúne la información en base a ser público, y no a ser propiedad exclusiva del consultor o agente de cambio.

El desarrollo de equipos es generalmente designado a producir habilidades de grupos más efectivos en la realización de las tareas. La naturaleza y calidad de las relaciones que existen entre los miembros y el líder del grupo son generalmente examinadas y evaluadas, lo cual constituye una condición necesaria para trabajar en tareas de grupo. Las diferentes clases de equipos, como equipos formales de trabajo, equipos temporales de fuerza de tarea y equipos recientemente constituidos, requieren distintas habilidades y se debe trabajar en ellas apropiadamente.

La solución de problemas en intergrupos trata de asuntos y problemas que surgen cuando dos grupos deben ser interdependientes; de ahí que se enfoque generalmente sobre las habili

dades necesarias para proveer de una mejor cooperación entre ellos.

La experiencia de un grupo que trabaja en sus propios problemas (desarrollo de equipos) es un prerrequisito deseable para buscarles solución a los problemas existentes entre él y el otro grupo.

Una estrategia básica del Desarrollo Organizacional y que -- tiende a tener el mayor impacto en la organización como un - todo, es el empleo de aquellos medios que desembocarán en un cambio en la cultura de la organización. Una vez que ésto - se haya alcanzado, se seguirán normalmente algunos cambios - estructurales y tecnológicos. Esto ocurre en parte, por la - fundamental relación que existe entre cultura, estructura y - tecnología. El Desarrollo Organizacional es esencialmente - una estrategia educativa para crear:

- . Una cultura abierta para solucionar problemas y un clima - también abierto a través de la organización.
- . Confianza entre personas y grupos a través de la organiza - ción.
- . Un incremento en la participación y colaboración entre - los miembros de la organización. Los cambios sociotécni - cos son más pronto identificables, participados y desarro - llados en tal cultura. •

En general, las tecnologías de las intervenciones son un as - pecto nuevo y en desarrollo de la formación de organizacio - nes, por lo que se podría seguir describiendo otros tipos de acuerdo a las características de cada organización, a los -

distintos problemas que presenta, etc., no obstante sólo cabe hacer mención que hay mucho por hacer para afinar los procedimientos técnicos existentes. En el momento actual, la tecnología, se encuentra aún bastante circunscrita. Las posibilidades de expandirla, de crear nuevas formas de intervenir eficazmente y de enfrentarse de manera más acertada al sistema complejo de organización, son infinitas.

## EJECUCION DE LA ACCION O INTERVENCION

### MECANISMOS GERENCIALES PARA EL ESTADO DE TRANSICION

El estado de transición, ya antes definido, durante el cuál tiene lugar el cambio, es una serie de condiciones singulares. En un sistema grande, este estado se prolonga en el -- tiempo y requiere una estructura separada de manejo y gerencia, congruente con las tareas y organización de los recursos necesarios en este estado único ó diferente. Por ejemplo, si se está reemplazando un sistema contable tradicional por un sistema de registro mediante computador, existen tres series de condiciones:

- 1) Aquéllos que existían antes del cambio,
- 2) La condición que existirá cuando todo esté en el computador trabajando correctamente, y
- 3) Una condición intermedia, que existirá mientras el - - computador se instala, se ensaya para buscar y eliminar errores, y mientras los trabajos se reajustan y el personal aprende nuevas formas de trabajar.

La última condición - el estado de transición - implica que hay gente trabajando en un tipo de relaciones diferentes de las que tenían en el pasado y diferente de las que tendrán en el futuro.

La pregunta crítica que confronta un gerente ejecutivo es - ésta: ¿Cómo se debe manejar este período de transición?. -- ¿Debe la persona encargada de la operación contable manual encargarse del cambio en términos de asignar trabajo, recom pensar a la gente, determinar itinerarios de uso del sistema electrónico, etc.?. ¿Debe la persona encargada del trabajo con el nuevo sistema manejar también el estado de transición?. ¿Deben ambas personas hacerse cargo de la operación?. ¿O debe tenerse un supervisor común?.

No existe una respuesta prefabricada, empero, a continuación se presentan algunas consideraciones una vez que fué determinada la estructura gerencial, es encontrar a alguien que:

1. Pueda tener el poder de movilizar los recursos necesarios para mantener el cambio en acción. Generalmente, en tales situaciones de cambio se está compitiendo por los recursos con otros que tienen sus trabajos en proceso.
2. Pueda tener el respeto del liderazgo operativo existente y de los defensores del cambio.
3. Tenga efectivas habilidades interpersonales. Gran parte del liderazgo requiere en este caso persuasión, en vez de fuerza ó poder formal.

Dependiendo de la naturaleza del cambio y de los problemas - previstos, diferentes tipos de recursos y mecanismos son - - apropiados para el manejo de la transición. Sin embargo, - - cualquiera que sea la elección acerca de la estructura gerencial de transición y el personal implicado, el tomar y comunicar las decisiones explícitas de la gerencia acerca de la estructura aportan una diferencia significativa en la efectividad de la transición.

En resumen, se puede decir que el gerente ejecutivo debe:

- Definir el estado de transición como una serie de condiciones distintas del estado actual y del deseado.
- Determinar que tipo de administración puede ser más -- efectiva.
- Establecer tal sistema y estructura administrativa.
- Comunicar la existencia de tal sistema ó estructura a las demás partes interesadas.

La transición se facilita muchas veces con la existencia de un sistema gerencial separado, o al menos específicamente -- identificado, respecto del estado actual de las operaciones o del estado futuro de los asuntos.

#### DESARROLLO DE UNA ACTIVIDAD O "PROCESO" PLANEADO.

Además de determinar estructuras gerenciales apropiadas para la transición, también se debe planear un "proceso" ó programa de actividad para el cambio. Se utiliza deliberadamente - la palabra "proceso" para subrayar el hecho de que el proceso

de cambio requiere una administración consciente, tal como sucede en cualquier proceso técnico.

Una vez que los objetivos del cambio deseado se han aclarado y el presente estado de cosas también se conoce, se debe hacer un plan específico de las actividades por emprender y de los eventos que deben ocurrir en el proceso de cambio.

Escencialmente el proceso planeado es la ruta del esfuerzo de cambio. Un proceso efectivo tiene las siguientes características:

1. Es intencional: las actividades están debidamente enlazadas con las metas y las prioridades del cambio.
2. Es específico de las tareas: los tipos de actividades están perfectamente definidos en vez de generalizados ampliamente.
3. Es integrativo: las actividades desunidas se enlazan.
4. Es temporal: tiene una secuencia en el tiempo.
5. Es adaptable: considera planes contingentes y manera de adaptarse a fuerzas imprevistas.
6. Es probado por la cima de la organización.
7. Es efectivo en términos de la inversión de tiempo y de personal.

Algunas precauciones son necesarias, sin embargo, en el desarrollo de un proceso planeado. Como en cualquier otro proceso de establecimiento de objetivos, un plan que no sea espe-

eficaz y revisable se convierte simplemente en una serie de objetivos deseados más bien que en un requerimiento para lograr determinada actividad.

#### DESARROLLO DE UN PLAN DE COMPROMISO

La experiencia reciente en el cambio organizacional ha demostrado que además de desarrollar el plan para efectuar el cambio, los planificadores deben determinar quiénes dentro de la organización deben ser comprometidos con el cambio y con la ejecución del mismo, si realmente se quiere que éste se cumpla, para lo cual se sugiere un análisis sistemático del sistema para definir aquellos subsistemas, individuos y grupos cuyo compromiso con la idea, con la provisión de recursos (dinero y tiempo) y con la perseverancia para llevar adelante el nuevo proceso son necesarios.

La experiencia indica decididamente que en cualquier proceso complejo de cambio, existe una masa crítica de individuos cuyo compromiso es necesario para aportar la energía con el objeto de que el cambio ocurra.

Es imposible cuantificar el número de personas o los roles necesarios para conformar la diferencia crítica. Es posible, sin embargo, analizar los sistemas de la organización que afectan y que son afectados por el cambio específico. Podemos definir una "masa crítica" como aquellos individuos o grupos cuyo apoyo activo asegura que el cambio ocurra. Su número puede ser pequeño, pero es el número crítico.

Un plan de compromiso es una estrategia descrita por una serie de pasos de acción orientados a lograr el apoyo de aquellos subsistemas que son vitales para el esfuerzo de cambio.

Los pasos a desarrollar en un plan de compromiso son los siguientes:

1. Identificar los individuos o grupos cuyo compromiso es necesario.
2. Definir la "masa crítica" necesaria para asegurar la efectividad del cambio.
3. Desarrollar un plan para obtener el compromiso de aquella masa crítica.
4. Diseñar un sistema de evaluación del progreso.

En resumen, un plan sistemático - con diagramas, metas inmediatas y sistemas de control para diseñar las actividades - que deben ocurrir al proceder a la introducción del cambio - es un proceso útil y quizás necesario si se desea minimizar la confusión causada por el cambio. Quizás aún más importante que el plan de actividades durante la transición es un plan para determinar las personas cuyo compromiso es un prerrequisito del cambio, desarrollar una estrategia para conseguir ese compromiso y seleccionar actividades específicas para lograr el compromiso más que el cambio mismo.

## CONTROL Y EVALUACION DEL CAMBIO

Uno de los asuntos más difíciles que afronta la gerencia ejecutiva participante en el planeamiento y en el manejo del cambio en las organizaciones complejas es como emprender una evaluación del esfuerzo de cambio. En algún momento de tales esfuerzos, quienes están manejando el cambio se plantean los siguientes tipos de preguntas:

1. ¿Cómo sabremos (sabemos) que el esfuerzo de cambio valdrá (ha valido) la pena?
2. ¿Funcionará (ha funcionado) el esfuerzo de cambio?
3. ¿Cómo sabremos (sabemos) en qué proporción el resultado se debe al esfuerzo de cambio?
4. ¿Cómo sabemos que se mantendrá el nuevo estado?
5. ¿Cómo controlamos el cambio?

Aunque estos tipos de preguntas son importantes y representan una alta preocupación por la evaluación, la evaluación del cambio es tratada demasiadas veces en forma ligera. Esto se debe en parte a una falta de consideración seria con respecto a la evaluación en las etapas iniciales del cambio y/o a la falta de mediciones diseñadas para ser utilizadas -

como criterios contra los cuales evaluar los efectos de las intervenciones. Asimismo, a veces se espera que la evidencia informal de éxito (o la ausencia de éxito) sea bastante obvia, y así el esfuerzo de la evaluación formal puede parecer innecesario.

#### DEFINICION DE EVALUACION

"La evaluación es aquél conjunto de actividades planeadas - de recolección y análisis de información, emprendidas para suministrar a los responsables del manejo del cambio una - evaluación satisfactoria de los efectos y/o del progreso - del esfuerzo de cambio"

Una frase clave en esta definición es "evaluación satisfactoria". Implícita en el término "satisfactorio" está la tolerancia de algo menos que lo perfecto o lo ideal. También está implícita la idea de selección. Si la gerencia necesita saber cómo está progresando o qué ha pasado con el esfuerzo de cambio, hay una gama de opciones de evaluación disponibles, cada una de las cuales puede más o menos satisfacer esa necesidad.

La otra palabra clave en esta definición es "planeadas". - La evaluación se trata frecuentemente en forma ligera y se considera como una actividad adicional agregada o extracurricular en el esfuerzo de cambio. Si la evaluación se considera así, y generalmente se emprende como una ocurrencia posterior, es predecible que la calidad de información o el costo de la evaluación, o ambas cosas, probablemente serán insatisfactorios. Si las preguntas planteadas con anterioridad representan asuntos de preocupación para la gerencia, las actividades de evaluación deben ser una parte planeada-

e integrada del esfuerzo de cambio. Al igual que las intervenciones, la evaluación, se debe considerar desde el comienzo del proceso de cambio.

## DESARROLLO DE UN PLAN DE EVALUACION

Al considerar la evaluación de un esfuerzo de cambio planeado, los siguientes puntos requieren atención y decisión por parte de quien maneja el cambio:

1. Definir claramente el propósito o las funciones que cumple la evaluación.

Especificar un propósito primario, o sea, cuestiones de importancia principal, y después enumerar las clases de información necesarias para lograr ese propósito. Si son deseables otros propósitos o información, la selección se puede hacer aplicando criterios secundarios pertinentes acerca de si incluir esos asuntos en la evaluación.

2. Determinar los tipos de información requeridos por la gerencia y las fuentes apropiadas de esa información.

Aquí el asunto es identificar las fuentes de información adecuadas y los tipos de información acerca de la organización requeridos para informar a la gerencia sobre los efectos del cambio. Los tipos de preguntas que se deben formular son las siguientes:

- ¿Cuáles variables organizacionales son de interés primordial? (actitudes, procesos organizacionales, estructura organizacional, resultados organizacionales)

- ¿Qué personas del sistema poseen los tipos de información deseada?
- ¿Quién utilizará la información producida?
- ¿Existe un plan de retroinformación de los datos obtenidos a las fuentes de los mismos? ¿A la organización entera?

La selección de los objetivos de evaluación y la localización de las fuentes de datos apropiadas se deben derivar de la definición hecha por la gerencia sobre el "propósito" de la evaluación. El exámen de las variables organizacionales antes mencionadas deberán suministrar a quienes manejan el cambio la información necesaria para contestar las preguntas de interés primordial sobre el progreso del cambio. Análogamente, las fuentes de información se deben escoger con base en que puedan suministrar la "mejor" información válida, oportuna y eficiente sobre las variables de interés.

- ¿Quién utilizará la información producida?
- ¿Existe un plan de retroinformación de los datos obtenidos a las fuentes de los mismos? ¿A la organización entera?

La selección de los objetivos de evaluación y la localización de las fuentes de datos apropiadas se deben derivar de la definición hecha por la gerencia sobre el "propósito" de la evaluación. El exámen de las variables organizacionales antes mencionados deberán suministrar a quienes manejan el cambio, la información necesaria para

contestar las preguntas de interés primordial sobre el progreso del cambio. Análogamente, las fuentes de información se deben escoger con base en que puedan suministrar la "mejor" información - válida, oportuna y eficiente - sobre las variables de interés.

3. Seleccionar métodos de recolección de datos y considerar restricciones de tiempo y de recursos.

Métodos. Una parte integral del plan de evaluación deberá ser el especificar cómo se reunirá la información requerida. (entrevistas, cuestionarios, observaciones, archivos de la organización y formularios de reporte de operaciones). Asimismo, se considerarán: las prioridades de quien maneja el cambio acerca de tiempo, dinero y calidad de la información.

4. Decidir cuándo evaluar, o sea el momento más propicio para la recopilación de datos y la revisión de los mismos por la gerencia.

Oportunidad. La selección de cuándo revisar o controlar el cambio (al momento de la "terminación" del esfuerzo - a intervalos regulares durante la transición o en etapas específicas durante intervenciones planeadas mayores) - se debe decidir en términos del propósito de la evaluación.

5. Decidir quien o quienes intervendrán en la evaluación: - El rol del staff o de los especialistas externos.

La gerencia debe decidir cómo utilizar el staff o los recursos especializados con el fin de garantizar la ejecución de las tareas necesarias. Esta selección implica -

decidir si asignar responsabilidad por el diseño, instrumentación y análisis de la evaluación a expertos de staff o utilizar esos expertos como asesores y asistentes de la gerencia (para suministrar ayuda técnica) en la ejecución de esas tareas.

#### ALGUNAS ADVERTENCIAS: ESCOLLOS ORGANIZACIONALES EN LA EVALUACION.

1. Clarificación de la relación percibida por los empleados entre el sistema de recompensas y la evaluación.

Para muchas personas en la organización, la evaluación puede ser una experiencia amenazante, sobre todo si sus experiencias anteriores con la evaluación han sido solamente para determinar ascensos y/o aumentos financieros. Los miembros de las organizaciones aprenden que no hay recompensas por admitir errores; de hecho, desarrollan mecanismos sofisticados para ocultarlos.

El problema que afrontan los gerentes del cambio es cómo garantizar que la información producida en la evaluación sea válida. Las siguientes pautas pueden mejorar la probabilidad de obtener datos válidos:

Primero. Hacer que el propósito de la evaluación sea explícito y destacar la importancia de obtener datos válidos.

Segundo. Hacer una distinción clara y explícita entre la evaluación del esfuerzo de cambio y la evaluación del desempeño de los individuos.

Tercero. Hasta donde sea posible, permitir que los individuos y los grupos permanezcan anónimos.

Cuarto. Destacar que se busca una información tanto de los éxitos como de las áreas problemáticas.

## 2. Exceso de Información.

Al diseñar los procesos de evaluación y control, las personas tienden a tratar de obtener toda la información posible sobre el progreso de los diversos aspectos. Sin embargo, la suposición de que "más es mejor" puede conllevar varias trampas y producir serias consecuencias:

Primero. Si la información que se está recopilando proviene de miembros de la organización implicados en el cambio, el requisito de suministrar "más" información puede sustraer atención y energía de los dedicados al cambio.

Segundo. Hay preguntas cruciales acerca del porqué la gerencia necesita la información y qué se va a hacer con ella. Si las respuestas a tales preguntas son vagas y generales, la gerencia probablemente se detendrá tratando de manejar todos los datos que resultaron innecesarios.

Tercero. El costo de "más" es alto y, aunque "mientras estamos haciéndolo, podemos conseguir esto y aquello por poco costo" parece razonable, los costos agregados al manejo de los datos (psicológicos y financieros), tanto para el staff como para la gerencia se pueden incrementar rápidamente.

# IV

## LOS RECURSOS HUMANOS-FUENTES DE ENERGIA ORGANIZACIONAL

## LOS RECURSOS HUMANOS COMO ELEMENTOS INTEGRANTES DE UN GRUPO

Una cosa es reconocer que los cambios pueden ser esenciales para obtener la excelencia organizacional y otra cosa - completamente diferente es hacer algo al respecto. El puente que puede llevar a una organización del reconocimiento a la acción son los Recursos Humanos.

La energía humana es la que da poder a toda ejecución colectiva. La excelencia empresarial sobre un papel no es más - que una demostración de buenas intenciones, hasta tanto la energía humana se aplica emitiendo juicios y haciendo uso - de las habilidades para los negocios. Para que un hombre pueda dirigir a otro de manera eficaz, debe comprender y - manejar por lo menos estas cuatro cosas:

- Cómo puede la cultura organizacional influir en la manera de pensar y sentir de las personas y sobre su deseo de perfeccionarse;
- Cuáles son las prioridades y aptitudes del grupo de trabajo sinérgico;
- Cuál es la dinámica del comportamiento de los demás;
- Cuál es la dinámica de su propio comportamiento.

Sin esta clase de conocimientos y sin la habilidad para usarlos en situaciones empresariales, se bloquean o se li-

beran sólo parcialmente las energías ilimitadas que, de otra manera, pudieran ser utilizadas. No se realiza todo el potencial humano. El esfuerzo por alcanzar la excelencia empresarial se convierte en un impulso hacia dicha excelencia. Pero el trabajo por la excelencia empresarial, aunque sea bien intencionado, produce también una resistencia al cambio en forma de antagonismos, presentimiento de que se van a aprovechar de uno, de que va a ser explotado o marginado. El encaminarse hacia el cambio sólo asegura que la resistencia, la barrera principal para obtener la excelencia empresarial y que hasta cierto grado siempre parece presente no ha sido eliminada ni sobrepasada. Aún más, la barrera de los resentimientos puede extenderse.

Muchas compañías han tratado de mejorar sin aprovechar el conocimiento de la dinámica del comportamiento humano. Han supuesto que las barreras para lograr la excelencia se hallan solamente en la parte de los negocios y sólo de ese lado. Generalmente, muchos problemas se hallan de ese lado. Los problemas de la empresa obviamente salen a relucir en las dificultades operacionales pero las causas de tales dificultades tienden a ser humanas en su carácter y en su origen. Presionar para mejorar los resultados sin resolver los problemas humanos que causan las limitaciones operacionales, es sólo un tratamiento de los síntomas.

Una de las bases para obtener la efectividad operacional está en la comprensión y en el uso de un modelo de lo que constituye la excelencia de un comportamiento orientado hacia la solución de problemas. Cuando la gente ha adquirido la capacidad para solucionar los problemas de sus in

teracciones humanas, estos conocimientos pueden utilizarse para hacer frente y eliminar las barreras operacionales en el camino hacia la excelencia.

En este capítulo se tratan algunos aspectos enfocados al comportamiento del ser humano, a su actuación dentro de una organización, como miembro de un grupo, energía potencial para llevar a cabo con efectividad un cambio planeado, implantar lo que hemos llamado Desarrollo Organizacional.

#### TEORIA DE LA DINAMICA GRUPAL

La doctrina clásica considera la etapa de integración como el tránsito de una fase mecánica a una fase dinámica en la administración. En la etapa de la organización se diseñan las Unidades Administrativas, en la investigación se les dota de los recursos humanos, financieros y materiales que necesitan. Sin embargo, en la actualidad no basta con dotar a una institución de los recursos humanos que requiere, sino que es necesario integrarlos en uno o varios equipos de trabajo que permitan a la entidad dar respuesta a las demandas de su entorno.

En la época de la administración científica, las instituciones eran concebidas como entes individuales y cerrados, donde la unidad administrativa era el puesto que debía ocupar una persona. La era actual, caracterizada por un cambio constante, demanda un comportamiento dinámico de las instituciones en términos abiertos, es decir, de sistemas que interactúan con otros sistemas ubicados en el

medio ambiente. Para aumentar la capacidad de respuesta - de las instituciones a los cambios de su entorno, hoy se dice que la unidad administrativa mínima debe ser un equipo.

## FORMACION DE UN GRUPO

¿Qué es un Grupo?

Para tener un punto de partida, podemos establecer el siguiente concepto de grupo:

"Es un conjunto de personas con metas y necesidades comunes, las que intentan lograr operando como equipo".

Estas necesidades determinan la actividad de las personas en el sentido de su satisfacción. Las metas de amor, protección y perdurabilidad de la especie, las metas que incumben a un desarrollo continuado de los conocimientos y recursos culturales que perfeccionan integralmente al ser humano, las necesidades de producción de los bienes materiales que se requieren para la vida, las metas de libertad que elevan al hombre por encima de la condición de encadenado, a la lucha por la mera subsistencia, necesariamente funden a las personas en una conducta encaminada al logro de los fines comunes.

Una multitud, entonces no es un grupo. Carece de metas comunes que se expresan a través de conductas significativas entre las personas.

## LA PRODUCCION DE LOS GRUPOS

El hecho de que toda relación entre dos o más personas tenga una finalidad, implica que las interacciones entre ellas son para producir el resultado deseado. En su sentido amplio los grupos generan o engendran, es decir, producen los bienes tangibles (materiales) e intangibles (psicosociales) que los miembros requieren para sus vidas.

Las necesidades comunes reúnen a los seres humanos y su actividad conjunta produce la satisfacción de esas necesidades.

## LOS MEDIOS DE PRODUCCION

Para poder producir los resultados que necesitan, los grupos se valen de miembros, recursos materiales, conocimientos, etc. y de metas, que son las que mueven a la acción.

Los Miembros del Grupo: El factor básico de todo grupo es el número de personas que lo integran. Ellas constituyen la razón de ser del grupo y sobre ella se reinverten los beneficios generados.

Los Recursos del Grupo: Se denomina recursos del grupo a los conocimientos de los miembros y a los instrumentos y objetos que utilizan para que el grupo logre sus metas. Incluido en este concepto está el ambiente,

es decir, el local de reunión o de funcionamiento.

Las Metas de Grupo: Sobre las bases más generales de las necesidades humanas comunes se les dan prioridades de solución y esto permite definir las metas del grupo.

Las metas del grupo son interdependientes y promovidas por los miembros. Esto quiere decir, que un miembro sólo puede lograr la meta o parte de ella en la medida en que todos los demás también puedan lograrla. Las metas comunes se caracterizan por el hecho de que en la medida en que un miembro logra la meta o parte de ella, el grupo la logra en esa misma medida.

#### LAS RELACIONES DEL GRUPO.

Otro aspecto necesario de todo grupo son: las relaciones. Los grupos son, por naturaleza, una situación social y en su proceso de generar los bienes tangibles o intangibles que requieren, sus miembros se relacionan entre sí de maneras diversas para mejor aprovechamiento de sus medios (Relaciones de Liderazgo). Sin embargo, los miembros no se relacionan exclusivamente para la producción, por el contrario, en el proceso de activarse para el logro de un bien común se van conociendo mejor y compartiendo intereses y simpatías que facilitan las relaciones más específicas de producción de bienes tangibles (Relaciones de Tiempo Libre). Finalmente, cada grupo establece vínculos y conexos con otros grupos (Relaciones con Exogrupos). Estas tres categorías describen las relaciones de los grupos.

a) Las Relaciones de Liderazgo.

Para lograr metas comunes las personas se asocian de la manera que mejor convenga para ellos. A veces se escoge una directiva, en otras se elige - una sola persona que los dirija, en los grupos in formales la selección no específica es lo común, - es decir, en ocasiones una persona se hace el cen tro de atención y en otras es a otro miembro a - quien el grupo le concede toda primacía. Más aún en una misma reunión el liderazgo puede pasar a - varios miembros en distintos momentos.

b) Las Relaciones de Tiempo Libre.

En el proceso de interacción para el logro de metas comunes, las personas se van conociendo mejor y descubriendo o creando intereses mutuos al márgen de las metas. Por ejemplo: dos oficinistas - descubren que son amantes del ajedrez porque uno de ellos vió sobre el escritorio del otro una revista del tema. Este interés común, ajeno a la - meta, crea entre ellos un nexo de simpatía y sol idaridad que va a facilitar sus relaciones específicamente laborales y se extenderá hasta las horas libres de la tarea.

Las relaciones de tiempo libre mantienen y refuerzan al grupo mismo, calman las situaciones tensas o explosivas; hacen amables las relaciones interpersonales a la actividad que se refiere a las - metas, proveen de oportunidades para ser tomados - en cuenta a los que pertenecen a las minorías; -

estimulan el sentido de ser y de pertenecer de -  
cada uno de los miembros y aumentan la interdependencia creando sólidos nexos interpersonales.

c) Relaciones con Exogrupos.

Igual que las personas, los grupos se encuentran -  
inmersos en relaciones con otros grupos. Es imposible que se dé un grupo en total aislamiento toda vez que, estando constituido por miembros que satisfacen otras necesidades en otros grupos, indirectamente el grupo en cuestión se ve determinado en muchos por aquéllos.

#### LAS INTERACCIONES EN EL GRUPO

Hasta aquí se han descrito los factores que intervienen en todo grupo: los medios que utiliza para producir y - las relaciones que establece durante la producción. Esos dos factores se sintetizan en la conducta del grupo. Se denomina conducta del grupo al "proceso mismo de producción", es decir, la actividad del grupo encaminada - al logro de sus metas y que colateralmente eran los bienes intangibles.

A las metas de interactuar o a la participación, como - algunos autores las denominan, también se les conoce - con el nombre genérico de "roles o papeles" y cada una designa una función que el grupo necesita para la realización de sus fines:

1. Roles para la tarea del grupo.

Los papeles de los participantes se relacionan - aquí con la tarea que el grupo decide realizar - o está realizando. Su propósito es facilitar y - coordinar los esfuerzos del grupo relacionados - con la selección y definición de un problema común y con la solución de ese problema.

2. Roles de Constitución y Mantenimiento del Grupo.

Los roles de esta categoría se orientan hacia el funcionamiento del grupo como tal. Su objetivo - es alterar o mantener la forma de trabajo del grupo, fortalecer, regular y perpetuar al grupo.

3. Roles Individuales.

Los participantes señalados aquí se dirigen hacia la satisfacción de las necesidades individuales - de los miembros, su propósito es algún objetivo - individual que no es relevante ni a la tarea del grupo ni al funcionamiento del mismo.

## INTEGRACION Y DESARROLLO DE GRUPOS DE TRABAJO

La construcción de equipos de trabajo en una institución - representa un compromiso positivo para mejorar la realización de tareas y la satisfacción de las personas con una - visión realista de la interdependencia que debe existir en - tre el logro de los objetivos de la organización y el apro - vechamiento adecuado de los recursos humanos con que cuenta. La comprensión de la dinámica de un grupo mejora la - productividad y la situación emocional de las personas.

Casi todos los esfuerzos de cambio planificado para toda - organización tienen como uno de sus primeros objetivos de - cambio, la mejora de la efectividad de equipos. Existen - algunos tipos de actividades utilizadas para ayudar a los - equipos a lograrla. Algunos de éstos están enfocados ha - cia los "procesos" del equipo, tales como el desarrollo de las relaciones de trabajo del mismo, o las habilidades del equipo para la solución de problemas. Otros se enfocan ha - cia las tareas del equipo y hacen hincapié en la planea - - ción de la acción o la fijación de objetivos.

Para llevar a cabo un programa de formación e integración - de equipos, es necesario que el gerente esté consciente del problema, asunto o conjunto de síntomas que le lleve a -- creer que la efectividad del staff o de la organización en general no está a nivel apropiado. A continuación se pro -

porciona una lista de los principales síntomas o condiciones que usualmente llevarían a un gerente a considerar seriamente ciertas acciones correctivas.

Los síntomas que pueden señalar la necesidad de un programa de desarrollo de equipos incluyen:

1. Baja en la producción o en los resultados de la organización.
2. Aumento de los agravios o de las quejas dentro del staff.
3. Evidencia de conflictos u hostilidad entre los miembros del staff.
4. Confusión respecto de las tareas, señales malentendidas y relaciones poco claras.
5. Decisiones malentendidas o no llevadas a cabo apropiadamente.
6. Apatía y falta general de interés o participación por parte de los miembros de la organización .
7. Falta de iniciativa, imaginación, innovación, se toman acciones rutinarias para resolver problemas complejos.
8. Juntas inefectivas del staff, poca participación, mínimas decisiones efectivas.
9. Arranque de un nuevo grupo que necesita desarrollarse rápidamente en un equipo de trabajo.

10. Alta dependencia o reacciones negativas respecto del gerente.
11. Quejas de los usuarios o clientes respecto de la calidad del servicio.
12. Continuo e injustificado aumento de costos.

Entendiéndose por "desarrollo de equipos" como una intervención realizada en una unidad de trabajo, acción que busca manejar una condición (o condiciones) que se considera necesario mejorar. Es por tanto, vital para el éxito del programa que éste sea resultado de un buen diagnóstico de las necesidades del equipo de trabajo; de que se identifiquen con claridad los síntomas del problema en cuestión, dado que dependiendo de las necesidades se diseñará el equipo apropiado.

No debe iniciarse un programa a menos que exista una evidencia clara de que la falta de trabajo de equipo efectivo es el problema fundamental, ya que si se trata de un asunto intergrupual una dificultad técnica o una falla administrativa la formación de equipos no sería una estrategia de cambio apropiada.

#### METAS Y OPCIONES DE DISEÑO EN EL DESARROLLO DE EQUIPOS

La meta general de cualquier programa de desarrollo de equipos es mejorar la efectividad de un grupo que debe trabajar en conjunto para lograr resultados, es ayudar a la unidad de trabajo a comprometerse en un proceso constante de autoanálisis para estar continuamente consciente de aquellas --

condiciones que impiden a la unidad funcionar efectivamente. Habiendo recopilado la información, el grupo de trabajo - aprende como utilizarla para tomar decisiones y después emprende aquellas acciones que llevarán a un creciente estado de salud. El desarrollo de equipos, en este sentido, es un proceso contínuo, en progreso, no solamente una actividad individual.

No hay una única manera de organizar un programa de formación de equipos. El formato dependerá de la experiencia, - los intereses y las necesidades de los miembros del equipo, la experiencia y las necesidades del gerente, las habilidades del consultor y la naturaleza de la situación que ha dado lugar a la reunión.

A continuación se describen varias alternativas de diseño - para cada fase de un programa de formación de equipo.

#### Fase de Preparación.

El programa debe estar bien concebido y las personas participantes deben haber indicado por lo menos un compromiso mínimo de participar. El compromiso será mayor si estas personas entienden claramente por qué se está proponiendo el - programa de formación de equipo y si ellos tienen oportunidad de influir en la decisión de seguir adelante con el programa.

Si esta es la primera vez que este grupo se ha reunido du-- rante un cierto tiempo, con la tarea específica de revisar su efectividad como grupo y planear cambios, es probable - que haya una buena cantidad de ansiedad y aprensión. Las -

personas probablemente estarán pensando en preguntas como:

- . ¿Va a lograr algo bueno esto realmente?
- . ¿Voy a sentirme "herido" como resultado de lo que sucede?
- . ¿Debo participar o jugar superficialmente?
- . ¿Cuál es la "verdadera" razón de que estemos gastando - todo este tiempo?
- . ¿Se abrirán los demás y compartirán todas las cosas de las que yo sé que se han quejado en privado?
- . ¿Qué sucederá si sacamos a la luz asuntos que nadie pue de manejar?
- . ¿Perjudicará esto mi relación con el jefe y con mis compañeros de trabajo y creará más problemas que resultados?

Tal vez no puedan eliminarse estas preguntas de tan profunda preocupación, pero sí pueden reducirse, conforme se establece un clima y las personas "prueban el agua" y descubren que meterse no es tan terrible. La experiencia será el mejor maestro y las personas verán sus temores aliviados o - confirmados conforme procede la sesión. Los conductores de la sesión pueden anticipar estas preocupaciones y discutir las previamente a la primera reunión a fin de reducir cualquier ansiedad extrema describiendo abiertamente lo que sucederá y cuál es el resultado esperado.

### Acciones Alternas.

1. Hacer que un consultor externo entreviste a todos los miembros de la unidad con el propósito de identificar problemas, preocupaciones y necesidades de cambio.
2. Invitar a un expositor que pronuncie una conferencia sobre el rol de los equipos en la organización y los propósitos del desarrollo de equipos.
3. Recopilar información sobre el nivel de efectividad del equipo.
4. Tener una discusión general en una junta de staff sobre la necesidad de un programa de formación de equipo.
5. Invitar a un gerente que haya tenido una experiencia exitosa de formación de equipo para que describa las actividades y los resultados en su unidad.

### Fase de Iniciación.

Durante esta parte de un programa de desarrollo de equipos las personas se reúnen e inician el proceso de establecer un clima de trabajo. El clima establecido influirá, desde luego en el resto del programa.

### Alternativa I.

1. El superior puede dar una corta plática introductoria, revisando las metas según él(ella) las ve y la necesi--

dad del programa, destacando su apoyo a éste y reafirmando la norma de que no habrá sanciones negativas para ningún comportamiento abierto y honesto.

2. El rol del consultor, si hay alguno, puede ser explicado, bien sea por el consultor o por el gerente.
3. Los participantes pueden revisar y compartir sus -- sentimientos inmediatos de aquí-ahora respecto de -- la reunión, correspondiente a las siguientes preguntas que se les hacen en una hoja de papel.
  - a) ¿Cuán confiado se siente de que habrá algún cam bio real como resultado de estas reuniones?
  - b) ¿Hasta que grado siente usted que la gente quie re realmente estar aquí y trabajar con los problemas de desarrollo de equipo?
  - c) ¿Cuán dispuestos cree que están los miembros -- del grupo a realmente hacer los cambios que pue dan surgir?
  - d) ¿Cuán dispuestos cree que están usted y los demás a expresar sus sentimiento y preocupaciones reales?

El propósito de este tipo de inicio es fijar la norma de que todo el programa está centrado en la recopilación de información, el análisis de la información, el compartir abiertamente y el tratar de planear con esta información.

## Alternativa II.

Después de los comentarios preliminares del gerente, se les podría solicitar a los miembros del grupo: que den sus comentarios de como ven al grupo, cómo funciona; hacer una descripción de cualquier imagen que le venga a la mente, sea un animal, un tipo de persona, una máquina etc. que maneje a lo que es el grupo en su generalidad, mencionando las razones del porqué lo observan así.

**Metas.** Las metas de esta fase son crear un clima de trabajo que la gente se sienta relajada y liberada; establecer normas para la apertura, para la planeación y para manejarlos problemas; y presentar un marco de referencia cognoscitivo de toda la experiencia.

**Fase de Solución de Problemas en el Grupo y Análisis de Proceso.**

Cualquiera que sea el método o combinación de métodos de iniciación utilizados, la siguiente fase usualmente comprende de dos partes:

- a) La unidad de trabajo empieza el proceso de solución de problemas; y
- b) Un consultor de procesos u observador ayuda al grupo a examinar su habilidad para trabajar en los problemas como un equipo efectivo, como preludeo al mejoramiento de sus capacidades de solución de problemas.

### Alternativa I.

Después de los comentarios introductorios, el consultor, la persona externa o el gerente, presenta la información que ha sido recopilada de los miembros del grupo mediante entre vistas o instructivos previos a la reunión. Se pide al grupo que analice la información: ¿qué significa la información? ¿porqué respondimos en forma como lo hicimos? ¿qué condiciones dan origen a las respuestas negativas? ¿qué necesitamos para obtener una respuesta más positiva ante nuestra propia organización?

### Alternativa II.

Este diseño requiere cierto análisis extenso de casos con anterioridad a las sesiones de formación de equipo. Un consultor externo, un funcionario de Desarrollo Organizacional de la empresa o un miembro de la gerencia reúne de uno a varios casos de estudio o incidentes críticos que parecen representar algunos problemas constantes en la unidad de trabajo. Otra posibilidad es pedir que cada miembro escriba un corto caso que represente un área problemática para él o ella. De nuevo la tarea del grupo es considerar los varios casos, tratar de descubrir cuáles son las condiciones subyacentes que originan tales condiciones y elaborar el plan de acción para reducir la probabilidad de que éstas vuelvan a suceder.

Independientemente de la alternativa seleccionada, en este punto la unidad de trabajo deberá haber identificado una serie de problemas, preocupaciones o asuntos, con lo cual el equipo avanzará hacia un proceso de solución de problemas.

Metas. Empezar a tomar acción en los problemas identificados. Asignar tareas y fijar fechas para la terminación del trabajo. Practicar mejores habilidades de solución de problemas, toma de decisiones, planeación, selección de objetivos y delegación.

Fase de Retroinformación Interpersonal, de Subunidad y de Grupo.

Frecuentemente un aspecto importante después de la identificación de los problemas es el compartir la retroinformación con los individuos, las subpartes del equipo o el grupo como un todo. La meta es compartir información acerca del desempeño de modo de que puedan resolverse las dificultades. Es muy importante que una sesión de retroinformación no caiga en el ataque personal en insultos o en castigo verbal de los demás. Toda retroinformación proporcionada deberá reflejar una disponibilidad genuina de trabajar cooperativamente. La retroinformación es muy útil si puede darse en forma descriptiva o en forma de sugerencias.

Retroinformación Descriptiva. Ejemplo: "Pepe, cuando tú me prometes que vas a tener un informe listo en un momento dado y no lo recibo, me siento realmente frustrado. Ocasiona realmente un retraso en mi programa y eso hace que me sienta muy resentido contigo. ¿Eres consciente de que estas cosas se están presentando, y cómo consideras que debemos solucionar este tipo de problema?"

Sugerencias. Ejemplo: "Pedro dejame hacer una sugerencia que realmente me ayudaría en nuestro trabajo en conjunto."

Si tu pudieras suministrarme tus informes a tiempo, particularmente aquellos que han sido prometidos para una cierta fecha, me ayudaría en mi programa de trabajo y reduciría mi frustración. Asimismo, si no recibo un informe a tiempo, ¿qué preferirías que yo hiciera al respecto?

Metas. Esta fase está diseñada para compartir retroinformación con las personas en tal forma que les ayude a mejorar su efectividad y para dar retroinformación a unidades de trabajo, con el mismo objetivo en mente.

#### Fase de Planeamiento de Acción.

El resultado final de todas las actividades antes mencionadas es ayudar a la unidad de trabajo a identificar las condiciones que obstaculizan la efectividad tanto individual como del grupo, para que éste pueda iniciar el desarrollo de planes de acción y de cambio. Las decisiones de acción deben de ser hechas con el compromiso de llevarla a cabo hasta su terminación. Durante esta fase, se desarrollan los planes, se asignan las tareas, se definen los procedimientos y se fijan las fechas para la terminación y revisión. Frecuentemente, un plan es un conjunto de acuerdos sobre quien está dispuesto a tomar una acción específica. Todos estos acuerdos deben ser puestos por escrito y circulados haciéndoles seguimiento posterior para garantizar que han sido llevados a cabo.

A continuación se mencionan un conjunto de acciones posibles durante la fase de planeación de la acción:

1. Cada persona dedica tiempo a evaluar la retroinformación que le dieron y desarrolla un plan de acción para su mejoramiento personal. Después presenta este plan a los demás.
2. Negociaciones de contrato. Si existen problemas especiales entre individuos o subunidades, se negocian y firman acuerdos específicos para manejar los puntos de conflicto.
3. Resumen de asignaciones de tareas. Cada persona resume sus asignaciones de tareas y las acciones que intentan tomar como seguimiento de la reunión de desarrollo de equipo.
4. Planes de subunidad o de grupo. Si se han terminado ya los planes de desarrollo, se presentan y revisan.
5. Revisión de programa. El grupo revisa su programa de tiempo y sus planes de acción. Se confirman la fecha para la terminación y la fecha para entregar los informes del progreso alcanzado en el trabajo - que se está llevando a cabo. Se  fija el programa para la siguiente junta de staf. Si es necesario - otro seminario u otra junta de desarrollo de equipo puede programarse en este momento.

Metas. La meta de esta fase es confirmar y señalar cambios, metas, asignaciones de tarea y fecha para la terminación de ésta.

## Fase de Seguimiento.

A menos que las decisiones hechas y las acciones planeadas realmente se lleven a cabo, el funcionamiento del equipo no mejorará. Es importante que se programen juntas de seguimiento y que se lleve a cabo una revisión de las decisiones y las acciones. El gerente a cargo debe manejar los esfuerzos de seguimiento. Si se lleva a cabo una buena reunión de formación de equipo de tres días, pero se permite que la excitación y el entusiasmo generados se disipen debido a una falta de seguimiento, existe el peligro de que el nivel de efectividad de la unidad de trabajo disminuya y que las juntas de formación de equipo tengan, en el largo plazo, un efecto negativo.

En la fase de seguimiento, existe la posibilidad de ciertos cursos alternos de acción:

1. Revisión de proceso. Al final del seminario, se puede dedicar algún tiempo a criticar el programa de desarrollo de equipos: Las cosas que se hicieron bien, las cosas que necesitan cambiarse, las recomendaciones para la próxima junta de desarrollo de equipo, etc.
2. Revisión y seguimiento por parte de la gerencia. Todas las tareas y planes de acción son revisados por los gerentes o grupos gerenciales apropiados, a fin de asegurar que estos planes sean apoyados y revisados y que se hayan fijado los compromisos requeridos para fechas adecuadas.
3. Pueden haberse formado fuerzas de tareas o comités. -

Se fijan fechas específicas para que estos grupos - de trabajo informen sobre los resultados de sus esfuerzos.

- 4: Después de la junta inicial de formación de equipo, pueden utilizarse periodos más cortos de tiempo para una continuación de la primera reunión de formación de equipo. Tal vez sea posible dedicar un -- bloque de cuatro horas para revisar el trabajo hecho desde la última junta, recopilar nueva información, hacer nuevas asignaciones de tareas y planear la siguiente sesión. De esta forma, la formación - de equipo se convierte en un proceso continuo.

Metas. Las metas principales en esta fase son establecer un sistema en el cual haya seguridad de que las acciones convenidas y los acuerdos hechos sean implantados. Se fijan fechas límite claras y se hace seguimiento de - los procesos gerenciales regulares para asegurar la terminación. Una importante es ver que la formación de -- equipos continua se convierta en parte de las actividades corrientes del grupo de trabajo.

#### DESARROLLO DE UN NUEVO EQUIPO.

La formación de equipos no es un método utilizado exclusivamente para desarrollar una unidad de trabajo ya existente que quiere mejorar su efectividad, es también un - método que puede ayudar a una unidad totalmente nueva en la conversión de un grupo de "extraños" en un equipo de trabajo. Los nuevos equipos pueden ser temporales o de naturaleza permanente, dependiendo de las causas que ori

ginen su formación, ya sea que se trate de una nueva unidad de la organización que se esté creando, o que un sistema temporal o un conjunto de trabajo se esté integrando; o que haya habido un cambio en el liderato de un equipo. - Cualquiera que sea la razón para que se formen, los nuevos equipos tienen estas características:

1. Hay un justo grado de confusión en cuanto a las funciones y las relaciones.
2. Existe generalmente un claro entendimiento de objetivos de corto término.
3. Las personas que integran un nuevo equipo ordinariamente tienen competencia técnica que las sitúa en el grupo, y hay un desafío en el proyecto, el cual exigirá la capacidad técnica de ellas.
4. Los líderes generalmente no prestan mucha atención al principio, a las relaciones entre los nuevos miembros del equipo, porque su atención está en las tareas de éste.

La experiencia en una variedad de ambientes indica que -- mientras las primeras actividades se concentran en las tareas y en los problemas de trabajo, se desarrollan problemas de relaciones como en cualquier sistema humano. Antes de que estas cuestiones afloren, el equipo puede llevar bien sus actividades y como resultado, las dificultades para arreglar las relaciones y los procesos de equipo vienen a ser muy costosas.

Se ha encontrado que hay un considerable beneficio si un -

nuevo grupo puede tomar un corto periodo de tiempo al principio de su existencia, para examinar de "modo cooperativo" cómo va a trabajar unido, cuáles serían sus métodos, procedimientos y relaciones de trabajo, y cuáles son los intereses de prioridad de sus miembros.

Entonces trabajará más efectivamente, teniendo menos obstáculos interpersonales será más productivo, y tendrá más sentido para sus miembros.

A continuación se presenta un modelo que ha sido efectivo en un buen número de esfuerzos de desarrollo de nuevos equipos. La actividad generalmente consiste en una reunión del equipo uno o dos días, lejos del sitio de trabajo. Se programa para una de las primeras semanas de la existencia del equipo. La forma específica de la reunión varía pero básicamente se incluyen los siguientes competentes:

1. Un planteamiento, discusión y clarificación de la misión del grupo (sus objetivos, horarios, tareas de trabajo).
2. Una discusión de los intereses y deseos de los miembros en cuanto a este esfuerzo conjunto. Los nuevos socios de los nuevos grupos frecuentemente tienen preocupación por sus funciones, sus relaciones con el liderazgo, cómo se mantendrá el grupo o se apartará de la tradición, sus sistemas de remuneraciones y que les sucederá cuando se termine la tarea del grupo. Una temprana clarificación de estos asuntos puede ocasionar una diferencia muy notable.
3. Presentación y explicación del plan de líder del grupo.

po para organizar el trabajo ( la estructura organizacional, relaciones con otras partes del sistema y reglas generales del juego).

4. Una participación y discusión de mayores áreas de responsabilidad y autoridad por parte de cada miembro. - Un procedimiento efectivo, es aquél en el cual, cada persona describe lo que considera como sus funciones, y responsabilidades y luego confronta sus percepciones con las sensaciones y expectativas del líder y - también con las de otros miembros del equipo, cuyas - funciones tienen áreas de contacto con las suyas propias.
5. El desarrollo de mecanismos de comunicación dentro - del equipo, tales como reuniones de staff, grupos de trabajo, subproyectos, etc. En este proceso, el líder puede plantear su preferencia, y experiencias pasadas de los miembros. Una decisión tomada en este punto, con la asistencia y compromiso del grupo, ayuda - a asegurar el apoyo de cada una para llevar a cabo la decisión y hacer trabajar el mecanismo. Es también - un buen momento para que el líder del equipo comparta información acerca de su estilo y prácticas administrativas personales.
6. Donde sea apropiado, planeación para el entrenamiento e inducción del resto de la organización. Por ejemplo: frecuentemente las nuevas organizaciones, la orientación de nuevos miembros de los diversos departamentos es manejada independientemente de otros departamentos. Esto ocasiona duplicación de labores y gran cantidad de trabajo extra por parte de la alta gerencia. La -

atención a un esfuerzo de inducción integrada y la -  
orientación al comienzo de la existencia del grupo -  
tiene grandes resultados.

7. Arreglos para una reunión de seguimiento. Este paso es importante y particularmente si el grupo a de continuar trabajando durante un largo período de tiempo.

En el caso de que el equipo sea nuevo a causa de un cambio en el liderato, el nuevo líder deberá asignar prioridad, en la agenda, a una definición de sus expectativas, estilo, - objetivos y aspiraciones y a una petición a los miembros - para que devuelvan información acerca de como encajan aquellos en sus esperanzas y aspiraciones. El equipo puede establecer conjuntamente, al menos objetivos operativos y mecanismos de corto término. Esfuerzos cooperativos en la fijación de objetivos al principio del período del nuevo líder, reducen significativamente la pérdida de productividad que ordinariamente sigue a un cambio de liderato.

## COMUNICACION INTERPERSONAL Y DE GRUPO

"LA COMUNICACIÓN ES LA ACCIÓN Y EL EFECTO DE HACER A OTRO PARTÍCIPE DE LO QUE UNO TIENE: DESCUBRIR MANIFESTAR O HACER SABER A UNO, ALGUNA COSA, CONSULTAR; CONFERIR CON OTROS UN ASUNTO, TOMANDO SU PARECER"

La comunicación humana "cara a cara" es casi siempre compleja y con frecuencia requiere reciprocidad de acción. Las dificultades de la motivación y la conducta del que emite la comunicación, encuentran iguales dificultades de percepción y motivación por parte del que las recibe. Diversas impresiones o mensajes se envían o reciben en cualquier esfuerzo por lograr comunicación y con frecuencia es necesario una considerable reciprocidad de acción entre las personas que intervienen para que tenga lugar una comunicación efectiva.

Tanto los grupos como las relaciones interpersonales de cualquier duración, deben hacer frente a los continuos problemas de ejecutar el propósito o tarea y mantener las relaciones en buen orden de trabajo. Si por ejemplo, la comunicación es deficiente dentro del grupo, no habrá modo efectivo de trabajar en conjunto, si no hay acuerdo sobre el procedimiento. o si hay competencia entre los mien

bros o con el líder, el trabajo efectivo que se realice será pequeño.

Es decir, el grupo debe ser consciente y ocuparse de los problemas de cumplimiento de la tarea y mantenimiento del grupo, en todo momento. Esto puede verse como dos niveles de interés que influyen mutuamente entre sí.

Nivel de tarea \_\_\_\_\_

Nivel de mantenimiento \_\_\_\_\_

Igualmente, es necesario reconocer los niveles de Trabajo - Emocionalidad. Los sentimientos son parte integrante de todo pensamiento y conducta. El sentimiento que los miembros del grupo tienen con respecto al trabajo que hace, afecta - evidentemente la magnitud y la calidad del mismo. Por consiguiente el líder y los miembros necesitan constantemente conocer los factores emocionales y su impacto sobre la conducta y la producción. Una segunda serie de niveles debe - entonces considerarse:

Nivel de Trabajo \_\_\_\_\_

Nivel Emocional \_\_\_\_\_

Un tercer modo de considerar las complejidades de una situación interpersonal o de grupo, es comprender que siempre - hay una gran variedad de propósitos, tanto de grupo como de individuos. Con frecuencia es provechoso advertir que hay un nivel reconocido de tareas manifiestas y un nivel reconocido de tareas o propósitos encubiertos. Diversos propósitos, sentimientos y necesidades individuales y de grupo, si bien no abiertamente reconocidos como interés de grupo son, no obstante tan efectivos para determinar lo que sucede en-

el grupo, como la tarea manifiesta.

Por lo tanto, la tercera serie de niveles es la siguiente:

Tareas Manifiestas \_\_\_\_\_

Tareas Ocultas \_\_\_\_\_

Es en medio de esta serie de niveles en donde tiene lugar la comunicación.

La comunicación no se produce únicamente por medio de palabras. El tono de voz, la elección de las palabras, la postura del cuerpo, todo ello comunica una serie de mensajes. Dos personas pueden decirse "buenos días" una a otra y transmitir varios mensajes. Un "buenos días" puede indicar súplica, conciencia de la condición de subordinado, ansiedad con respecto a cómo será recibido el saludo. El otro puede indicar condescendencia del poder que da la posición, hostilidad.

La comunicación resulta de complejos sistemas motivacionales por parte de ambos lados. Por lo tanto, es importante advertir ciertos factores de motivación y conducta.

Toda conducta es motivada, no es accidental. Sería fácil pensar que una palabra que no se quiso decir (un chiste fuera de lugar, etc.) es del todo accidental. En realidad, todas nuestras acciones verbales y no verbales están motivadas en algún nivel de nuestro sistema motivacional.

Hay múltiples causas de nuestra conducta. Con frecuencia buscamos una causa única, simple, para comprender la conduc

ta y la comunicación del otro, cuando en realidad existen - inevitablemente diversas causas. De hecho, la conducta es el resultado de una serie de fuerzas que se mueven en diversas direcciones en el período total de vida en que cada una de ellas existe.

En la comunicación, no sólo hay una variedad de motivacio-- nes complejas por parte del que comunica y una variedad de mensajes comunicados por éste en cada momento, sino que, el que la recibe, la "oye" con un sistema motivacional igual-- mente complejo. Cada uno de nosotros tiene una pantalla - perceptiva o filtro a través del cual percibe el comporta-- miento de los demás. Nosotros "oímos" lo que queremos oír, ya sea una alabanza o una crítica. Así, tanto la complejidad de la emisión, como la de la recepción hacen que la comunicación resulte un acto humano dificultoso. De los mu-- chos mensajes que el individuo puede comunicar, él no puede saber cuales son los recibidos por el otro, o si la panta-- lla perceptiva del otro deforma el mensaje que trató de en-- viarle.

Cada uno de nosotros está interesado en desarrollar y mante-- ner la imagen de sí mismo. La actitud frente a las comuni-- caciones que se "oyen" como una amenaza a nuestra imagen p-- propia y a la imagen que deseamos que otros tengan, es una-- reacción defensiva o agresiva, aún cuando el emisor no de-- cuenta cabal de que está amenazando la imagen de la otra - persona. Como resultado de ello, ninguno escucha al otro, - ni corresponde a la imagen esperada. Ambos hablan sin lle-- gar a comunicarse de verdad entre sí.

PLANEACION Y CONTROL DE LA COMUNICACION	
PLANEACION PREVIA	CONTROL DURANTE
QUE quiero comunicar y espero lograr.	Use un lenguaje claro, dé antecedentes.
PORQUE lo voy a comunicar	Pregunte o aclare información.
QUIEN lo va a escuchar y que efectos puede producir	Refleje ideas o sentimientos- (lo que se quiere decir es).
COMO lo haré y cuál es la mejor forma	Verifique si ha quedado clara su comunicación.
CUANDO será oportuno y cuanto tiempo se necesita	Resuma los puntos más importantes, anótelos.
DONDE será y que lugar es el más adecuado.	Confirme los acuerdos tomados.

#### LA COMUNICACION A TRAVES DE LA CONDUCTA.

Nosotros nos comunicamos a través de nuestra conducta, así como a través de nuestras palabras. Nuestra conducta es el resultado de la percepción de nuestras propias necesidades para relacionarnos con otras personas y con lo que percibimos con respecto a las acciones de los demás. Veamos ahora algunas formas típicas de conducta que nosotros adoptamos de vez en cuando. Frecuentemente no advertimos en qué medida nuestra forma de conducta llega hasta los otros.

- LUCHAR con los demás suele manifestarse en diversas formas: en el humor, en la discusión y controversia, en las evasivas, en la estrategia y contraestrategia. Con el progreso social las personas tienden a perfeccionar sus modos de pelear y a competir en diversas formas sutiles de humor y decisión. El discutir lleva a polarizar y a contradiscutir y es lo inverso de resolver problemas.
- Todos nosotros tenemos necesidad de CONTROLAR E INFLUIR en los demás. La publicidad, la propaganda, la orientación, persuasión, dirección, manipulación, son modos de expresar, con diversos matices, nuestros esfuerzos por controlar las vidas de los demás.
- Todos tenemos a veces la necesidad de CASTIGAR a otros.- Nos sentimos bien cuando otros son castigados y tenemos diversas maneras sutiles de disfrazar ante nosotros mismos y ante los demás nuestras necesidades de herirlos.
- A todos nosotros nos es necesario RETRAERNOS a veces. - El retraimiento puede ser considerado como resentimiento ignorancia, apatfa, o ataque velado.
- La mayoría de nosotros necesitamos a veces BUSCAR APOYO, la confirmación ocasional o frecuente de que los otros nos respeten, nos amen, o nos acepten.

#### PROCESO CIRCULAR DE LA INTERACCION SOCIAL

El diagrama que acompañamos dá una idea ilustrativa de lo que ocurre cuando un individuo actúa en relación con otros -

dentro de un grupo.

Se podrfa considerar esto como un proceso que se cumple paso a paso de la siguiente manera:

1. El individuo tiene algunos sentimientos e ideas sobre sí mismo (su propia imagen), y una serie de actitudes con respecto a los otros con quienes desea mantener interacción.
2. Estos sentimientos y actitudes se convierten en intenciones hacia los otros. Por ejemplo: se siente que sus ideas son buscadas y apreciadas y si sus actitudes para con los demás significa que le agradaría contribuir con su aporte, podremos pronosticar que tendrá intención de hacerlo en forma positiva en una actividad del grupo.
3. Estas intenciones hacen que el individuo inicie cierta conducta para con los demás del grupo. Su conducta estará regida por:
  - a) Sus intenciones, y
  - b) Sus anteriores respuestas a la conducta de las otras personas.

Se podrfa considerar que toda esta fase del proceso está encausada hacia el "Resultado de la Conducta"

4. La conducta resultante pasa luego a través de una pantalla que existe en los demás. Esta pantalla comprende, sus sistemas de valores, el comportamiento que espera que él cumpla en la situación dada y la experiencia que tenga sobre el modo como él se ha comportado en situacio

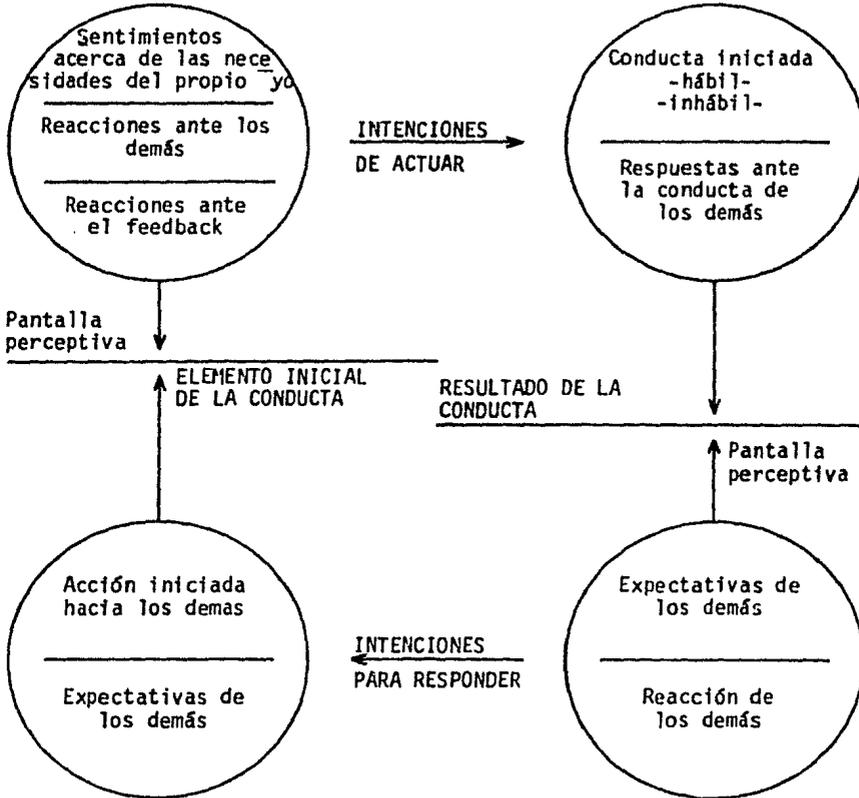
nes similares.

5. La conducta que el individuo ha manifestado es entonces evaluada por los otros en función de éstas expectativas.
6. Como resultado de esta evaluación, los miembros manifiestan ciertas intenciones con respecto al individuo.
7. Estas intenciones sirven nuevamente para volver a motivavar su conducta para con el individuo, iniciándose así una nueva conducta.
8. Esta conducta pasa a través de una pantalla que tiene el individuo, es decir, sus sentimientos con respecto a sí mismos y sus actitudes (aquellas con las que comenzó), - y recibe una feed back que confirma o modifica sus expectativas.

# PROCESO CIRCULAR DE LA INTERACCION SOCIAL

Procesos internos que se operan dentro del individuo

Conducta hacia los demás



Respuesta a través de la conducta

Procesos que se operan dentro de los demás

## DESARROLLO GRID DE LA ORGANIZACION

### CARACTERISTICAS UNIVERSALES DE LA ORGANIZACION.

Varias características de las empresas parecen ser universales. Están en algún grado presentes en todas las empresas, independientemente de la misión, línea de trabajo o fin específico de cada una de éstas. La coordinación acertada de estas características universales es condición indispensable de la producción efectiva a través de una organización excelente.

### Objetivos

La primera característica común a todas las empresas es el tener un fin (fines) específico(s). Desde luego, no siempre es fácil identificar cual es ese fin. Sin embargo, se considera que el propósito de lucro y de obtención de beneficios a través de la producción de bienes o servicios, es el fin primordial de toda empresa, es decir, esas actividades en las cuales se compromete la gente hacia los objetivos de la organización.

## El Elemento Humano

Otra característica de la organización sería el sustrato humano. No existe organización alguna que no esté integrada por personas.

La finalidad de la empresa u organización no puede realizarse sin la intervención del elemento humano, y no existe organización en sentido propio en aquellos supuestos en los que actúa una sola persona. Para que exista una organización, - debe existir, o se requiere, la presencia de varias personas. Esta necesidad de la intervención de más de una persona para obtener un resultado de producción, es uno de los requerimientos para lograr la condición de organización.

## Poder

Una tercera característica sería el poder. Algunas de las personas que intervienen en una empresa son jefes. Otras se encuentran bajo las órdenes de aquellas. Algunas personas gozan de más poder que otras. Esto da lugar a la existencia de una dimensión jerárquica en la empresa.

El proceso de lograr el objetivo de la organización (primera universal) a través de la intervención de varias personas - (segunda universal) da lugar a que ciertas personas resulten dotadas de cierta autoridad para dirigir a otras. Es decir - para ejercer la responsabilidad de planear, controlar y dirigir las actividades de otros a través de una escala jerárquica (la tercera universal).

## EL GRID. GERENCIAL

La manera en que se entrelazan estas tres condiciones o características universales, está representada gráficamente - en el Grid. Una de sus preocupaciones fundamentales será - obtener resultados positivos en producción. Otra se referirá a las relaciones que se pueda tener con colegas y subordinados. Una tercera preocupación será sobre la manipulación correcta de la escala jerárquica existente en una empresa, para el menor logro de una producción a través de y junto con los restantes miembros de la empresa.

Cuando se habla de preocupación por alguno de estos tres - factores se refiere específicamente al carácter y a la fuerza de las presuposiciones que influyen en cualquier sistema de ejercicio del poder de mando.

El Grid aclara y cristaliza muchos de los fundamentos de la dinámica de la conducta en los negocios. Cualquier persona que trabaje para una compañía, tiene responsabilidades asignadas. Esto se presenta en cualquier nivel de trabajo, ya sea como subalterno, ya como jefe. Cuando una persona actúa como empresario, tiene dos asuntos en mente. Uno es la producción, los resultados de sus esfuerzos. Cuando piensa en los resultados, demuestra su grado de interés por la producción.

EL CUADRO GERENCIAL GRID

Alto	9	1.9 Una atención cuidadosa a las necesidades de las personas para satisfacer las relaciones humanas, lleva a un ambiente de trabajo agradable y a una organización amigable.				9.9 Las personas comprometidas realizan el trabajo: la interdependencia, a través de un "esfuerzo común" por los objetivos de la organización, lleva a relaciones de confianza y respeto.			
	8								
	7								
	6								
	5					5.5 Se obtiene de la organización un desempeño adecuado, balanceando la necesidad de completar el trabajo con la de mantener las personas satisfechas.			
	4								
	3								
	2	1.1 Se exige un esfuerzo mínimo de trabajo para mantener contentos a los miembros de la organización.				9.1 La eficiencia en las operaciones es el resultado de un arreglo en las condiciones de trabajo de tal manera que el elemento humano se descuida por completo.			
	Bajo	1	2	3	4	5	6	7	8
	Bajo				Interés por la gente				Alto

El eje horizontal del Grid corresponde al interés por la -- producción. Consta de un continuo de 9 puntos, en donde el número 9 corresponde a un alto interés por la producción y el número 1, a un bajo interés, y el número 5 a un punto in termedio.

Un directivo también debe pensar en los que lo rodean, ya - sean jefes, colegas o subalternos. El eje vertical repre-- senta su interés por las personas. También consta de un - continuo de 9 puntos, en donde el número 9 corresponde a un alto grado y el número 1 a un bajo grado y el número 5 a un término medio.

El Grid refleja estos dos intereses. Lo hace de una manera que permite comprender como interactúan ambos intereses. - En los puntos de interacción se hallan las teorías. Estas son las teorías que todo directivo usa cuando piensa obte-- ner resultados, valiéndose de las personas, aunque lo haga- desapercibidamente. También pueden utilizarse para anali-- zar las normas de las interacciones entre directivos, lo - cual influye la cultura organizacional.

Lo importante es que cuando un directivo se enfrenta a una- situación en la cual el trabajo ha de realizarse por medio- de personas, dispondrá de una gama de formas alternativas - para desarrollar su función de mando. Para aumentar su com petencia como tal, el directivo necesitará conocerlas lo me jor posible, y elegir la que mejor se adapte a cada situa-- ción.

9.1 En la parte inferior de la derecha del Grid, un máximo interés (9) en la producción se combina con un mínimo-

de interés (1) en las personas. Un directivo que actúa bajo estas suposiciones, se concentra en elevar al máximo la producción, ejerciendo su autoridad y poder y con siguiendo el control sobre sus subordinados a través de la obediencia. (Autocrático).

1.9 Aquí un mínimo de interés (1) en la producción se une - al máximo interés (9) por la gente. Se da una importancia primordial al fomento de las buenas relaciones con colegas y subordinados. (Paternalista).

1.1 Se da a ambos un mínimo de interés: producción y gente. El directivo que sigue la orientación 1.1, está haciendo el mínimo necesario para poder continuar dentro de - la empresa. (Indiferente).

5.5 Esta es la llamada teoría "del medio camino". Las suposiciones funcionan aquí bajo el lema "Doy algo para obtener algo", que revelan la conformidad con el statu - quo. (Político).

9.9 El interés en la producción como en las personas se integran en un alto nivel (9.9), representado en la parte superior derecha. Aquí se tiende hacia la labor en -- equipo. El trabajo se orienta hacia una meta y se busca alcanzar resultados importantes en calidad y cantidad a través de la participación, la penetración, el compromiso y la solución de conflictos. (Democrático).

La premisa más importante sobre la cual descansa el Desarrollo Organizacional Grid es la de la teoría 9.9, Democrática, es reconocida universalmente por los empresarios como -

la manera más adecuada para obtener la excelencia. Esta teoría define un modelo en el cual los hombres, basados en sus propias convicciones, lo quieren no solamente como patrón de su propia conducta sino también como lo que ellos quieren - que sean sus compañías.

#### COMO ELEGIR UN ESTILO DE LIDERAZGO.

Muchas de las condiciones que los hombres de negocios escuchan o leen en diversos textos sobre el tema general del liderazgo, parece que se pudiesen reducir a un conflicto entre dos estilos de dirección en la empresa: El enfoque "Democrático-Participativo" y el método "Autoritario" de una sola persona con poder. Sin embargo, se dice que este conflicto no debería existir, dado que se pueden adoptar una gama de actitudes de liderazgo, y diferentes enfoques resultan adecuados en diferentes situaciones.

El resultado de los descubrimientos de los investigadores, y de aquellos programas de capacitación en relaciones humanas que se basaron en ellos, ha sido el poner en duda el estereotipo del líder efectivo. Consiguientemente, el gerente moderno se encuentra a menudo en una posición mental incómoda.

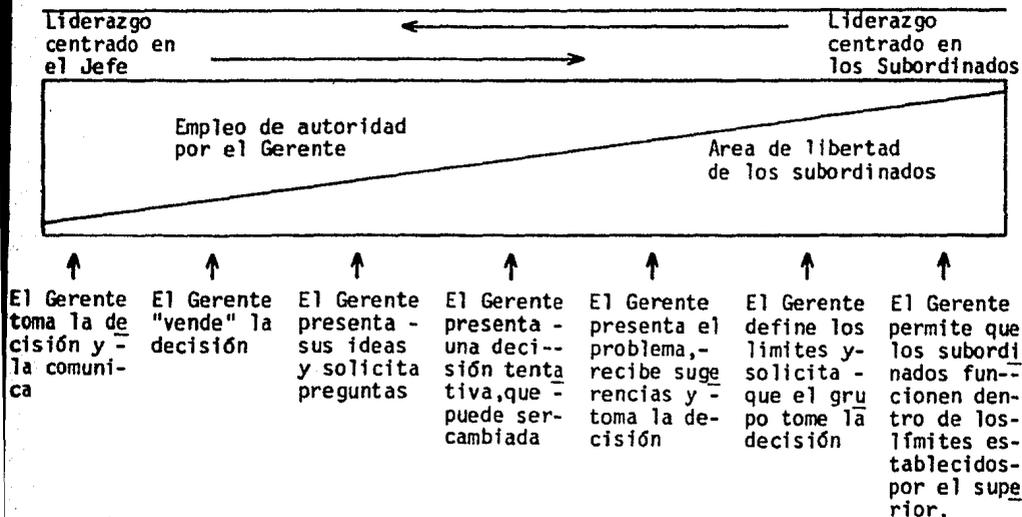
A menudo no está muy seguro de cómo debe comportarse: en ocasiones se encuentra atrapado en el dilema de tener que elegir entre ejercer un tipo de liderazgo "fuerte" o un "liviano". Algunas veces los nuevos conocimientos le empujan en una dirección, "realmente debería hacer que el grupo se ayudase a tomar la decisión", pero al mismo tiempo su experien-

cia le empuja en otra dirección "realmente yo entiendo el problema mejor que el grupo y por lo tanto yo deberfa ser quien tome la decisión". No está seguro de cuándo es realmente adecuado que el grupo tome la decisión y cuando la convocatoria de una conferencia del "Staff" resulta ser simplemente un mecanismo para evitar su propia responsabilidad en la toma de decisión.

#### GAMA DE COMPORTAMIENTOS.

La siguiente gráfica nos presenta el "continuum" o gama del posible comportamiento de liderazgo que se le ofrece al gerente.

#### GAMA DE COMPORTAMIENTO DE LIDERAZGO



Cada tipo de acción se nos presenta en relación con el grado de autoridad ejercida por el jefe y el grado de libertad de que disfrutaban sus subordinados en el proceso de toma de decisiones. Las acciones que aparecen en la extrema izquierda son típicas del gerente que conserva un alto grado de control para sí mismo; mientras las que aparecen en la extrema derecha son típicas del gerente que cede una gran proporción de su control. Ninguno de los extremos es absoluto; la autoridad y la libertad siempre tienen límites.

De esta gama de comportamientos surge una serie de preguntas, de las cuales las más importantes son:

¿Puede un jefe librarse de su responsabilidad delegándosela a otro?

El gerente debe esperar que su superior le considere responsable de la calidad de las decisiones tomadas, incluso cuando tales decisiones en la práctica hayan sido tomadas en grupo. Por tanto, cuando delega autoridad para tomar decisiones en sus subordinados, deberá estar preparado para aceptar el tipo de riesgo de que se trate. La delegación no es la forma de "pasar el problema" a otro. Deberá también destacarse que el grado de libertad que el jefe otorga a sus subordinados no puede ser mayor que la libertad que el mismo ha recibido de su superior.

¿Debería el gerente cooperar con sus subordinados, una vez que ha delegado responsabilidad en ellos?

El gerente debe considerar esta cuestión cuidadosamente, y decidir el papel que él requiere desempeñar antes de decidir el papel que el grupo tendrá.

Debe preguntarse si su presencia perjudicará o facilitará el proceso de resolución de problemas. Puede ser que haya ocasiones en las que debería dejar que el grupo resuelva el problema por sí mismo; sin embargo, lo más típico es que el jefe tenga ideas útiles que aportar, y por tanto, debería actuar como un miembro más del grupo, haciendo especial énfasis ante el grupo, que no va actuar como la autoridad del grupo.

¿Que importancia tiene que el grupo reconozca la clase de liderazgo que el jefe está ejerciendo?

Es muy importante. Muchos problemas de relación entre el jefe y subordinados ocurren porque el jefe no es capaz de dejar clara la forma en que piensa ejercer su autoridad.

Resulta muy necesario que el gerente sea sincero y claro a la hora de escribir qué autoridad se reserva para sí mismo, y que papel quiere que sus subordinados desempeñan en la resolución de un problema determinado.

¿Se puede juzgar hasta qué punto un gerente es "democrático" por el número de decisiones que sus subalternos toman?

El mero número de decisiones no es un índice adecuado del grado de libertad que disfruta el grupo subordinado. De mayor importancia es la relevancia de las decisiones que el jefe confía a sus subordinados.

¿Qué tipo de actuación, de las posibles dentro de la gama de comportamientos de liderazgos, debe elegir?

La respuesta depende, en gran medida, de lo que desee lo--

grar. Supóngase que se está interesado en los mismos objetivos que la mayor parte de los gerentes modernos pretenden alcanzar cuando pueden liberar su atención de la presión de las tareas inmediatas.

1. Elevar el nivel de motivación de los empleados.
2. Aumentar la capacidad de los empleados para aceptar cambios.
3. Mejorar la calidad de todas las decisiones de dirección.
4. Desarrollar el trabajo en equipo y la moral.
5. Facilitar el desarrollo individual de los empleados.

En resumen, dos cosas aparecen implícitas en lo anteriormente expuesto. La primera es que el líder que tiene éxito es aquél que es claramente consciente de aquellas fuerzas que tienen una mayor relevancia con relación a su comportamiento en un momento dado. Se entiende a sí mismo con precisión, entiende también a los individuos y al grupo con el que se relaciona, a la compañía y el más amplio medio social en el cual él actúa. Y, ciertamente, es capaz de estimar la capacidad de sus subordinados para desarrollarse.

Pero esta sensibilidad, o capacidad de comprender, no es suficiente, lo que nos lleva a la segunda de las implicaciones. El líder que tiene éxito es aquél que es capaz de comportarse adecuadamente de acuerdo con aquellas percepciones suyas.

Si se requiere dirección, es capaz de dirigir; si conviene una considerable libertad de participación, es capaz de pro-

porcionar libertad.

Así pues, el líder de hombres que tiene éxito no puede ser -  
caracterizado como un líder impositivo o permisivo. Es --  
aquél que tiene un buen récord de evaluación acertada de --  
aquellas fuerzas que determinan qué comportamiento sería el --  
más acertado por su parte en un momento dado; y un buen ré--  
cord de haber sido capaz, de hecho, de actuar de acuerdo con  
el juicio. Al ser a la vez profundo en su comprensión y --  
flexible, es mucho menos probable que considere que los pro-  
blemas de liderazgo son un dilema.

## MOTIVACION ACERCAMIENTO PRACTICO

### MOTIVACION Y COMPORTAMIENTO

El estudio de la motivación y del comportamiento es una búsqueda de respuestas a inquietantes preguntas sobre la naturaleza del hombre.

Un sin fin de artículos, libros y discursos, cursos, etc. - han postulado quejumbrosamente la pregunta ¿Cómo logró que - mis empleados hagan lo que yo quiero?.

La psicología de la motivación es sumamente compleja y, de ésta, lo que se ha descubierto con certeza, es de hecho, muy poco. Empero, la funesta proporción existente entre el conocimiento y la especulación no ha disminuído el entusiasmo con que son recibidas las nuevas teorías.

### EL COMPORTAMIENTO

La unidad fundamental del comportamiento es una actividad. - De hecho, todo comportamiento es una serie de actividades. - Como seres humanos, siempre estamos haciendo algo: comunicando, hablando, comiendo, durmiendo, trabajando, y así por el estilo, inclusive, en muchas ocasiones, realizamos más de - una actividad al mismo tiempo. En cualquier momento dado, -

podemos decidir cambiar de una actividad o combinación de actividades para comenzar a hacer otra cosa. Esto hace surgir algunas preguntas importantes. ¿Por qué se entrega una persona a una actividad y no a otra?, ¿Por qué cambia de actividades?. ¿Cómo podemos nosotros como administradores entender, -- predecir e incluso controlar la actividad o actividades que realiza una persona en un momento dado en el tiempo?.

El comportamiento se orienta fundamentalmente hacia metas, el individuo es motivado generalmente por un deseo de lograr -- cierta meta. Empero el individuo no siempre conoce conscientemente la meta específica. En ocasiones, todos nos preguntamos: "¿por qué hice eso?. La razón de nuestra acción no siempre es evidente para nuestra mente consciente. Los impulsos que motivan los patrones de conducta individuales distintos - (La Personalidad) son en gran medida inconscientes y, por lo tanto, no se prestan fácilmente al exámen y a la valoración.

## MOTIVOS

La gente no sólo difiere en su capacidad para actuar, sino -- también en su "Voluntas de Actuar", o motivación.

La motivación de una persona depende de la fuerza de sus motivos. Los motivos a veces son definidos como necesidades, -- anhelos, tendencias, deseos o impulsos en el interior del individuo. Los motivos se dirigen hacia metas, las cuales pueden ser conscientes o subconscientes.

Los motivos son los porqués del comportamiento. Ellos provocan y mantienen la actividad y determinan la dirección general del comportamiento de un individuo. En su esencia, los-

motivos o necesidades son los móviles de la acción.

## INCENTIVOS

Las metas son exteriores al individuo; son blancos hacia los que se dirigen los motivos. A estas metas se les llama frecuentemente incentivos. Estos pueden ser tangibles e intangibles. Ejemplos de incentivos tangibles son la remuneración, los beneficios y un medio limpio. El elogio, la simpatía, la aprobación y el sentido de realización son ejemplos de incentivos intangibles.

Algunas veces se habla de los incentivos como de las recompensas que "se desean". Los administradores que logran motivar con éxito a los empleados proporcionan frecuentemente un ambiente en donde existen los incentivos apropiados para satisfacer las necesidades.

## FUERZA DE LOS MOTIVOS

Se mencionó con anterioridad que los motivos y las necesidades son las razones que fundamentan el comportamiento. Cada individuo tiene muchos cientos de necesidades. Todas estas necesidades compiten por su conducta o comportamiento. Entonces, ¿Qué es lo que determina cuál de estos motivos tratará de satisfacer una persona por medio de su actividad? La necesidad con la fuerza mayor en un momento particular en el tiempo es la que conduce a la actividad. La actividad es, pues, el resultado de la necesidad más potente. Pueden ocurrir excepciones cuando las presiones sociales o del medio desvían el comportamiento en esa dirección. En estos casos,

Este esquema muestra una situación motivacional en la cual los motivos de un individuo se dirigen hacia el logro de una meta. El motivo más fuerte produce un comportamiento que puede ser una actividad dirigida hacia una meta o bien una actividad meta. Cabe hacer mención que no todas las metas son realizables, los individuos no siempre llegan a la actividad meta, independientemente de la fuerza del motivo.

#### ¿QUE ESPERAN DE SUS EMPLEOS LOS TRABAJADORES?

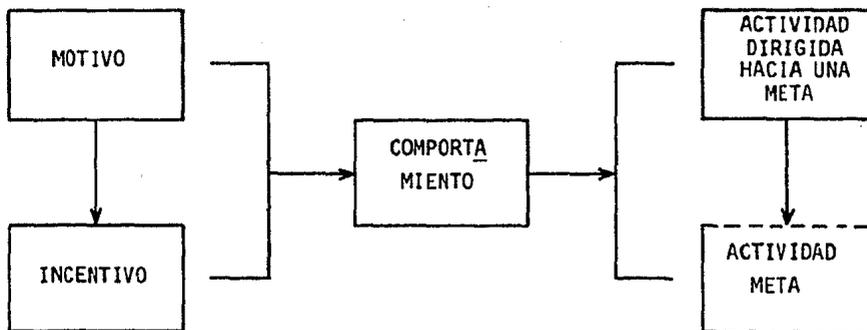
Al hablar acerca de los motivos, es importante recordar que la gente tiene muchas necesidades y que todas están compitiendo constantemente por su comportamiento. Estas necesidades no aparecen en ninguna persona en la misma proporción o con la misma fuerza. Algunas personas son impulsadas principalmente por el dinero; otras se interesan primordialmente por la seguridad, etc. Si bien, debemos reconocer las diferencias individuales, esto no quiere decir que, como administradores, no podemos hacer algunas predicciones acerca de que motivos parecen predominar en la actualidad sobre los demás, entre nuestros empleados. Según Maslow, motivos prepotentes son los que todavía no están satisfechos. Las fuerzas de las necesidades satisfechas decaen y, normalmente éstas ya no impulsan a los individuos a buscar metas o incentivos para satisfacerlas. Una pregunta cuya respuesta es importante para los administradores es: "¿qué esperan realmente de sus empleos los trabajadores?"

Se han realizado varias investigaciones acerca de las actitudes laborales, los cuales indican que los factores comprendidos en la generación de la satisfacción laboral y la motivación, están separados y son distintos de los factores que ge

La actividad deseada es pospuesta hasta que exista una situación apropiada.

En general, la conducta o el comportamiento pueden clasificarse en dos categorías: la actividad dirigida a la meta y - la actividad meta. La actividad dirigida hacia la meta es, - en esencia, el comportamiento que se dirige hacia el logro - de una meta. Por otro lado, la actividad meta es ocuparse - de la meta misma.

La relación entre los motivos, los incentivos y la actividad pueden representarse de una manera simplificada, como se puede ver en la siguiente figura.



neran la insatisfacción laboral. Puesto que hay que reconocer distintos factores según se examine la satisfacción o la insatisfacción laboral, habremos de concluir que ambas actitudes no se contraponen; lo contrario de la satisfacción laboral no es la insatisfacción laboral, sino la ausencia de satisfacción laboral; y de igual manera, lo contrario a la insatisfacción laboral no es la satisfacción laboral sino la ausencia de insatisfacción.

Son dos las necesidades diferentes del hombre que tiene relación con este asunto. Se puede decir que un grupo de necesidades deriva de su naturaleza animal. El impulso natural de evitar el dolor producido por el ambiente, más todos los impulsos adquiridos que se condicionan a las necesidades biológicas primarias. Por ejemplo, el hambre, impulso biológico-básico, hace necesario ganar dinero; así, el dinero se convierte en impulso específico. El otro grupo de necesidades está relacionado con una característica específicamente humana: la capacidad de realización y, mediante la realización, la obtención del desarrollo psicológico. Los estímulos de las necesidades del desarrollo son las tareas que producen desarrollo; en el marco industrial, son el contenido laboral. Y al contrario, los estímulos que producen conductas para evitar el dolor, se hallan en el ambiente laboral.

Los factores de desarrollo, o motivadores, intrínsecos al trabajo son: la realización, el reconocimiento de la realización, el trabajo en sí, la responsabilidad y el desarrollo o ascenso. Los factores para evitar la insatisfacción, o de higiene extrínsecos al trabajo comprende: la política de la empresa y la administración, supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones laborales, el salario, la categoría, y el seguro social.

FACTORES QUE AFECTABAN LAS ACTITUDES LABORALES, SEGUN RESULTADOS DE 12 INVESTIGACIONES

Factores característicos de 1,844 sucesos laborales que condujeron a una insatisfacción extrema.

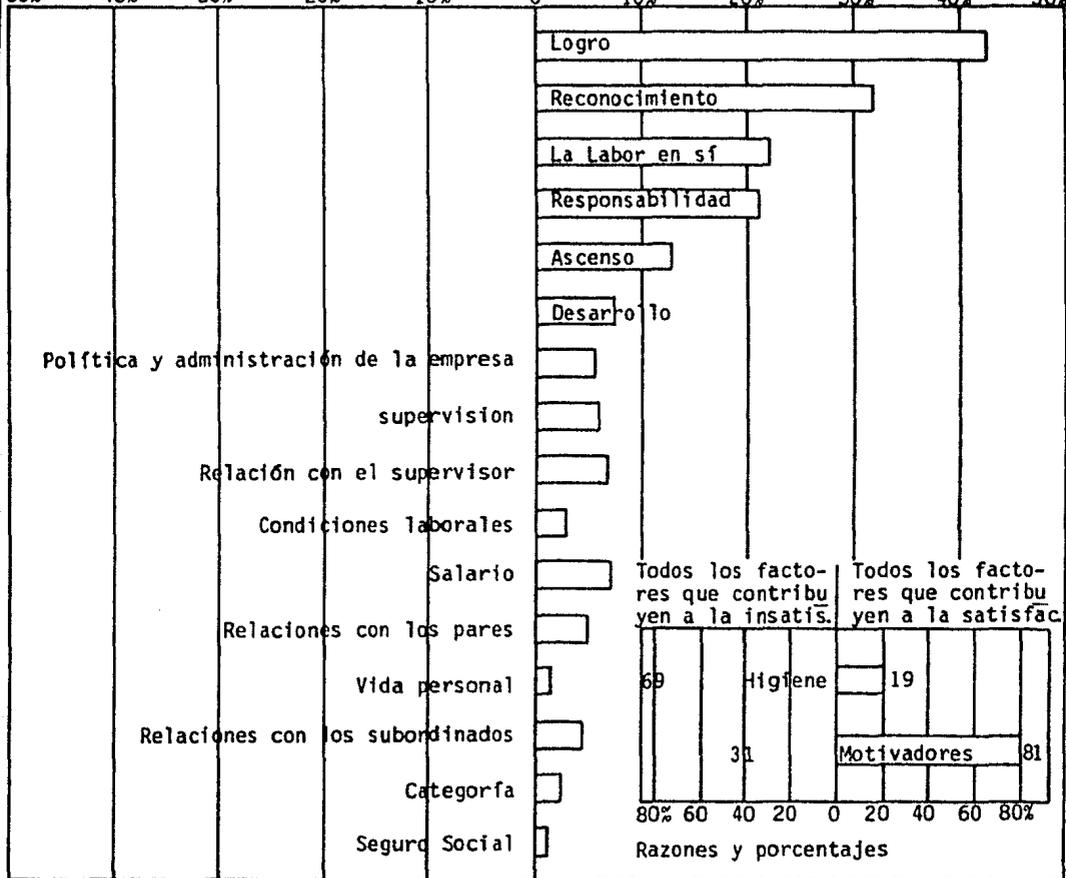
PORCENTAJE DE FRECUENCIA

50% 40% 30% 20% 10% 0

Factores característicos de 1,753 sucesos laborales que condujeron a una satisfacción extrema.

PORCENTAJE DE FRECUENCIA.

10% 20% 30% 40% 50%



## EL ETERNO TRIANGULO.

Existen tres filosofías generales para la administración de personal. La primera se basa en la teoría organizativa, la segunda en la ingeniería industrial y la tercera en la ciencia del conductismo.

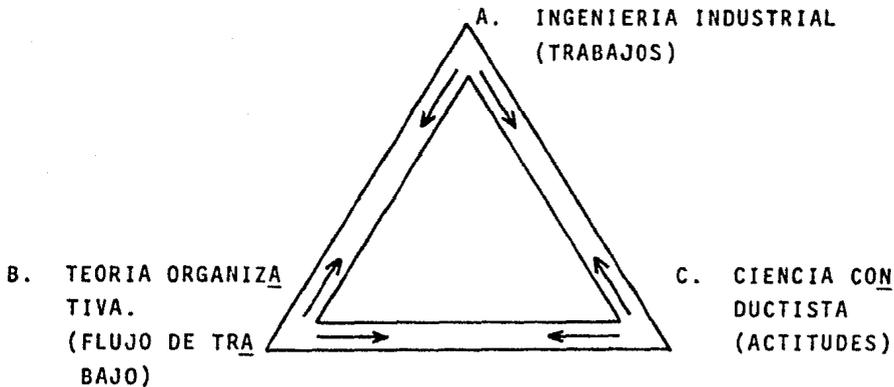
El teórico partidario de la organización piensa que las necesidades humanas o bien son tan irracionales, o bien tan variadas y ajustables a situaciones específicas, que la función principal de la administración de personal debe ser tan pragmática como exija la ocasión.

Si se organizan las tareas debidamente, piensa, resultará una estructura laboral sumamente eficiente y, en forma natural, aparecerán actitudes laborales más propicias.

El ingeniero industrial sostiene que el hombre tiene una orientación mecánica, es motivado económicamente y la mejor forma de satisfacer sus necesidades es armonizando al individuo con el más eficiente proceso laboral. La meta de la administración de personal, por ende, debe ser la elaboración del sistema de incentivos más conveniente y la proyección de las condiciones laborales específicas, de tal manera que facilite la utilización eficiente del mecanismo humano. El ingeniero piensa que podrá obtener la organización óptima del trabajo y las actitudes laborales más convenientes, mediante la estructuración de las tareas a fin de llegar a un funcionamiento más eficiente.

El científico conductista se concentra en el modo de sentir del grupo, las actitudes de empleados aislados y el clima social y psicológico de la organización. Con base en su es-

pecialidad, subraya una o varias de las diversas necesidades higiénicas y motivadoras. Su actitud hacia la administración de personal suele hacer hincapié en algún tipo de enseñanza de relaciones humanas, con la esperanza de inculcar, - en los empleados, actitudes sanas y el clima organizativo - que considera oportuno para los valores humanos. Cree que - las actitudes convenientes conducirán a una estructura laboral y organizativa eficiente.



Siempre existen discusiones muy animadas respecto a la efectividad general de los enfoques del teórico organizativo y - del ingeniero industrial. Evidentemente han logrado mucho, - pero la pregunta que siempre ha molestado al científico conductista ha sido: ¿cual es el costo, en términos de problemas humanos, que a la postre ocasiona más gastos a la organi

zación, por ejemplo, los cambios de personal, el ausentismo, los errores, la violación de las normas de seguridad, las huelgas, la restricción de la producción, el aumento de salarios o las mayores prestaciones?. Por otra parte el conduc-tista se ve en aprietos para demostrar mediante su enfoque, - que se haya logrado gran mejoría en el arte del manejo de - personal.

No obstante todas las teorías existentes acerca de la motivación y el comportamiento del ser humano, podemos concluir que el enriquecimiento de las labores no será tarea que se efectúe de un sólo golpe, sino función administrativa cont-inua, perdurando los cambios iniciales durante un largo tiempo, por las siguientes razones:

- Los cambios deberán aumentar el reto del trabajo a un nivel correspondiente al de la capacidad de los individuos que se contrataron para efectuarlo.
- Los que posean capacidad incluso mayor, eventualmente po-drán demostrar la mejor y, así, ganar su ascenso a puestos en niveles superiores.
- La naturaleza misma de los motivadores, a diferencia de los factores de higiene, es que surten un efecto a pla-zo mucho más largo, sobre las actitudes de los empleados. Es posible que haya que volver a enriquecer las labores, pero no ocurrirá con tanta frecuencia como la necesidad, de otorgarles higiene.

No se puede, no se necesita, enriquecer todas las labores. - Sin embargo, si se dedicara a los esfuerzos por enriquecer - las labores, sólo un pequeño porcentaje del tiempo y dinero -

que en la actualidad se destina a la higiene, el rédito en términos de satisfacción humana y utilidad económica representaría uno de los dividendos más elevados jamás obtenidos, mediante sus esfuerzos por lograr una mejor administración de personal.

Los puntos a favor del enriquecimiento de trabajos se puede resumir de manera muy simple: "Si ud. cuenta con alguien efectuando determinada labor, utilícelo. Si no lo puede utilizar en esta tarea, elimínelo por vía de la automatización de la tarea, o bien por la selección de otro individuo de menor capacidad. Si no puede utilizarlo ni eliminarlo, entonces tendrá un problema de motivación"

Cabe hacer mención que tanto la motivación, como otras muchas teorías y técnicas de la administración han sido comprobadas en investigaciones realizadas en Estados Unidos y que los datos existentes al respecto en México son muy reducidos. Sin embargo, con el hecho de considerar el nivel cultural de los individuos en cuestión, así como otros muchos factores como lo es el medio ambiente en que se desarrollan y la adecuada aplicación de dichas técnicas, bien se puede obtener óptimos resultados.

## MANEJO DE CONFLICTOS

Definición y Conceptualización del Conflicto.

Debemos entender el conflicto para este efecto, como un proceso inevitable. Es el resultado de la interdependencia e interrelación constante. De no existir éstas, y en particular la primera, tampoco existiría el conflicto; al no poder-

dejar de interrelacionarnos, tenemos que aceptar el conflicto como algo que está en la sociedad misma.

Se puede ver al conflicto como una situación en la que se -  
debe tomar decisión entre caminos alternativos de acción. -  
De esta manera, puede decirse que la vida es una sucesión -  
ininterrumpida de conflictos, unos mayores y otros menores, -  
a los cuales debemos enfrentarnos. De la forma en que los -  
enfrentemos, podremos decir que el conflicto es positivo ó -  
negativo, aunque realmente nos referimos a los resultados -  
del conflicto que son, a su vez, resultados de la estrategia  
utilizada en su manejo.

#### CLASIFICACION DE LOS CONFLICTOS

Se pueden clasificar los conflictos de acuerdo a varios factores y características, entre los que destacan tres:

- En base a sus causas
- En función de los involucrados en el conflicto
- En relación al desarrollo de éste.

En base a sus causas, los conflictos pueden ser generalizados en cuatro categorías:

##### Sobre Hechos.

Es el que se genera o hace evidente en el momento ó circunstancia de analizar una situación dada, con el objeto de extraer conclusiones.

### Sobre Objetivos.

Son los que se presentan en la fijación de metas. Se puede generalizar, afirmando que en la medida en que los individuos ascienden en la escala jerárquica, sus objetivos tienden a estar más relacionados con los de la organización a la que pertenecen, y en la medida en que se relacionan más los objetivos, mayor es el grado de su alcance.

### De Medios.

Aún cuando se esté de acuerdo en los hechos que sustentan la fijación de uno o varios objetivos y en los objetivos mismos, puede surgir, y de continuo surge, desacuerdo en los medios que se debe usar para alcanzarlos.

### De Valores.

Está relacionado con aquéllas creencias del hombre, por las cuales ha luchado. Todas aquéllas cosas y afirmaciones que han dado base a su vida y educación y que ha escuchado desde siempre como principios inmutables.

En función de los involucrados en el conflicto, se pueden distinguir:

- Yo, conmigo mismo (Intrapersonal)
- Yo, contigo, tu, conmigo (Interpersonal)
- Yo, con ustedes, ustedes, conmigo (del renovador-conquistador).
- Nosotros, con ustedes, ustedes con nosotros (Inter-grupos)

### Intrapersonal.

Normalmente, causado por incongruencia o inconsistencia en el individuo. Incongruencia que puede ser entre sus valores y lo que el medio ambiente pide de él, entre lo que piensa y lo que hace, entre lo que piensa y lo que dice, entre lo que dice y lo que hace, etc.

Cuando el individuo presenta conflictos internos, aparece lo que se denomina disonancia cognoscitiva, la cual se manifiesta como una tensión desagradable. La persona se ve estimulada a reducir semejante estado y puede escoger hacerlo de dos maneras: cambiando sus creencias y conductas o defendiendo su punto de vista. Cualquiera que sea, reducirá la inconsistencia, volviendo la persona a un estado de equilibrio.

### Interpersonal.

Que puede ser, a su vez, conflicto de hechos, de medios, de objetivos, de valores, sustantivo o emocional. Surge, necesariamente, de la relación con otro individuo. Es el tipo de conflictos al que ordinariamente se presta más atención.

### Del Renovador Conquistador.

Característico de aquellos que inician un proceso que significa cambio - comúnmente evolucionario, pero no forzosamente - y que tienen que enfrentarse prácticamente ó totalmente solos, a todos aquéllos que, por costumbre, tradición ó conveniencia, han practicado, dominan o conocen otro sistema - anteriormente establecido.

### Intergrupos.

Ampliamente conocido, es el conflicto que significa por el apoyo que se prestan los miembros de cada grupo, entre ellos ofreciéndose reforzamientos de tipo positivo para las actuaciones que fortalecen y consolidan la posición del grupo.

Tomando el desarrollo del conflicto como base de clasificación del mismo por etapas, se pueden dividir en: Latentes, Advertidos, Experimentados, Manifiestos y Cauda del Conflicto.

### Latentes.

Son aquéllos que se encuentran en la forma misma de la relación interpersonal y que pueden agruparse en cuatro modalidades:

- a) De competencia, que está en la lucha por la consecución de bienes escasos, - también llamado distributivo ó de distribución -;
- b) De autonomía, fundamentado en el esfuerzo se poseer in dependencia;
- c) De divergencia en las metas subdepartamentales, los cuales surgen cuando dos unidades encuentran dificultad para actuar en forma coordinada;
- d) De funciones, que se localiza cuando el individuo es - foco de demandas o expectativas excluyentes.

### Advertidos.

Es advertido el conflicto, cuando una de las partes se percata de diferencias más o menos graves, entre ellas; pero - esto no afecta su relación con la otra al no provocarle tensiones o ansiedades.

### Experimentados.

Son aquéllos tipos de conflictos que durante ó después de - ser percibidos, se personalizan. Con referencia a su surgimiento, hay dos explicaciones básicas: una, fundamentada en la teoría "Madurez-Inmadurez" de Chris Argyris y que se debe a lo que él mismo llama "las demandas incompatibles de - la organización eficiente y del progreso individual, provocan ansiedad en el individuo"; la otra, sustentada en la - teoría de que se personaliza el conflicto cuando toda la - personalidad del individuo entra en juego.

### Manifestados.

Debe entenderse por conflicto manifestado o manifiesto, el comportamiento - suma de conductas - de evidente agresión, - donde las agresiones más claras son las de tipo físico y - verbal, que normalmente están condenadas por los cánones de comportamiento individual de las organizaciones.

### Cauda de Conflictos.

Son todos aquéllos elementos que quedan cuando un conflicto

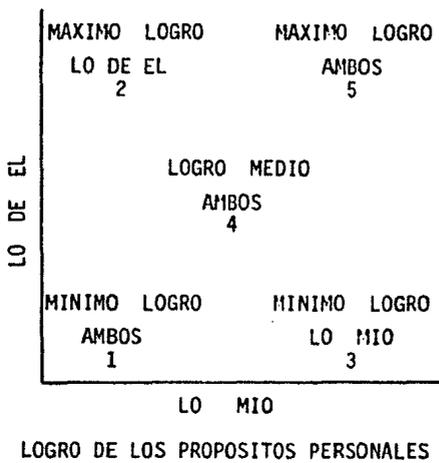
no ha sido plenamente resuelto y sirven como antecedentes - para la formación de otros nuevos.

Con estas clasificaciones básicas, se podrá, en un momento da do, definir los conflictos con que se trate y, de acuerdo a - ello, enfrentarlos de manera correcta. ¿Cuál? aquella que - aparezca como la más apropiada para llevar a cabo; lo que de- penderá no sólo del tipo de conflicto, sino también, de las - caracterfsticas de el o los comprometidos en el mismo.

### El Conflicto Interpersonal.

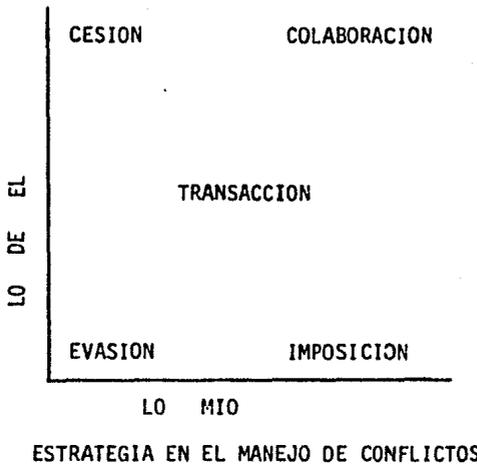
El siguiente modelo consiste fundamentalmente en la determina- ción de diferentes actitudes y comportamiento que puede asu- mir un individuo ante una situación conflictiva. Las actitu- des y comportamiento (A y C) se marcan en un sistema de coor- denadas en donde el eje horizontal muestra "LO MIO", es decir "mis hechos", "mis medios", "mis objetivos" o "mis valores", - mientras que en el eje vertical, como contraste se anota "LO- DE EL", es decir, también sus hechos, medios, objetivos y/o - valores. En dichos ejes se mide lo que se podría denominar - "el logro de ..." en el caso del eje horizontal el logro de- aquello que yo deseo, como lo veo, como creo que debe hacerse etc.

En la siguiente figura puede observarse como se presentan cin- co grupos de logro, que implican las estrategias a seguir:



1. Mfimo logro de ambos
2. Mfimo logro de el, que se logra con el mfimo logro - mfo
3. Mfimo logro mfo, que a su vez se respalda en el mfimo logro de el
4. Logro medio de ambos
5. Mfimo logro de ambos

De esta figura se extrae y deduce la A y C por desarrollar - en cada caso, tal y como lo demuestra el siguiente esquema:



En ella se distinguen cinco actitudes y comportamientos, derivados de la figura anterior, a saber:

Evasión.

Consiste en eludir el conflicto, el clásico darle la espalda, olvidarlo. Está A y C puede evolucionar en una de dos maneras La evasión temporal, encaminada a "tomar fuerzas", o el intento de evasión permanente.

Cesión.

Se dá, cuando uno de los individuos deja que el otro lleve - adelante "lo de él" quedando el primero sin lo suyo.

### Imposición.

Se lleva a cabo cuando "yo" logro "lo mio", sacrificando para ello lo de él. Es, desafortunadamente, la estrategia más comúnmente utilizada.

### Transacción.

Es la típica situación de "mitad y mitad", en realidad, nadie logra todo, pero nadie pierde todo tampoco, obviamente - nadie queda contento, ni nadie queda enojado.

### Colaboración.

Por medio de esta estrategia se logra todo para todos. Es - decir, gracias al efecto sinérgico, debido a la cooperación de las partes, ambas logran aquello que esperan o, cuando menos, más de lo que podrían esperar del trabajo en forma individual.

### El Conflicto Interdepartamental.

El conflicto interdepartamental, en la organización tiene razones similares al del conflicto interpersonal. La diferencia entre los individuos, es una de las causas fundamentales del conflicto y, en la organización, la diferenciación departamental es causa básica del conflicto interdepartamental.

La diferenciación interdepartamental se refiere, en forma general, a los fines, tipo de relaciones interpersonales, estructura organizacional y visión del tiempo. El grado de di

ferenciación, a su vez afecta de tal manera que, al igual - que entre las personas, mientras mayores son las diferencias, mayor es la dificultad de entendimiento mutuo. En la organización, se establece una relación inversa entre el grado de diferenciación y la facilidad de integración. Quiere esto - decir que, mientras mayor sea la diferenciación, mayores se - rán las ocasiones de conflicto y la gravedad de los mismos.

Para lograr más y mejor integración interdepartamental, se - sugiere la utilización de tres medios alternativos, excluyentes:

1. Crear un departamento integrador, con diferenciación - media entre los departamentos en conflicto, de manera - de facilitar la integración al disminuir la diferenciación.
2. Señalar individuos especialmente integradores, que po - sean una capacidad intelectual generalista y puedan - apreciar las situaciones con empatía, desde los puntos de vista antagónicos.
3. Integración a través de instrucciones directas de la - alta dirección, que es la que toma, en este caso, la - mayor parte de las decisiones necesarias dentro de la - organización.

### El Conflicto Organizacional.

El conflicto organizacional es diferente a los conflictos interpersonales e interdepartamentales; aunque hay conflictos - de ambos tipos dentro de la organización, de ninguna manera -

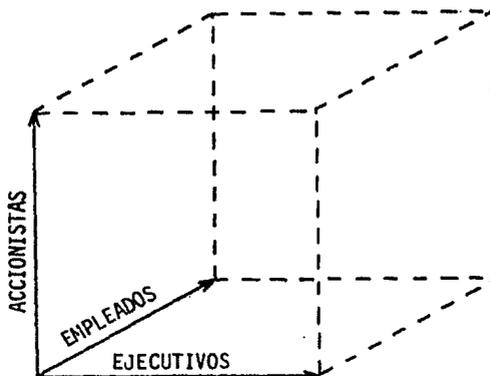
los hace conflictos organizacionales.

En el conflicto organizacional son tres las partes en él en-  
vuelto; cada una de ellas con objetivos distintos que, por-  
su existencia de esa diferencia de objetivos, determinan la  
aparición del conflicto organizacional.

La estrategia o regla más general al respecto, nos dice mu-  
cho y, al mismo tiempo, nos dice nada: "La mejor manera o -  
más propiamente dicho, la única manera de hacer menos impor-  
tante el conflicto organizacional, es haciendo que existan -  
menos diferencias entre los objetivos de los participantes -  
en este caso: accionistas, ejecutivos y empleados, de tal ma-  
nera que el trabajo lleve al logro de los objetivos que, en-  
caso de identificarse, serían comunes". Empero, no es nada-  
sencillo lograr la identificación de los objetivos de los ac-  
cionistas, ejecutivos y de los empleados por muy pequeño que  
sea el número de ellos.

En el esquema siguiente se pueden apreciar las tres dimensio-  
nes del conflicto organizacional.

#### LOGRO DE OBJETIVOS



ESTRUCTURA TRIDIMENSIONAL

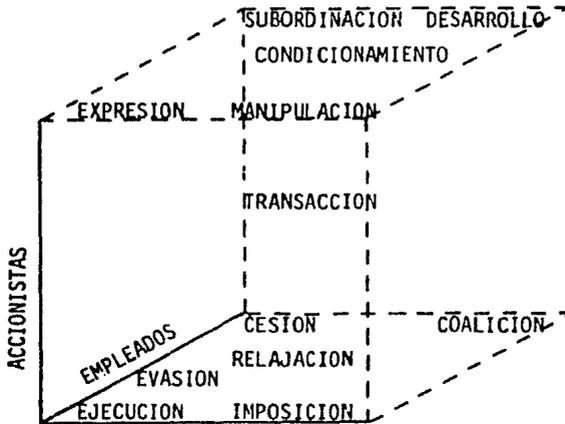
Pero, ¿cómo pueden ser distintos los objetivos de los accionistas, de los objetivos de los ejecutivos y de los empleados?. La empresa busca utilidades; para ello necesita satisfacer el medio ambiente que la rodea y que le da forma, requiriendo trabajar efectiva, eficiente y productivamente. - Los empleados, como individuos, tienen una mayor aportación en la operación general de la organización y no poseen poder alguno; no así los ejecutivos, que tienen poder individual - y mayor aportación, también individual.

Por la misma forma de intervención, tanto de los accionistas de los ejecutivos como de los empleados, en la organización provoca diferencias en sus objetivos; no perciben a la organización de igual forma; contando además con que las motivaciones ambientales son distintas y que existen de por medio intereses individuales de cada uno de ellos también diferentes.

#### ESTRATEGIAS EN EL MANEJO DEL CONFLICTO.

¿Cuáles son las alternativas en el manejo del conflicto organizacional (C.O.) ? En la siguiente figura se muestran once estrategias que resumen la realidad de lo que podemos observar en las empresas; aunque se incluyen algunas posiciones extremas y por ello mismo poco usuales.

## LOGRO DE OBJETIVOS



ESTRATEGIAS EN EL MANEJO DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL  
MODELO MANZANO-THIESSEN

Dichas estrategias consisten en:

### Evasión.

En esta situación, el logro de los objetivos es prácticamente nulo. Accionistas, ejecutivos y empleados no logran mayor cosa. Con la permanencia de este estado, los miembros o partes que forman el todo tienden a desintegrarse. La eficiencia es muy baja; no hay razones para hacer o deshacer algo. En casos excepcionales se acepta como estrategia temporal.

### Imposición.

Está representada por el Director General de la empresa que-

logre mantener su posición, abrir la posibilidad de ganar lo que esperaba, en vez de estar seguro de no poder hacerlo en contra de los objetivos de los accionistas y de los empleados.

#### Cesión.

Los empleados logran sus objetivos, -mantener la fuente de -- trabajo- en contra de los de la organización en sí, -obtener utilidades- y los de los objetivos.

#### Relajación.

Empleados y ejecutivos logran parte de sus objetivos sin que los accionistas obtengan algo a cambio.

#### Coalición.

Varios se unen a un tercero; como podría ser empleados y ejecutivos en contra de los accionistas. Cada uno, a su manera logran sus objetivos.

#### Transacción.

Todos obtienen algo, pero ninguno lo que esperaba.

### Represión.

Los dueños se apoderan de todo. Cumplen sus objetivos, sin importarles ni los empleados ni los ejecutivos.

### Manipulación.

Debido a que existe una cierta relación entre los objetivos de accionistas y ejecutivos, éstos manipulan de manera de lograrlos, sin hacer partícipes a los empleados.

### Subordinación.

Ahora son los objetivos de la organización y de los empleados los que coinciden en mayor medida y, por tanto, aquellos que ostentan el poder, los ejecutivos, subordinan sus objetivos a los de los demás.

### Condicionamiento.

Acción de condicionar, para que ejecutivos y empleados logren sus objetivos, la organización tiene que llegar hasta el final.

### Desarrollo.

Los empleados ganan a su satisfacción, tienen suficientemente tiempo libre. La productividad es alta. Los ejecutivos están satisfechos, las utilidades son buenas; la organiza--

ción se desarrolla; los objetivos de todos se cumplen.

Si se analiza qué estrategia conviene a quién, podremos deducir cuál es la tendencia de cada grupo y que es lo que aparece como conveniente. En el cuadro que aparece a continuación se resume esta situación.

ESTRATEGIAS BASICAS	CONVIENE A:			0	1	2	3
	EMPLEADOS	EJECUTIVOS	ACCIONISTAS				
A) Evasión				X			
B) Imposición		X			X		
C) Cesión	X				X		
D) Relajación	X	X				X	
E) Coalición	X	X				X	
F) Transacción	X	X	X				X
G) Represión			X		X		
H) Manipulación		X	X			X	
I) Subordinación	X		X			X	
J) Condicionamiento	X	X	X				X
K) Desarrollo	X	X	X				X

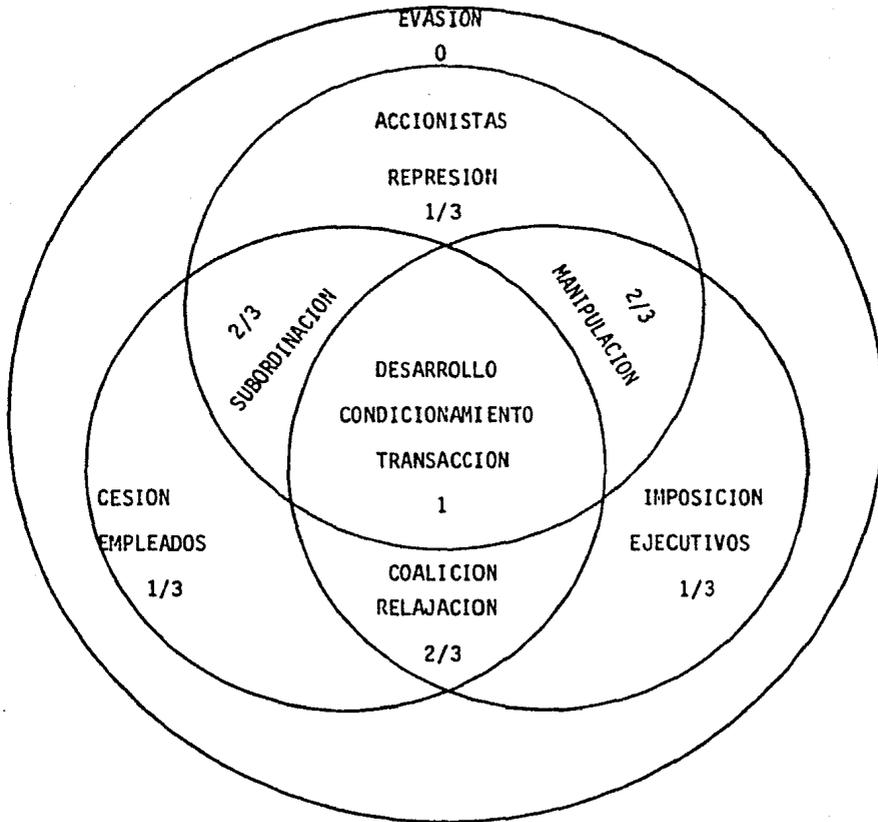
¿QUE CONVIENE A QUIEN?

De la A a la E, llevan a la desaparición de la organización puesto que ninguna de ellas cumple los objetivos de ésta. - La más peligrosa de ellas es sin lugar a dudas, la "coali---ción". La "Transacción" garantiza, hasta cierto punto, la - supervivencia, pero ¿sobrevivir es sólo lo que se desea?. La represión, llevará a una alta rotación de personal en todos los niveles, no se capitalizará las experiencias y toda la vida será un constante empezar. La "manipulación", puede - llevar muy lejos, pero no mucho por mucho tiempo. La "subor---dinación", matará la creatividad y hará huir a los ejecuti---vos valiosos. El "condicionamiento", entre todo lo enlista---do, lo mejor, pero no lo más duradero. El "desarrollo", lo ---único realmente válido, pero tampoco muy duradero: por la - condición cambiante de nuestra realidad ambiental.

En conclusión, podemos decir que debería existir un equili---brio entre las fuerzas que participan en el juego de la orga---nización. Sin embargo, hay un cuarto factor: el medio am---biente, que refuerza a una, frena a otra y mantiene invaria---ble a la tercera, cambiando las tres constantemente de posi---ción. Esto lleva, forzosamente a una situación en la que el equilibrio sólo se logra mediante el movimiento, variando - las estrategias de acuerdo a las circunstancias que se pre---sentan.

El medio ambiente o entorno, del cual debe captarse informa---ción en que fundamentar la toma de decisiones, abarca los si---guientes aspectos: Económicos, Políticos, Sociales, Tecnoló---gicos, Educativos, Religiosos, Demográficos y Legales, co---mo elementos sobre los que puede influir individualmente la---organización; Clientes, Demanda, Competencia, Imagen de la - Empresa, Facilidades Productivas, las cuales pueden modifi---

carse parcialmente a mediano plazo; y Productos, Empleados, - Precios y otros más, como elementos modificables a corto plazo.



Tendencias o corrientes del Medio Ambiente y sus Propiedades - Asociadas a la Estrategia del Manejo del Conflicto Organizacional.

Ahora bien, tomando como fundamento que el medio ambiente, cambia de continuo, la organización se verá en la necesidad - de modificar sus estrategias, con gran frecuencia; seleccionando de preferencia, una de las tres del centro del modelo - de la figura anterior, con las que se logra una situación más equilibrada, entre los factores de poder dentro de la organización, dado que dichas estrategias son neutrales y están dentro de todas las tendencias posibles del medio ambiente y que ninguna acarreará mayores complicaciones o problemas sumamente difíciles de resolver.

## CONCLUSIONES .

El Desarrollo Organizacional representa uno de los estímulos principales de las ciencias aplicadas de la conducta, al esforzarse los teóricos y los profesionales de la organización por encontrar formas de mejorar la eficiencia organizacional y conquistar su perfección. Existe una gran firmeza y estabilidad en el hecho de contar con un modelo así sobre el -- cual fundamentar las soluciones. Naturalmente ocurren cambios cuando las personas pasan de una modalidad tradicional- o fortuita para resolver problemas, al método científico. - Sin embargo, la estabilidad llega cuando las personas, los - grupos y los organismos aprenden a aplicar este método a toda clase de eventos en la organización. Los cambios ocurren como ya se mencionó con anterioridad, cuando las relaciones- del tipo "a ver quién sale ganando o perdiendo"; de defensa- de las atribuciones y de competencia, entre grupos, se modifica por obra de los trabajos de Desarrollo Organizacional - encauzados a mejorar las relaciones y la eficiencia entre - los grupos.

Empero, se advierten ciertos factores fortuitos en la viabilidad del Desarrollo Organizacional. Probablemente su mayor desventaja es su exagerada dedicación a la dinámica organizacional humana y social, con detrimento de la atención que se consagra a las tareas, a los aspectos técnicos y estructurales, y a la interdependencia entre ellos. No se quiere decir con ello que todas las intervenciones de Desarrollo Organizacional se hayan realizado hacia aspectos interpersonales, si no que se requiere poner mayor énfasis en esta clase de - factores; que los especialistas del Desarrollo Organizacional forjen lazos de unión con profesionales de campos como -

la ciencia administrativa, la investigación de operaciones y la ingeniería industrial, para contar así con un caudal mayor de alternativas en las intervenciones organizacionales.

Otra contingencia importante, radica en los fundamentos conceptuales que subrayan las estrategias de Desarrollo Organizacional. Este se limita a los modelos de cambios fruto de los planes que utiliza, número insuficiente en la actualidad para efectuar cambios permanentes. Debemos considerar por ejemplo los factores autoritarios, de coacción o de rivalidades, dado que en la presente situación económica y política por la que atraviesa el país, se deben contemplar todas las alternativas o modelos disponibles para controlar eficientemente los problemas que se presenten.

Otro obstáculo a la viabilidad del Desarrollo Organizacional es que éste implica una inversión a largo plazo, y costosa - para los organismos, las mejoras importantes requieren estabilidad en la complicada trama de la cultura organizacional - en niveles sucesivamente más efectivos, y esto exige tiempo y mucho trabajo por parte de los miembros de la organización lo cual impide en un momento dado su aplicación en la actualidad, en virtud de que la crisis económica no permite planear a largo alcance; las empresas están preocupadas por sobrevivir en el presente, -cuando menos la empresa mediana - y pequeña, que es la que persiste en nuestro país- no hay tiempo de pensar en proyectos a plazo muy largo.

Otro factor contingente en la viabilidad del Desarrollo Organizacional se halla en el grado de congruencia entre la cultura interna incipiente en el organismo, como resultado de los trabajos de Desarrollo Organizacional y las culturas de los diversos factores externos, conexos y limítrofes, ya que

se habló de que entre mayor sea la congruencia, mayor será - la viabilidad potencial del trabajo de Desarrollo Organizacional. Sin embargo, existen factores como lo es la política, - disposiciones gubernamentales, comportamiento del consumidor, etc., que en un momento dado no son controlables para la organización, dado que depende en gran parte del medio ambiente - y su toma de decisiones muchas veces está supeditada a él. - Siendo por tanto difícil desligarse de esta situación, las organizaciones deberán buscar un equilibrio entre los factores- internos y externos que afectan su funcionamiento y desarrollo.

Lo esencial es tener en mente que el Desarrollo Organizacional no es cuestión de fomentar el cambio por el cambio, ni de educar sólo a los miembros de la organización en laboratorios de grupo, sino aplicarlo a las tareas, considerando la psicología de cada país, de cada organismo, valores, técnicas y - procesos dentro de un marco cultural apropiado y formando un- sistema, con el fin de lograr mayor efectividad y buen funcionamiento de la organización en cuestión, y para implantarlo - se requiere que se forme un equipo con los ejecutivos de las- principales divisiones de la organización, especialmente de - la técnica y la administrativa.

Indudablemente la tecnología actual del Desarrollo Organizanal será sustituida por prácticas adicionales o se modificará al correr de los años, pero siempre habrá necesidad de - algo como el Desarrollo Organizacional. El Desarrollo Organizacional, es parcialmente una respuesta a las necesidades, - tanto de personas como de organismos, para mejorar las estrategias que hayan de conjuntar las aspiraciones y los objetivos organizacionales.

El Desarrollo Organizacional evolucionará, adquiriendo nuevas técnicas, nuevos conceptos y nuevos modelos en el futuro al cambiar y progresar, gracias a nuevos elementos que ingresen a él aportados por profesionales y organismos en diferentes circunstancias múltiples. El Desarrollo Organizacional probablemente ensanchará su radio de acción en el futuro abarcando especialistas de disciplinas tales como la teoría organizacional, la investigación de operaciones, las relaciones del personal de trabajo y de las ramas industriales etc. Las relaciones a largo plazo quizá permitan impulsar una mayor investigación de valoraciones acerca de Desarrollo Organizacional y, además, la dinámica causal de las intervenciones tal vez sea objeto de investigaciones cada vez más intensas.

## B I B L I O G R A F I A .

BECKHARD, RICHARD. Desarrollo Organizacional: Estrategias - y Modelos. Fondo Educativo Interamericano, S.A. Versión - en Español. Bogotá, Colombia 1973. 140 p.p.

BECKHARD, RICHARD. HARRIS RUBEN T, Transiciones Organizacio-  
nales. Fondo Educativo Interamericano, S.A. Versión en Es-  
pañol. Bogotá, Colombia. 1980 112 p.p.

BENNIS WARREN G. Desarrollo Organizacional: Su Naturaleza, -  
sus Orígenes y Perspectivas. Fondo Educativo Interamerican  
o, S.A. Versión en Español. Bogotá, Colombia. 1973 104  
p.p.

BIBLIOTECA HARDVACK DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS. Motiva--  
ción y Liderazgo I. Grupo Editorial Expansión. México -  
1980. 213 p.p.

BLAKE, ROBERT R. El Modelo de Cuadro Orgnizacional Grid. -  
Fondo Educativo Interramericano, S.A. Versión en Español.  
Bogotá, Colombia. 1973 113 p.p.

BLAKE, ROBERT R. MOUTON JANE S. El Nuevo Grid Gerencial. Edi  
torial Diana. 1ra. Edición. México. 1980 375 p.p.

BLANCHARD, KENNETH H. HERSEY, PAUL. La Administración y el-  
Comportamiento Humano. Editorial Técnica, S.A. México. -  
1970 177 p.p.

DYER, WILLIAM G. Formación de Equipos. Fondo Educativo In--  
teramericano, S.A. Versión en Español. México. 1981 155  
p.p.

FERRER PEREZ; LUIS. Gufa Práctica de Desarrollo Organizacio  
nal. Editorial Trillas. México. 1980 203 p.p.

FORDYCE, JACK K. WEIL, RAYMOND. Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos. Fondo Educativo Interamericano, S.A. Versión en Español. México. 1976 167 p.p.

FRENCH WENDELL L. BELL CECIL H, JR. Ciencia de la Conducta para el Desarrollo Organizacional. Editorial Diana. -- México. 1979 269 p.p.

GALBRAITH, JAY. Planificación de Organizaciones. Fondo Educativo Interamericano, S.A. Versión en Español. México -- 1977 155 p.p.

GARCIA MANZANO OSCAR. MARTIN FLOR DE MARIA. Administración y Desarrollo Gerencial. Editorial Diana. México. 1981 - 307 p.p.

KATZ DANIEL. KAHN ROBERT L. Psicología Social de las Organizaciones. Editorial Trillas. 1ra. Edición. México. 1977- 547 p.p.

LAWRENCE, PAUL R. LORSCH, JAY W. Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y Acción. Fondo Educativo Interamericano, S.A. Versión en Español. Bogotá, Colombia. 1973 - p.p.

MARGULIES, NEWTON. RAIA ANTHONY P. Desarrollo Organizacional: Valores, Proceso y Tecnología. Editorial Diana. 1ra. Edición México. 1979 795 p.p.

NADLER, DAVID A. La Retroalimentación y el Desarrollo Organizacional. Fondo Educativo Interamericano, S.A. Versión en Español. México. 1982 218 p.p.

NTL INSTITUTE FOR APPLIED BEHAVIOR SCIENCE. Lecturas sobre - Desarrollo Personal y Organizacional. Washinton. 157 p.p.

SHEIN, EDGAR H. Dinámica de la Carrera Empresarial. Fondo Educativo Interamericano, S.A. Versión en Español. México. 1982 334 p.p.

TANNENBAUM, ARNOLD S.    Psicología de la Organización Laboral.  
Compañía Editorial Continental, S.A. México. 1978    169 -  
p.p.

WALTON, RICHARD E.    Conciliación de Conflictos Interpersonales  
Confrontaciones y Consultoría de Mediadores. Fondo Educativo  
Interamericano, S.A. Versión en Español. Bogotá, Colombia. 1973    166 p.p.