

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A :
GRACIELA GUZMAN RAMIREZ**

Director del Seminario: L.A.E. José Antonio Ramos Mendiola

MEXICO, D. F.

1 9 8 3



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

pág.

INTRODUCCION

CAPITULO 1 - NOCIONES GENERALES

1.1	El Cambio	1
1.2	Breve Historia del Pensamiento Administrativo	5
1.3	Antecedentes del Desarrollo Organizacional	15
1.4	Definiciones de Desarrollo Organizacional	20
1.5	Qué es el Desarrollo Organizacional	24
1.6	Campo del Desarrollo Organizacional	28

CAPITULO 2 - FACTORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2.1	La Necesidad del Desarrollo Organizacional	31
2.2	Fundamentos del Proceso de Desarrollo Organizacional	34
2.3	Etapas del Cambio Planeado	47
2.4	Condiciones para Lograr el Exito de un Programa de Desarrollo Organizacional	61

CAPITULO 3 - COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

3.1	Percepción	64
3.2	Comunicación	68
3.3	Motivación	72
3.4	Liderazgo	88
3.5	Clima Organizacional	97

CAPITULO 4 - DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

4.1	Métodos de Diagnóstico	108
4.2	Juntas de Diagnóstico	116
4.3	Diagnóstico de Clima Observando la Comunicación en la Organización	130
4.4	Diagnóstico de Clima Observando las Relaciones Funcionales de los Miembros	137

CAPITULO 5 - ESTRATEGIAS DE CAMBIO

5.1	Laboratorio de Entrenamiento en Sensibilización	144
5.2	Manejo de Conflictos Interpersonal e Intergrupales	155
5.3	Formación de Grupos	166
5.4	Formación de Intergrupos	172
5.5	Laboratorio de Entrenamiento Organizacional	178

CAPITULO 6 - PROCESO DE INVESTIGACION SOBRE DIAGNOSTICO
CO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

6.1	Marco de Referencia	182
6.2	La Empresa	183
6.3	Objetivos Generales y Específicos	185
6.4	Formulación de Hipótesis	186
6.5	Metodología de la Investigación	187
6.6	Interpretación de Resultados	199
6.7	Efectos Negativos Detectados en el Diagnósti <u>co</u> co de Clima Organizacional	205
6.8	Proposiciones de Estrategias de Cambio	210

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

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

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

La empresa mediana en México, es de suma importancia para el desarrollo de nuestro país. La actual situación por la que se atraviesa puede provocar la desaparición de algunas de ellas. Es por esto que la empresa mediana y en general todas las organizaciones deben tomar en cuenta al elemento humano, ya que es indispensable para la supervivencia y desarrollo de toda organización.

Un aspecto muy importante para que las organizaciones logren su eficiencia, es a través de la conformación de un adecuado clima de trabajo, en el cual los individuos se sientan a gusto. El clima organizacional ejerce una influencia decisiva en el comportamiento del individuo en el ámbito laboral.

El ser humano no debería ser considerado como un recurso más de las organizaciones, sino como el elemento esencial para el logro de los objetivos empresariales. Sin embargo, cabe señalar que varias instituciones no aprovechan al máximo la potencialidad del elemento humano, y por ende, esto repercute en la dificultad para alcanzar los objetivos deseados y la empresa opera por debajo de su capacidad.

Este trabajo se ha estructurado en seis capítulos de la manera siguiente:

- En el primero se dan las nociones generales del desarrollo organizacional, refiriéndose al cambio, enfatizando la importancia del elemento humano a través de las diferentes etapas evolutivas del pensamiento administrativo, los antecedentes, definiciones y campo del desarrollo organizacional.
- En el segundo, se habla de la necesidad del desarrollo organizacional, fundamentos del proceso, sus etapas y las condiciones para lograr el éxito de un programa de desarrollo organizacional.
- El tercero, trata el tema del comportamiento organizacional, en el cual se hace alusión a la importancia de la percepción, la comunicación, la motivación, el liderazgo y el clima organizacional para el logro de los objetivos de la organización.
- En el cuarto, se aborda el tema de diagnóstico organizacional, indicándose los diferentes métodos y juntas de diagnóstico.
- En el quinto, se trata el tema de estrategias de cambio, entre las que se encuentran: El laboratorio de entrenamiento en sensibilización, manejo de conflictos interpersonal e intergrupales, formación de grupos, formación de intergrupos y el laboratorio de entrenamiento organizacional.

- En el sexto y último capítulo, se expone el propósito de la investigación y la manera en que fue llevada a cabo, sus objetivos generales y específicos, la formulación de hipótesis, la metodología de investigación. En este capítulo se encuentra la parte medular del trabajo de investigación, ya que tiene por objeto exponer los resultados obtenidos a través del cuestionario aplicado, así como dar una interpretación de los mismos y proponer estrategias de cambio tendientes a corregir, desde sus orígenes los problemas, con objeto de mejorar el clima organizacional de la empresa Taller Contreras, S. A.

El deseo es que a través de este trabajo surja la inquietud de investigar sobre este tema tan importante y tan descuidado en las organizaciones de nuestro país.

Se decidió realizar este estudio en una sola empresa, por considerar que el clima organizacional en cada institución es único; ya que cada empresa tiene su propia cultura. Se seleccionó una empresa mediana, por considerar que las de este tipo son parte importante de la base económica de nuestro país.

"Es necesario tomar en consideración que no existe tarea más difícil de llevar a cabo, ni más incierta respecto a las pro babilidades de éxito, ni que conlleve - más riesgos, que aquella que implique un proceso de cambio en el orden establecido de las cosas" (1)

(1) Nicollo Machiavelli, "El Príncipe"

C A P I T U L O 1

NOCIONES GENERALES

- 1.1 El Cambio
- 1.2 Breve Historia del Pensamiento Administrativo
- 1.3 Antecedentes del Desarrollo Organizacional
- 1.4 Definiciones de Desarrollo Organizacional
- 1.5 Qué es el Desarrollo Organizacional
- 1.6 Campo del Desarrollo Organizacional

1.1.- El Cambio

"El cambio es lo más común del mundo hoy en día ; no estamos enfrentándonos adecuadamente a él: cambio en el tamaño y movimiento de la población; cambio en la naturaleza, ubicación, y disponibilidad de los empleos; relaciones en constante cambio entre blancos y negros, entre estudiantes y profesores, entre trabajadores y patrones y entre generaciones, y cambios violentos éstos; además cambio violento en las ciudades: cambio en las relaciones entre pueblos y ciudades, entre ciudades menos grandes y más grandes, ; entre éstas y la nación y, por supuesto, cambio en las relaciones entre los imperios que están decayendo y los que están surgiendo" (2).

En términos generales se puede afirmar que lo único constante en el mundo en que vivimos es el cambio. Si se parte del principio de que el individuo es un ser cambiante, por ende: los grupos, las organizaciones y la sociedad en general, también se modifican: ya que están integradas por seres humanos.

El cambio es inevitable: algunas veces es el resultado de una acción planeada; otras, de una reacción; y otras más, de ninguna acción. No importa como se presente, ocurre casi en forma continua en todas las organizaciones. El elemento indispensable y responsable del cambio en una sociedad es el Hombre.

(2) Bennis Warren. Desarrollo Organizacional: Su Naturaleza, sus Orígenes y Perspectivas. Págs. 1 y 2.

Los elementos necesarios para que una organización logre sus objetivos, son: el elemento humano, los recursos técnicos y materiales. No sólo se da el cambio en el ser humano, sino también en los recursos técnicos y materiales. Al mismo tiempo que se planea correlación a los recursos materiales y técnicos, es indispensable hacerlo con los humanos; ya que de lo contrario, puede presentarse una incongruencia entre los requerimientos impuestos por las necesidades futuras de la organización y su elemento humano.

La adopción de una nueva tecnología puede fracasar si los individuos no están preparados; si no tienen la actitud, los conocimientos y el interés adecuados para tal cambio.

Cada vez son más los administradores que tienen que enfrentarse a nuevas regulaciones gubernamentales, productos novedosos, cerrada competencia, desarrollos tecnológicos, así como a una fuerza laboral que evoluciona día a día, en general a un entorno cambiante. Como resultado del panorama que se contempla, la mayor parte de las organizaciones están convencidas de llevar a cabo cambios moderados acorde con las circunstancias.

Si bien es cierto que muy pocas estrategias de cambio tienden a fracasar por completo, también es verdad que sólo unas cuantas están destinadas a ser un auténtico éxito. La mayoría de los esfuerzos que se encaminan en esa dirección enfrentando diversos problemas; en ocasiones toman más tiempo del esperado; en otras, acaban con la moral de cualquier equipo de trabajo; y en otras

más acarrear fuertes costos en función del tiempo utilizado o de la frustración anímica que provocan. Un número considerable de organizaciones ni siquiera han tratado de iniciar el proceso de cambio porque sus dirigentes temen no ser lo suficientemente capaces de llevarlo a feliz término.

La resistencia que se experimenta ante el cambio es comprensible, empero en vista de que el medio que nos rodea evoluciona cada vez más rápidamente, las empresas no pueden darse el lujo de permanecer al margen. De este modo, una de las funciones más importantes del administrador es poner en práctica las estrategias de cambio y superar, por consiguiente, esa posición renuente.

"El único modo viable de cambiar las organizaciones es cambiar su "cultura", esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales trabaja y vive la gente. Una "cultura" es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de relación e interacción. Cambiar a los individuos, aunque es extremadamente importante, no puede producir el impacto fundamental tan necesario para la revitalización y renovación de las organizaciones" (3).

"El administrador del futuro se verá obligado a funcionar en un sistema a la vez técnico y social que se irá volviendo paulatinamente más complejo, dinámico, interrelacionado y sinérgico. Hay muchas probabilidades de que la estructura y el gobierno de las

(3) IBIDEM. Pág. V.

organizaciones varíen considerablemente del modelo que se conoce hoy en día.

Obviamente, dicho administrador del futuro deberá conocer a fondo toda la organización de un modo gestáltico, es decir "como un todo organizado y significativo", en el que los sistemas secundarios sean parte integral, mas que fragmentada. Inmerso en un marco de tiempo real, le será necesario asimilar la misión y las metas de toda la organización; sin embargo, tendría mayor importancia la necesidad que le impondrá la organización de que funcione como el "administrador completo" de su componente propio dentro del sistema total.

En su papel de administrador completo, se mostrará mucho más capacitado para planear, de modo que elabore metas claras, concisas y funcionales no sólo posibles, sino a la vez adaptadas a las de la organización como un todo". (4)

Las aportaciones que las ciencias de la conducta han hecho a la administración, han permitido conocer más a fondo la influencia de los grupos humanos en la dinámica de las organizaciones.

Ningún proceso de cambio resulta exitoso si se efectúa por decreto de la Dirección, ya que por lo común se ignoran las necesidades de las personas que tienen que poner en obra dichos cambios.

(4) Bartlett Alton, Kayser Thomas. Cambio de la Conducta Organizacional. Pág. 5.

Es aquí donde han demostrado su utilidad todas aquellas técnicas participativas que no sólo permiten sino motivan a la gente a involucrarse en la solución de los problemas que afectan a las organizaciones de las cuales son miembros.

El manejo del cambio en forma planificada, es una de las preocupaciones fundamentales de lo que en conjunto se ha dado en llamar "Desarrollo Organizacional".

1.2 Breve Historia del Pensamiento Administrativo

Dentro del estudio de la Administración lo que se ha dado en llamar el pensamiento administrativo, contempla tres enfoques, que tradicionalmente se han estudiado como independientes e, inclusive en algunos casos como opuestos. A cada uno de ellos se les reconoce con un nombre específico y tienen representantes diferentes quienes han desarrollado sus puntos de vista en épocas también distintas. A continuación se presentan estos enfoques, sus representantes, teorías y años en los que desarrollaron estas teorías. (5)

(5) García Manzano Oscar, Martín Flor de María. Administración y Desarrollo Gerencial. Pág. 5.

ENFOQUE	REPRESENTANTE	TEORIA	AÑO
Clásico	Frederick W. Taylor	Administración Científica	1900
	Frank B. Gilbreth	Estudio de Tiempos y Movimien- tos	1900
	Henri Fayol	Organización Administrativa	1908-1916
Neoclásico	Elton Mayo	Relaciones Humanas	1927
	Mary P. Follett	Motivación y Concepto de Gru- po	1930
Moderno	Rensis Likert	Ciencias de la Conducta	1947
	Chris Argyris	Ciencias de la Conducta	1950
	McCloskey y Trefethen	Investigación de Operacio- nes	1940-1960

Teoría Clásica de la Administración

Taylor y la Administración Científica

Uno de los primeros representantes de esta corriente es Frederick

W. Taylor quien plasmó sus ideas en su libro "Principios de la Administración Científica", publicado por primera vez en 1911.

Su enfoque sobre administración queda claramente plasmado en la primera oración de su libro "... el objeto de la administración ha de ser asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados, significa no sólo salarios más elevados, ... significa también la formación de cada hombre hasta llegar al estado de su máxima eficiencia.." (6)

Gilbreth y el Estudio de Tiempos y Movimientos

Frank B. Gilbreth publicó un folleto titulado "Sistema de Colocación de Ladrillos", en el cual presenta cómo logró a través del uso de los principios de la administración científica, que un albañil de primera incrementara casi en un 200% la colocación de los ladrillos.

Los pasos para desarrollar un estudio de este tipo, se pueden resumir en:

(6) IBIDEM. Pág. 6.

1. "Seleccionar un determinado número de personas, muy hábiles, para llevar a cabo la labor a estudiar.
2. Analizar las operaciones y movimientos básicos para hacer el trabajo, que utiliza cada hombre, así como las herramientas con las cuales desarrolla su labor.
3. Estudiar y llevar registro del tiempo necesario para realizar cada uno de esos movimientos básicos.
4. Seleccionar la forma de llevar a cabo cada parte del trabajo con mayor rapidez.
5. Eliminar todos aquellos movimientos que resulten lentos o inútiles.
6. Recopilar los mejores movimientos y las mejores herramientas y diseñar el nuevo sistema". (7)

La aplicación de estos pasos en cualquier proceso, redundará en una mayor eficiencia y productividad y por lo tanto se estará desarrollando una administración científica efectiva.

La Administración Industrial y General de Fayol

Henri Fayol escribió su libro "Administración Industrial y General" en 1916, sin embargo no fue sino hasta los años treinta en que fue ampliamente conocido. Fayol observó que la administración es una actividad que se desarrolla en todos los aspectos de

(7) IBIDEM. Pág. 8.

la vida humana, y que estos necesitan en mayor o menor grado de la previsión, la organización, la dirección, la coordinación y el control.

Fayol dividió las operaciones que se realizan en las empresas en seis grandes grupos, mismos que se presentan a continuación. (8)

OPERACIONES EMPRESARIALES

OPERACIONES ESENCIALES	FUNCIONES QUE INCLUYE:
Técnicas	Producción, fabricación y transformación
Comerciales	Compra, venta y cambio.
Financieras	Busca y manejo de los capitales.
Seguridad	Protección de bienes y personas
Contabilidad	Balance, costos, inventario, estadísticas, etc.
Administrativas	Previsión, organización, dirección, coordinación y control.

Fayol estableció los principios básicos de la administración; mismos que hasta la fecha forman la base de cualquier tipo de organización. Estos son:

1. División del trabajo (la especialización es un orden natural).
2. Autoridad y responsabilidad (ceder la una, hace exigible la otra).

3. Disciplina.
4. Unidad de mando (órdenes de un solo jefe).
5. Unidad de dirección (un jefe y un plan).
6. Subordinación del interés individual al general.
7. Remuneración (equitativa y satisfactoria).
8. Centralización (es un orden natural adecuado).
9. Jerarquía (grados de autoridad).
10. Orden (un lugar para cada uno y cada uno en su lugar).
11. Equidad (resultado de la relación entre justicia y benevolencia).
12. Estabilidad del personal.
13. Iniciativa (aprovechamiento en todos los niveles).
14. Unión del personal (la unión hace la fuerza)." (9)

A través de sus trabajos e investigaciones, Fayol analizó, con las herramientas y técnicas de su tiempo, la actividad de los dirigentes -en aquel entonces, dueños-empresarios- como producto de estos estudios Fayol concluyó una serie de anotaciones que ordenó en tres grupos los cuales son: "Cualidades y conocimientos deseables en el hombre de empresa", "Funciones de la dirección" y "Preceptos que facilitan la dirección". Con estos estudios y el de los principios de la administración, Fayol se convirtió en el clásico de la administración más sobresaliente.

(9) IBIDEM. Págs. 9 y 10.

Teoría Neoclásica de la Administración

La Teoría Clásica fue atacada por diversos autores por considerar que el elemento humano fue ignorado o sobresimplificado, al considerarlo como un recurso más de la producción. Esta reacción algunos la ven como contradictoria y otros como complementaria y es lo que se ha dado en llamar enfoque, escuela o corriente de las "relaciones humanas".

El punto de partida de la escuela humano relacionista fueron los experimentos realizados por Elton Mayo y sus colaboradores de la Universidad de Harvard, en la Western Electric Company, también conocidos como los estudios de Hawthorne, en los cuales se pretendía establecer la relación existente entre las relaciones de trabajo y su efecto en la producción.

En sus experimentos realizados en Hawthorne sobre condiciones de luminosidad, partían de la hipótesis de que las condiciones físicas de trabajo afectaban de manera determinante el incremento en producción. Sin embargo, para su sorpresa, pronto tuvieron que reconocer que existían otros factores que no habían considerado y que afectaban esta situación.

Se refutó la hipótesis inicial sobre la relación entre los parámetros de producción y las condiciones físicas, ya que la producción contra lo esperado no disminuyó.

Los estudios de Elton Mayo fueron uno de los pilares sobre los que se basó el sistema que se ha dado en llamar de "las relaciones humanas". Es una disciplina que integra muchas de las ciencias sociales y que se emplea para referirse a fenómenos interpersonales, ya sea entre dos personas; entre los miembros de un grupo; entre un grupo y otro; entre las personas y grupos dentro de una organización; entre una organización y otra; entre las personas, grupos y organizaciones dentro de una cultura y entre culturas.

Elton Mayo descubre una serie de principios básicos dentro del estudio de las relaciones sociales en las organizaciones. En primer lugar establece la importancia fundamental del trabajo en la vida del hombre, mismo que anteriormente se consideraba como una actividad individualista, ahora se manifiesta como una actividad de grupo; la reacción y actitudes del hombre en la empresa, corresponden en sí a intereses de grupos, a relaciones entre los mismos y en general a un esquema social de organización. El hombre encuentra su expresión, actividad y desarrollo social dentro de las actividades productivas, y es precisamente a este nivel que su trabajo puede ser altamente satisfactorio o frustrante.

Las relaciones humanas nacieron para satisfacer una necesidad del administrador que pretende ser eficaz y que para ello debe ser capaz de comprender y utilizar como herramientas los fenómenos económicos, por una parte y los interpersonales por otra. Lo importante es que las relaciones humanas han tenido gran influencia

dentro del comportamiento empresarial y/o gerencial.

Las aportaciones que sintetizan los resultados de Elton Mayo y su grupo, son los siguientes:

- a) "La definición del trabajo como la actividad social más relevante del hombre.
- b) La importancia de la psicología y la fisiología del trabajo como factores importantes para mejorar la situación concreta del trabajador, reducir esfuerzos y mejorar su clima de trabajo.
- c) El reconocimiento de que la actividad humana dentro de la empresa se expresa no en forma individual, sino a través de grupos, sus relaciones entre ellos y su relación con la organización." (10)

Otro exponente menos conocido de la teoría neoclásica de administración es Mary Parker Follet, debido a su preparación académica en filosofía y política, realizó un estudio enfocado a la motivación y al liderazgo; trató de establecer una filosofía de la administración; basada en que cualquier sociedad permanente o productiva debe fundamentarse en el reconocimiento de los deseos motivantes del individuo y del grupo. Reconocía que el hombre, en el trabajo, estaba motivado por las mismas fuerzas que estimulaban sus actividades y placeres fuera del mismo.

Mary Parker Follet estableció que el problema básico de cualquier

(10) Ríos Szalay Adalberto, Paniagua Aduna Andrés. Orígenes y Perspectivas de la Administración. Pág. 111.

organización, era el armonizar y coordinar los esfuerzos del grupo para lograr el más eficiente desempeño, dirigido a completar la tarea. Asimismo, el poder, liderazgo y autoridad son conceptos dinámicos no pesadas herramientas que agobian a los administradores.

Teoría Moderna de la Administración

El enfoque más importante de la Teoría Moderna de la Administración es el de la investigación de la conducta, tanto individual, como grupal y organizacional.

Investigación de la Conducta

Este enfoque es una continuación de la escuela de las relaciones humanas, mezcladas con el concepto de administración aportado por Fayol. La investigación de la conducta se ha realizado en tres niveles que son: la conducta individual, la conducta de los grupos y la conducta de las organizaciones como un todo complejo.

El estudio de la conducta individual abarca aspectos, tales como: la personalidad, el aprendizaje, las actitudes, el cambio y la motivación. Estos tópicos como se puede ver corresponden al campo de la psicología social.

La investigación de la conducta de los grupos se avoca a temas tales como: las normas de grupo, los patrones de relación, el con--

flicto, el liderazgo y la solución de problemas. Estos temas son campo tanto de la psicología social como de la sociología.

Por último, el análisis de la conducta de las organizaciones como un todo y la relación entre las organizaciones complejas, así como la formación, desarrollo y características de vida de tales organizaciones, es el campo del tercer nivel de trabajo de los investigadores de la conducta.

A continuación se presenta un cuadro sinóptico con el nivel y los temas principales del enfoque de la investigación de la conducta de la Teoría Moderna de la Administración. (11)

CORRIENTE	NIVEL	TEMAS PRINCIPALES
Investigación de la Conducta	Individuo	Personalidad, Aprendizaje, Actitudes, Cambio, Motivación.
	Grupo	Normas, Relación, Comunicación, Conflicto, Liderazgo.
	Organización	Comportamiento, Entropía, Homeostasis, Sinergia

1.3.- Antecedentes del Desarrollo Organizacional

La historia del desarrollo organizacional es abundante tanto en aportaciones de científicos y profesionales de la conducta, muchos de ellos muy famosos, como de las que provienen de personas-

(11) García Manzano Oscar, Martín Flor de María. Administración y Desarrollo Gerencial. Pág. 15

pertenecientes a organismos clientes (empresas).

Los trabajos sistemáticos en desarrollo organizacional

Son fruto de antecedentes recientes, provienen principalmente de dos ramas principales. Una de ellas está formada por las innovaciones en la aplicación de percepciones internas de "adiestramiento de laboratorio" a las organizaciones industriales; la otra es la metodología de investigación por medio de encuestas y por retroinformación.

Adiestramiento de Laboratorio

El adiestramiento de laboratorio se avoca a grupos reducidos no estructurados, en los que los participantes aprenden en base a sus propias reacciones humanas (actuaciones internas) y las que reciben de los demás integrantes de su grupo; su desarrollo se inicia en 1946 con propósito de generar cambios en la conducta en situaciones particulares, en ese año se realizó un seminario de "libre intercambio de ideas" en el State Teachers College en Nueva Bretaña. El equipo directivo de esta investigación de actuaciones, estaba formado por: Kurt Lewin, Kenneth Benne, Leland Bradford y Ronald Lippitt. Los trabajos que se realizaron durante el seminario, culminaron en la formación de los Laboratorios Nacionales de Adiestramiento en Desarrollo de Grupos y en el Adiestramiento contemporáneo de Grupos T.

Uno de los primeros científicos de la conducta que empezó a resol

ver el problema de la transferencia (aplicar las aptitudes adquiridas en los laboratorios de conducta y las percepciones internas de los individuos, a la solución de los problemas de las empresas) y a hablar sistemáticamente sobre su aplicación fue Douglas Mc Gregor en el estudio que realizó para la empresa Union Carbide a principios de 1957.

John Paul Jones formó un grupo consultivo interno en Unión Carbide, en el cual participaban Douglas Mc Gregor y Birny Mason Jr. con objeto de ayudar a los gerentes de producción a través de la aplicación de los conocimientos de las ciencias de la conducta. Este grupo recibió el nombre de "Grupo de Desarrollo Organizacional".

Herbert Shepard en 1958 y 1959 realizó tres experimentos de Desarrollo Organizacional en las principales refinerías de Esso Standard Oil en las ciudades de Bayonne, Baton Rouge, Bayway. En Bayonne llevó a cabo una encuesta, con entrevistas y diagnósticos comentados con la gerencia general, misma que concluyó en una serie de laboratorios con participación de todos los miembros de las gerencias. En Baton Rouge, Robert Blake se unió a H. Shepard y llevaron a cabo una serie de laboratorios a los que asistieron miembros de la gerencia intermedia, en estas sesiones se hizo hincapié en las relaciones entre Grupos y entre personas. La resolución de conflictos entre grupos tuvo mayores repercusiones en el desarrollo organizacional, porque afectaba áreas más amplias y más complejas de la organización.

Como resultado de estos programas se aprendieron dos lecciones: - una, la necesidad de una participación activa y directiva por parte de la gerencia general; y la necesidad de aplicarlo a las tareas en los puestos de trabajo.

En la ciudad de Bayway se incorporaron dos importantes innovaciones. En la primera, Shepard, Blake y Murray Horwitz utilizaron - dos laboratorios preparados, que Blake y Jane Mouton habían desarrollado en las clases de psicología social en la Universidad de Texas, que posteriormente se convirtieron en el enfoque del tipo- "grid" (parrilla administrativa) para el desarrollo de las organizaciones. En la segunda se destinaron mayor cantidad de recursos para el desarrollo de equipos humanos, a las consultas, a la solución de conflictos entre grupos que al adiestramiento de laboratorio.

Los estudios desarrollados por Shepard, Blake, Mc Gregor y otros - en las empresas Esso Standard Oil y en Unión Carbide, se apoyaban en las percepciones internas y en el aprendizaje del adiestramiento de laboratorio, para efectuar un enlace con los problemas y - con los factores dinámicos de los organismos en marcha y para provocar un impacto en ellos.

Se dice que probablemente el término "desarrollo organizacional" fue acuñado por Robert Blake, Herbert Shepard y Jane Mouton.

Los Grupos T de Baton Rouge recibieron el nombre de grupos de desarrollo y esta terminología sumada a las percepciones internas que surgían, culminó en el concepto del "Desarrollo Organizacional".

Retroinformación en las Investigaciones por Medio de Encuestas

El otro elemento importante en la historia del desarrollo organizacional es la investigación por medio de encuestas y retroinformación, que se refiere al uso de encuestas acerca de actitudes y de retroinformación de datos en sesiones de seminarios con libre intercambio de ideas.

Uno de los primeros exponentes de este enfoque fue Kurt Lewin, quien fundó el Centro de Investigaciones de Dinámica de Grupos, dedicado durante un periodo de años a la investigación de actuaciones. Originalmente el centro se estableció en el Massachusetts Institute of Technology; después de la muerte de Lewin, se trasladó a la Universidad de Michigan para unirse al Centro de Investigación de Encuestas de Michigan y para formar el Instituto de Investigaciones Sociales. En los últimos años, han destacado por sus trabajos realizados Floyd Mann y Rensis Likert.

Un ejemplo de los trabajos que se realizaron en este campo es el de la Detroit Edison Company, en donde se inició la retroinformación sistemática de datos obtenidos en una encuesta, acerca de

las actitudes de trabajadores y gerentes.

"Los resultados de este estudio experiemetal apoyan el concepto de que un procedimiento intensivo de discusiones de grupo para utilizar los resultados de una encuesta hecha por medio de un cuestionario a los trabajadores, puede ser un instrumento eficaz para realizar cambios positivos en la administración de las empresas. Quizá el resultado consista en que la eficacia de este método, comparada con la de los cursos tradicionales de adiestramiento, se debe a que se refiere al sistema de relaciones humanas tomado globalmente (en el que el jefe y el subalterno pueden cambiar juntos), y se aplica a cada gerente, supervisor o trabajador en el contexto de su propio puesto de trabajo, de sus propios problemas y de sus propias relaciones en el trabajo." (12)

1.4.- Definiciones de Desarrollo Organizacional

Warren Bennis describe el Desarrollo Organizacional de la siguiente manera: "Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo." (13)

(12) French Wendell, Bell Cecil. Ciencia de la Conducta para el Desarrollo Organizacional. Pág. 49

(13) Bennis Warren. Desarrollo Organizacional: Su Naturaleza, sus Orígenes y Perspectivas. Pág. 2

Richard Beckhard define el Desarrollo Organizacional como: "Un esuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento." (14)

Luis Ferrer propone la siguiente definición: "Desarrollo Organizacional es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona." (15)

Luis Ferrer explica esta definición de la siguiente manera:

1. "Aplicación creativa": El Desarrollo Organizacional no es una mera teoría para especular, sino que está encaminada a aplicarse a una organización de acuerdo a las circunstancias por las que está pasando la misma y la psicología de sus miembros.
2. "De largo alcance": El Desarrollo Organizacional está destinado a aplicarse en toda la organización durante un plazo de tres a cinco años en su primer ciclo.

(14) Beckhard Richard, Harris Reuben. Transiciones Organizacionales. Pág. 2

(15) Ferrer Pérez Luis. Guía Práctica de Desarrollo Organizacional. Págs. 15 y 16

3. "Sistema de valores, técnicas y procesos": El Desarrollo Organizacional no es algo desarticulado, sino un todo compacto, integrado por técnicas específicas, valores y procesos propios - que guardan una estrecha interrelación, a tal grado que la modificación de uno da lugar a modificaciones en los otros dos.
4. "Administrado desde la alta gerencia": La aplicación del Desarrollo Organizacional debe estar respaldada y administrada por la alta gerencia, lo cual constituye una condición "sine qua non".
5. "Basado en las ciencias del comportamiento": El Desarrollo Organizacional tiene su base primordial, aunque no excluyente de lo técnico y administrativo, en las ciencias de la conducta; - de ahí que verse en mejorar la conducta grupal y organizacional como un medio para lograr efectividad y salud de las organizaciones.
6. "Mayor efectividad y salud": He aquí el objetivo primordial y la razón de ser del Desarrollo Organizacional.
7. "Mediante un cambio": La aplicación creativa susodicha tiene lugar en respuesta a las exigencias de cambio causadas por el ambiente que afecta a las organizaciones desde su interior y/o desde el exterior, dado que para sobrevivir se supone que son un sistema abierto. (16)

Wendell French y Cecil Bell señalan: "El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo a largo plazo tendiente a perfeccionar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una empresa, aplicando una administración más eficiente y de mayor colaboración, basada en la forma de pensar del organismo (haciéndose especial hincapié en la cultura de grupos específicos de trabajo, contando con la ayuda de un agente del cambio o "catalizador") y mediante el empleo de la teoría y la tecnología de las ciencias aplicadas de la conducta, incluso la investigación de las actuaciones" (17)

Burke y Hornstein indican: "El Desarrollo Organizacional es un proceso para hacer cambios como fruto de planes. Significa cambiar la cultura del organismo, pasando de una situación en que se rehuye el estudio de los procesos sociales en los organismos, especialmente el de la determinación de decisiones y las comunicaciones, para llegar a otra que se convierte en institucional y que legitimiza este estudio" (18)

El Desarrollo Organizacional es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado en la organización, en su mayor parte concentra como punto esencial de su atención el lado humano de la empresa, como lo menciona Douglas Mc Gregor en su libro "El Aspecto Humano de las Empresas" (19)

(17) French Wendell, Bell Cecil. Ciencia de la Conducta para el Desarrollo Organizacional. Pág. 35

(18) IBIDEM. Pág. 83

(19) Mc Gregor Douglas. El Aspecto Humano de las Empresas.

1.5. Qué es el Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional surge como una respuesta al cambio. Es un esfuerzo por incrementar las capacidades y habilidades para la solución de problemas organizacionales. Pretende modificar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones con el fin de que las empresas puedan enfrentarse adecuadamente a los cambios internos y externos que de una manera u otra afectan las organizaciones, cuando éstas no se preparan para el cambio. Se dice que debe haber un cambio planificado para prever situaciones futuras.

Se entiende el desarrollo organizacional como una serie de conceptos de diversa índole relacionados entre sí y que tienen como objetivo común buscar el desarrollo y la consecución coincidente de objetivos generales de una organización, con las metas particulares de los individuos que la integran. Se podría considerar al desarrollo organizacional como una filosofía, porque es básicamente una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto organizacional o institucional de nuestra sociedad. Es más: las organizaciones se encuentran enmarcadas por un macrosistema en el cual se suceden transformaciones las más de las veces vertiginosas; así, dichos organismos deben, para sobrevivir, adaptarse a esa metamorfosis que se experimenta continuamente. Para que tal cosa no suceda en forma desordenada, se planea una estructura y una secuencia que faciliten y sistematicen el devenir dinámico

del cambio. La planeación y el control forman parte del desarrollo organizacional, se puede decir también que tal desenvolvimiento constituye una respuesta a la necesidad de cambio de nuestro mundo tecnológico tan complejo, y al mismo tiempo, una estrategia educacional que intenta modificar las estructuras de creencias, actitudes y valores de los individuos que conforman las organizaciones, ya que dichos grupos están irremediablemente sujetos a un proceso de cambio radical y veloz en todos sus ámbitos.

El desarrollo organizacional es una técnica desarrollada recientemente que conjuga elementos de varias ciencias que de manera conjunta y estructural, conducen al logro del objetivo final que es el hecho de que los individuos cambien al unísono con las organizaciones que ellos mismos han creado; sobre todo cuando se está frente al peligro de que las organizaciones sean totalmente ajenas e incluso hostiles al hombre, ya que provocan la enajenación del mismo sujeto cuando caen en la deshumanización total.

El desarrollo organizacional es el resultado de la evolución de una serie de métodos y técnicas de las ciencias sociales, a fin de facilitar la adecuación de los individuos al medio organizacional (empresa), pero no es una forma de asimilación a la organización, sino una modificación conjunta de la misma, adaptándose también a los deseos u objetivos de las personas que la han conformado, es decir, esta adecuación no es unilateral.

El valor esencial de toda teoría y toda práctica de desarrollo organizacional es el de elección. Por medio de atención dirigida, recolección y retroinformación de datos relativos a las personas a quienes atañen, se hacen posibles más alternativas y por consiguiente, se toman mejores decisiones. En eso consiste principalmente el desarrollo organizacional: en una estrategia educativa que utiliza los más amplios medios posibles de comportamiento, basado en experiencias para lograr más y mejores elecciones organizacionales en un mundo tan turbulento.

El proceso de cambio debe ser paulatino, secuencial, planeado, para que no se originen giros drásticos ni sorprendidos, puesto que constituye una evolución continua, de ritmo controlado, es un proceso a largo plazo. Sí puede haber cambios radicales de estructura; pero deben ser planeados, acordados y aceptados por toda la organización, además sus miembros deben estar convencidos de su urgencia y beneficio.

Las metas del desarrollo organizacional consisten en lograr que la organización sea más eficiente, más sana y esté mejor capacitada para conquistar tanto las metas del organismo considerado como entidad, como las de las personas que lo integran. El desarrollo organizacional plantea y realiza las tareas, la tecnología y las investigaciones encauzadas al perfeccionamiento de los sistemas en su totalidad; tarea diferente a la de formar y desarrollar gerentes de manera individual.

En la actualidad se está extendiendo la aplicación del desarrollo organizacional en nuestro país. Sin embargo, debido a que nuestros valores organizacionales se encuentran en vías de humanización; la aplicación del desarrollo organizacional no se ha realizado en su integridad, sino en un aspecto meramente estructuralista; o administrativo o técnico o psicosocial y no tomando en cuenta a los tres al mismo tiempo y a que no se le ha presentado de manera asimilable a nuestra mentalidad. Serían muy notables la efectividad y el desarrollo de las empresas y de todo tipo de organizaciones que estén formalmente estructuradas, si los instrumentos que ofrece el desarrollo organizacional se aplicaran científicamente, considerando nuestra psicología y el actual estado de nuestros valores organizacionales.

Debe quedar claro que el desarrollo organizacional no es meramente entrenamiento en sensibilización. Con seguridad, muchos profesionales activos del desarrollo organizacional, se atienen a programas educativos basados en experiencias y utilizan con frecuencia alguna variante del entrenamiento en sensibilización. Lo verdaderamente importante en el desarrollo organizacional es que los datos los genere el sistema-cliente; ya que los recogidos en "otros", casi nunca causan el mismo impacto que los datos autogenerados.

1.6.- Campo del Desarrollo Organizacional

Los casos de desarrollo organizacional tienen que ver con problemas de comunicación (en particular, hacia arriba), conflictos entre grupos, cuestiones de liderazgo (en particular, problemas sobre sucesión), cuestiones de identificación y destino (casi siempre a causa de crecimiento espectacular o de adelantos tecnológicos), cuestiones sobre la satisfacción y la capacidad de la organización para proporcionar incentivos adecuados y apropiados (en particular para los profesionales) y cuestiones de eficiencia organizacional medida por los rigurosos indicadores de las ganancias, desperdicios, costos e índices de rotación de personal en un tiempo determinado (o de cualquier otra forma en que la eficiencia pueda ser medida). En general, todas estas exigencias y otras que no se han mencionado pueden ser agrupadas en tres clases:

1. Problemas de destino, crecimiento, identidad y revitalización.
2. Problemas de satisfacción y desarrollo humanos, y
3. Problemas de eficiencia organizacional (20).

(20) Bennis, Warren. Desarrollo Organizacional: Su Naturaleza, sus Orígenes y Perspectivas. Pág. 13.

Los objetivos que se pueden lograr con un programa de desarrollo organizacional son:

- Incremento de la productividad.
- Fijación, negociación e integración de objetivos institucionales con un alto grado de involucramiento por parte de los grupos que integran la organización.
- Motivación y mejoramiento del clima organizacional.
- Integración de equipos y reducción de conflictos que bloquean la efectividad.
- Mejoramiento de los estilos de dirección.
- Elevación del nivel educativo de los colaboradores y promoción de su desarrollo.
- Preparación de la gente para el cambio e introducción de éste como herramienta de Dirección. Dinamización institucional.
- Apertura de la comunicación en todos los niveles.
- Avanzar hacia la colaboración y competencia (regulada) entre las unidades interdependientes.
- Lograr que las decisiones se tomen en base a las fuentes de información y no a las funciones organizacionales.
- Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.

- Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución.

C A P I T U L O 2

FACTORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- 2.1 La Necesidad del Desarrollo Organizacional
- 2.2 Fundamentos del Proceso de Desarrollo Organizacional
- 2.3 Etapas del Cambio Planeado
- 2.4 Condiciones para Lograr el Exito de un Programa de Desarrollo Organizacional

2.1 La Necesidad del Desarrollo Organizacional

Alfred Sloan indicó la verdadera causa de la necesidad del desarrollo organizacional: el cambio. Ni los especialistas en ciencias del comportamiento ni sus teorías crearon la necesidad del desarrollo organizacional, aunque cabe señalar que sí ayudaron a ello.

En los tiempos actuales, el ritmo de cambio se ha acelerado fuertemente, este hecho conlleva una gran responsabilidad para los directivos de las empresas. El cambio es la mayor amenaza para la supervivencia de cualquier organización y ésta es una responsabilidad fundamental de la gerencia. Del mismo modo, que el cambio representa un peligro, también es una oportunidad y en la medida que una organización realice sus cambios en forma planeada para lograr sus objetivos, ésta será una institución exitosa.

En el mundo dinámico de hoy, han tenido un fuerte impacto en las organizaciones dos cambios particulares: la nueva tecnología y las nuevas expectativas humanas. Las estructuras organizacionales que funcionaban bien hasta hace algunos años, no operan bien en nuestros días.

"Nuestro statu quo ha sido "noqueado" por las revoluciones en la ciencia y en la tecnología, en la transportación, en la comunicación y en el procesamiento de información, en la industria, en la agricultura y en la educación, en la demografía y en los asuntos biomédicos. El ritmo de cambio de esas revoluciones hace que sea tremendamente necesario que nuestras instituciones sean adaptables. Si no es así, el cambio de los eventos las aísla y dramatiza su carácter anacrónico". John W. Gardner (21)

Empresas de diversos sectores industriales dependen fuertemente del desarrollo tecnológico, los directivos carecen algunas veces de los conocimientos necesarios para una adecuada toma de decisiones, así como para la selección de estrategias y políticas. Algunos de sus subalternos tienen un nivel académico alto en campos especializados, por lo que el poder de decisión, pasa inevitablemente a los especialistas.

El nivel y la extensión a mayor cantidad de personas de la educación, aunado a la rapidez y generalización de la información, a través de los medios de comunicación, ha originado cambios en las expectativas humanas, ahora las personas se dan a sí mismas un valor más alto del que solían darse y sienten que lo que ellas quieren es importante y no debe ser pasado por alto.

(21) Fordyce Jack, Weil Raymond. Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos. Págs. 1 y 2.

Sus sugerencias son dignas de tomarse en cuenta por parte de los directivos de las organizaciones. Este cambio ha obligado a una migración del poder de quienes que sólo gobiernan a aquellos que participan. Así el poder tiende a deslizarse hacia abajo, hacia las manos de quienes sienten la necesidad del cambio.

Si se define como organización sana, aquella que cumple eficientemente sus metas en un entorno cambiante, entonces claramente muchas de las empresas no están funcionando bien. Si los gerentes solicitan reformas, lo hacen porque saben que están fracasando en el cumplimiento de los objetivos fijados, los sistemas están operando mal.

"Hay un cambio sutil; pero perceptible en la filosofía que sirve de base al comportamiento de los gerentes. Sin embargo, los antecedentes, la naturaleza y la magnitud de este cambio, están difusos debido a la dificultad de cuantificarlos. No obstante, se está realizando un verdadero cambio por las siguientes razones:

1. Un nuevo concepto del hombre, basado en el conocimiento de sus complejas y cambiantes necesidades, que reemplaza a una idea del hombre demasiado simplista, inocente y autómatas.

2. Un nuevo concepto del poder basado en la colaboración y la razón, que reemplaza a un modelo de poder basado en la coacción y la amenaza.
3. Un nuevo concepto de los valores organizacionales, basado en ideales humanístico-democráticos, que reemplaza al sistema de valores de la burocracia, despersonalizado y mecanicista". (22)

El desarrollo organizacional es necesario siempre que las empresas luchan por sobrevivir en condiciones de un cambio continuo.

2.2 Fundamentos del Proceso de Desarrollo Organizacional

1. El desarrollo organizacional es un proceso en marcha mediante acciones recíprocas.

Al desarrollo organizacional se le denomina "proceso" con el fin de caracterizarlo como algo dinámico. El resultado de un programa de desarrollo organizacional puede ser el éxito o el fracaso, en particular hay días buenos y días malos para el programa. En las diferentes etapas cambian los participantes, las estructuras, se da solución a problemas y se presentan nuevos,

(22) Bennis Warren. Desarrollo Organizacional: Su Naturaleza, sus Orígenes y Perspectivas. Págs. 24 y 25

un subsistema se mejora y otro que había permanecido sano; presenta síntomas de deterioro.

Se dice que el desarrollo organizacional como proceso en marcha no debe ser considerado como la solución definitiva y "de una sola vez", de los problemas de la organización; sino como una labor permanente que encauza a una mayor eficiencia organizacional. Los resultados del desarrollo organizacional no son inmediatos, se reflejan a través de varios años; ya que no se puede cambiar el ambiente cultural o ideológico de un organismo de un día para otro. Quizá ésta sea una de las razones por la que los miembros del organismo se desaniman; ya que muchos de ellos desean resultados inmediatos. Sin embargo, los profesionales del desarrollo organizacional no deben comprometerse a dar soluciones rápidas a los problemas, para más tarde mostrarse incapaces para presentar resultados; pero tampoco deben hacer hincapié en la índole de lo largo del plazo del proceso al extremo de asustar o perder un cliente en perspectiva, debido a la poca experiencia de aquel en programas de desarrollo organizacional.

Considerar que el proceso de desarrollo organizacional es una serie complicada de acciones recíprocas, genera una mejor comprensión de la dinámica organizacional, aunque en la actualidad no se posee una teoría completa para explicar sus fenómenos. Sin embargo, la acción recíproca del proceso de desarrollo orga

nizacional sí implica que existe la necesidad de contar con circuitos eficientes de retroinformación para vigilar las reacciones a las intervenciones, la buena disposición de los subsistemas para cambiar y para observar los problemas que se plantean, así como los nuevos encauzamientos.

2. El Desarrollo Organizacional es una de las Ramas de las Ciencias Aplicadas de la Conducta

El desarrollo organizacional es una de las ramas de las ciencias aplicadas de la conducta porque en sus programas se aplican principios y normas prácticas de ciencias de la conducta como: la Psicología Social, Sociología, Antropología Social, Economía Política, Psiquiatría y Ciencia Política.

Los profesionales del desarrollo organizacional basan su diagnóstico y su actuación en lo que se conoce como eventos normados por las leyes y por la dinámica, que ayudan a explicar lo que es la conducta individual, la grupal y la organizacional.

Greenwood expone acerca de los trabajos del profesional: "El problema al que se enfrenta es por lo general, un estado de desequilibrio que quiere rectificarse. El profesional estudia la situación del problema y, basándose en él, prescribe una solu-

ción, que es de esperar va a restablecer el equilibrio, con lo cual quedará resuelto el problema. A este procedimiento se alude generalmente como diagnóstico y tratamiento. La tipología del diagnóstico permite al profesional conocer la categoría del caso que está estudiando; la tipología del tratamiento permite al profesional, conocer qué trabajos ha de aplicar para poner remedio al problema, sobre este punto Greenwood señala: Las tipologías del diagnóstico y del tratamiento se emplean conjuntamente. La descripción de cada clase de tipología del diagnóstico contiene inferencias que indican un cierto tipo de tratamiento. El profesional usa el tratamiento como la prueba empírica de su diagnóstico; el éxito corrobora el diagnóstico; el fracaso lo anula y exige por lo tanto volver a hacer el diagnóstico. Los principios del diagnóstico y del tratamiento constituyen los principios de la práctica; es decir, gracias a sus formulaciones e implicaciones, la teoría se constituye de la práctica" (23)

El desarrollo organizacional se puede considerar como un resultado de las ciencias aplicadas de la conducta y como una rama de estas ciencias; tal vez sea más preciso decir que el desarrollo organizacional es un programa para aplicar las ciencias de la conducta a las instituciones u organizaciones.

(23) French Wendell, Bell Cecil. Ciencia de la Conducta para el Desarrollo Organizacional. Págs. 76 y 77.

3. El Desarrollo Organizacional es una Estrategia Normativa y Reeducativa para lograr Cambios.

El desarrollo organizacional es un proceso a fin de mejorar la efectividad de las organizaciones, esto implica que las cosas cada vez deben hacerse de diferente manera y mejor, lo cual supone que deben hacerse algunos cambios que generalmente son en los procesos y en la ideología de la organización. Esto puede lograrse cuando se evita la resistencia al cambio por parte de quienes han de verse involucrados en el proceso de cambio. El desarrollo organizacional no pretende atacar los principios sustentados por las personas, organismos o por la sociedad misma.

Chin y Benne señalan tres tipos de estrategias para lograr cambios: Las empírico-racionales, éstas se basan en el supuesto de que los hombres son seres racionales; han de acatar sus intereses racionales propios y han de cambiar en el momento en que conozcan y comprendan que el cambio les será benéfico. Las estrategias normativas y reeducativas, se basan en el supuesto de que las normas sientan la base de la conducta y los cambios llegan a través de un proceso reeducativo, en el que se suprimen las viejas reglas y se sustituyen por otras nuevas. El tercer grupo de estrategias es el de las coactivas, éstas se basan en el supuesto de que el cambio se hace con el fin de

que quienes posean menos poder autoritario, se sometan a los deseos de quienes lo tienen en mayor grado. El desarrollo organizacional se basa principalmente en los enfoques normativos y reeducativos, aunque en algunos sentidos tal vez sea una combinación de los normativos-reeducativos y los empíricos-rationales. La índole de estos cambios no consiste en agravar, menospreciar, coaccionar ni molestar a las personas en sus principios personales profundamente arraigados, sino que se refiere a normas, actitudes y principios concernientes a la forma de llevar a cabo la misión organizadora encomendada.

4. El Desarrollo Organizacional Analiza las Organizaciones Aplicando un Enfoque de Sistemas.

Chin señala sobre el enfoque de sistemas lo siguiente: "El modelo analítico de los sistemas exige que abordemos los fenómenos y los conceptos para organizarlos, como si existiera organización, acción recíproca, interdependencia e integración de partes y elementos. En el análisis de sistemas se da por sentado que hay una estructuración y estabilidad dentro de un periodo de tiempo que se toma separadamente y se congela". (24)

Al estudiar las organizaciones desde el punto de vista de sistemas y aplicar las ciencias de la conducta al desarrollo organi-

(24) IBIDEM. Pág. 85.

zacional, se derivan principios valiosos y funcionales como son:

- a) No se toman en cuenta los problemas por resolver, los eventos, los factores dinámicos ni los incidentes como fenómenos aislados; ocurren en función de otros.
- b) Se analizan los eventos en función de causalidades múltiples y no de una sola.
- c) Las fuerzas prevaletientes en el momento, son las que deben analizarse.
- d) No se puede modificar una parte del sistema sin afectar de alguna manera otras partes.
- e) Si se desea cambiar el sistema éste es el que se cambia y no solamente sus partes integrantes.

El desarrollo organizacional es el desarrollo de un sistema, no de las partes del mismo.

El objetivo final del desarrollo organizacional es que todas las personas que integran el sistema, sean libres, participen y contribuyan a lograr los objetivos de la empresa, mediante la resolución de problemas.

5. El Desarrollo Organizacional es un Enfoque Basado en Datos hacia Cambios Fruto de Planes.

La investigación de actuaciones sirve de base a los programas de desarrollo organizacional. Muchas intervenciones tienen como

finalidad, generar datos o formular planes de actuación basados en los mismos. Un principio clave inculcado a los miembros del organismo, es la creencia de que los datos acerca del sistema - mismo son valiosos, útiles y deseables, concretamente los datos acerca de la cultura y los procedimientos del sistema.

Las principales características y consecuencias del desarrollo organizacional basado en datos son: a) Se hace intenso hincapié en el valor de los datos y los miembros del organismo aprenden a recopilarlos, a trabajar con ellos y a utilizarlos para resolver problemas. b) se prefieren unos tipos de datos - sobre otros (datos relativos a los procedimientos humanos y sociales de la organización se utilizan más que los datos técnicos, financieros, de mercado y otros) c) Los datos por regla general pertenecen a las personas que los generan y son quienes los usan. d) Los datos contradictorios se consideran valiosos. e) Los sentimientos hacia los hechos inducen a cambiar, considerando sus consecuencias y su funcionalidad y no sólo a clasificarlos como buenos o malos. f) Los datos tienden a usarse como ayuda a la solución de los problemas más que a imponer ciertas conductas. g) Este enfoque se asemeja al del método científico en el sentido de que las decisiones se toman basándose en hechos empíricos más que en la autoridad, posición jerárquica, tradición, etcétera h) Los datos usados provienen de las necesidades y problemas manifestados y sirven de base para aportar soluciones, tanto del organismo como de sus miembros.

6. El Desarrollo Organizacional se Basa en la Experiencia

La índole del proceso del desarrollo organizacional basado en la experiencia, proviene de la fe en que se apoyan los profesionales en el sentido de que las personas aprenden a hacer las cosas haciéndolas. Asimismo, estudian lo que son los factores dinámicos de las organizaciones, experimentándolos y reflexionando en esa experiencia. Esto se basa en doctrinas de adiestramiento en laboratorio. Básicamente el concepto del aprendizaje de cómo se aprende, se refiere a adoptar una actitud de interrogación y experimental que el individuo adoptará en todas sus experiencias, revisando la suya propia, con el fin de aprender, cambiar y prosperar. Varios tipos de ejercicios de aprendizaje experimental se usan en el desarrollo organizacional; y este elemento empírico forma parte de sus bases.

7. El Desarrollo Organizacional Hace Hincapié en la Determinación de Objetivos y la Formulación de Planes.

Como ya se ha mencionado, una de las características importantes del proceso de desarrollo organizacional es la determinación de objetivos y la formulación de planes. Beckhard indicó "Una de las hipótesis en las que se fundan las gestiones del desarrollo organizacional y gran parte de la estrategia adminis

trativa de hoy día, es la necesidad de asegurar que las organizaciones se administren en función de los objetivos. En los organismos sanos se tiende a determinar los objetivos en todos los niveles". (25)

La importancia que reviste la determinación de objetivos para los programas de desarrollo organizacional, tanto a nivel individual como de la organización, posiblemente represente una reacción a los cambios en la cultura o ideología de las organizaciones durante los últimos años. Anteriormente se acostumbraba que sólo a los grados jerárquicos más altos de la organización les competía la determinación de objetivos y la formulación de planes, mientras que las funciones de grados inferiores eran las de ejecutar los planes y coadyuvar a conquistar los objetivos. En la actualidad, el hecho de ampliar la participación en la determinación de los objetivos, ha generado un mejor aprovechamiento de los recursos con que cuenta el organismo, tanto técnicos y materiales y principalmente del elemento humano, como resultado se obtienen planes mucho mejores. Además de considerarse que los planes que han aportado muchos individuos de todos los niveles de la organización probablemente se apeguen más a la realidad y contarán con más apoyo para su ejecución. Con frecuencia se verá que ni las personas ni los grupos de niveles jerárquicos inferiores de la organización poseerán las aptitudes necesarias para formular bien los planes, ya-

que nunca se les había pedido que lo hicieran. Con las intervenciones de desarrollo organizacional, se pretende satisfacer esta necesidad de la organización y de sus integrantes.

"El modelo tipo "grid" (parrilla administrativa) de desarrollo organizacional, es especialmente aplicable a la enseñanza de la determinación de objetivos y formulación de planes.

Koontz y O'Donnell describen las funciones de planeación de la manera siguiente:

Los planes implican elegir los objetivos y los planes y programas departamentales, así como determinar 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 basar las decisiones en propósitos, hechos y cálculos estimativos ponderados".

La vinculación de planes y metas propuestas por Kast y Rosenzweig es como a continuación se señalan:

Básicamente, las metas son planes que se manifiestan como resul

tados por alcanzar. En este amplio sentido, las metas contienen objetivos, propósitos, misiones, fechas finales, estándares, zonas por abarcar, cuotas, etcétera. Las metas representan, no solamente el punto final de los planes sino la finalidad hacia la cual apuntan los demás trabajos administrativos, tales como los de organización y control" (26)

8. Las Operaciones del Desarrollo Organizacional se Enfocan a Equipos Intactos de Trabajo

Son varias las clases diferentes de equipo que son importantes y significativos para los integrantes de las organizaciones y para los profesionales de desarrollo organizacional. La facultad y capacidad para realizar cosas gracias a grupos intactos de trabajo que laboren juntos para mejorar la eficiencia de los equipos, son asombrosas, comparadas con el hecho de trabajar con un grupo de personas extrañas unas a otras en el aspecto organizacional. Las razones que sustentan esta afirmación son las siguientes: a) La conducta individual en gran parte está basada en las normas y los principios socioculturales del equipo de trabajo. b) El equipo intacto de trabajo posee la realidad de la configuración de las relaciones a la que de hecho, los individuos forzosamente han de amoldarse para aprender a utilizarla y a dominarla y dependiendo de las relaciones eficient

tes o ineficientes que lleven con estas personas, pueden tener repercusiones trascendentales en el desempeño del individuo y en su conducta. c) 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 los objetivos. d) La creencia común es que muchas de las necesidades individuales en la acción social recíproca, en el nivel social, en la apreciación y en la consideración, se satisfacen gracias a este grupo de trabajo, formado tanto por personas del mismo nivel jerárquico como por el jefe.

"La experiencia es que en casi todos los programas de desarrollo organizacional se confía ampliamente en las intervenciones encaminadas a mejorar las relaciones de equipos de trabajo, sus procedimientos y el desempeño de su tarea.

Aunque trabajar en grupos intactos para mejorar su funcionamiento puede ser poderoso instrumento para el cambio organizacional, también pueden causarle graves daños al equipo si se conciben mal los trabajos o si se ejecutan mal. En virtud de que el trabajo del equipo es tan importante, todo lo que hagan los individuos para destruir las relaciones o para menoscabar el proceso o la capacidad de desempeño de la tarea, puede tener repercusiones profundas y desastrosas. Es por lo que se considera que debe intervenir un agente externo del cambio en las primeras etapas de

los programas de desarrollo organizacional" (27)

2.3 Etapas del Cambio Planeado

Varios autores de desarrollo organizacional proponen diversos modelos de cambio; pero la realidad es que en general todos ellos tienen las mismas técnicas, estructuras y objetivos.

A continuación se presenta un modelo basado en varios de los propuestos por los principales teóricos del desarrollo organizacional. "El modelo consta de cuatro etapas: la primera es la introducción al cambio; la segunda, de diagnóstico; la tercera es la planeación y ejecución del cambio, y la cuarta es la fase de estabilización." (28)

Primera etapa: Introducción al Cambio

Sus funciones y objetivos son los siguientes:

- a) Establecer relaciones: Se refiere a las primeras juntas que realizan los individuos involucrados en la planeación del cambio y con el agente de cambio.
- b) Reconocimiento de motivaciones y necesidades personales: Se determinan las causas y factores que motivaron a directivos-

(27) IBIDEM. Pág. 94.

(28) Ferrer Pérez Luis. Guía Práctica de Desarrollo Organizacional. Págs. 175, 176, 181 y 183.

y al agente de cambio a decidir la implantación del cambio - en la institución.

- c) Definir papeles y expectativas: En la primera junta que realizan los involucrados en el cambio, se define el papel de cada uno, con el fin de saber cómo van a participar y lo que se puede esperar de cada quien.
- d) Definir el sistema o sistemas del cliente: Se describe a cada componente de la estructura orgánica, con un análisis de la dinámica de la misma, de manera integral y como sistema socio tecnológico.
- e) Definir la relación del cliente con su problemática, sus objetivos y sus motivaciones: Para poder presentar las posibles soluciones y cambios de actitudes hacia los problemas, se partirá de la manera en que los dirigentes hagan frente a su problemática.
- f) Determinación de las áreas de donde se obtendrá la información: La información que se requiera (presupuestos, registros, etc.), será de acuerdo a los problemas que señale el cliente.

En esta etapa el agente de cambio sólo juega el papel de consultor y de investigador. Asesora a las personas involucradas en -

el cambio y observa los aspectos que le ayudarán a planear el cambio de una manera más objetiva.

Estrategias

- a) Entrevistas: El agente de cambio a fin de iniciar la fase de diagnóstico, organiza entrevistas individuales y de grupo, para obtener la información necesaria. De la entrevista individual se obtienen datos importantes acerca de la percepción de los problemas de cada entrevistado, en cambio, la entrevista de grupo permite observar los procesos sociales de cada grupo entrevistado, así como las diferencias en el criterio individual y en el de grupo.
- b) Relaciones de consulta: Aquí el agente de cambio es consultor, es decir, el grupo o grupos que integran la organización son los que van a diagnosticar y determinar cuáles son las áreas o aspectos que requieren cambio.
- c) Discusión de grupo: El cliente es quien señala la situación actual y la situación ideal futura de la organización. Este diagnóstico es dialogado y acordado por el grupo de directivos clave del sistema-cliente.
- d) Sesiones de confrontación: Se organizan reuniones de jefes y-

subordinados para exponer los aspectos negativos que afectan la productividad y el buen funcionamiento de la institución.

El grupo directivo requiere métodos rápidos y efectivos para sensibilizar las actitudes, así como los sentimientos para estar en condiciones de planear acciones adecuadas y para aplicar su energía a problemas de mayor importancia.

Segunda etapa: Reunión de la información y diagnóstico.

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

- a) Definir las áreas en donde existe el problema: De acuerdo con los datos obtenidos en la primera etapa, el agente de cambio conversa con los individuos involucrados en el cambio y les indica cuales son las áreas o factores más urgentes de mejorar, propugnando por el intercambio de información agente-cliente.
- b) Definir el problema de cambio: Se deben señalar las dificultades con las que se puede tropezar para poder lograr un cambio

satisfactorio que redunde en beneficios para la organización, así como detallar los aspectos que pueden favorecer dicho cambio y realizar una estimación del potencial de esas fuerzas.

- c) Determinar los objetivos de cambio: El cambio debe estar bien definido, delimitado y aceptado. Debe existir una razón para que se lleve a cabo.
- d) Determinar la disponibilidad del sistema y su potencial para el cambio: Debe considerarse la situación real de la organización en todos sus aspectos, para poder conocer los factores que beneficien el cambio y saber con qué elementos se cuenta para el mismo.

En esta etapa el agente de cambio sigue desempeñando el papel de consultor e investigador.

Estrategias

- a) Entrevistas y retroalimentación: Las entrevistas individuales o de grupo tienen la finalidad de complementar datos y retrocomunicar a las personas involucradas, para que éstas conozcan y asimilen datos que se han obtenido en este lapso y pon-

gan en práctica nuevas formas de comportamiento y nuevos enfoques en la organización.

- b) Investigación y retroalimentación: El consultor no toma en cuenta únicamente los datos que le dan los individuos involucrados, sino que trata de encontrar otras causas y otros problemas que estén vinculados con el primer diagnóstico, a través de la observación y medición de diferentes y nuevas informaciones. Todo ello con propósito de dar retroalimentación a los involucrados y así éstos puedan con otro criterio, visualizar los mismos problemas y otros no descubiertos.
- c) Observaciones y retroalimentación: El consultor observa las actitudes de los individuos a quienes entrevista, a fin de proporcionar retroalimentación a cada área y a cada persona involucrada en el cambio organizacional.
- d) Diseño de confrontación: de acuerdo a los resultados obtenidos de las diferentes investigaciones, el consultor diseñará la estructura y el funcionamiento de actividades en grupo o entre éstos, a fin de confrontar problemas específicos.
- e) Discusiones en Grupo: El consultor o los grupos llevan a cabo de manera espontánea, sesiones en las cuales se plantean soluciones a problemas específicos, asimismo se enfoca un diagnóstico de los procesos sociales contemplados en dichas sesiones.

f) Reuniones de asesores: El consultor puede ser uno o varios asesores (ya sea internos o externos), y el intercambio de datos y observaciones de ellos, podrá complementar el enfoque del diagnóstico de la organización con la diversidad de criterios que se lleguen a plantear.

Tercera etapa: Planeación y ejecución

Sus funciones y objetivos son:

- a) Distribuir el tiempo: Hay que adaptar el horario de trabajo, a fin de que no interfiera con las actividades de la organización, siendo conveniente fijar fechas y programar las actividades.
- b) Disponibilidad: Se establecen los pasos a seguir, tanto por los individuos involucrados como por los consultores, considerando las posibilidades existentes en material, lugar, tiempo, etcétera
- c) Establecer prioridades: Determinar los cambios que exigen ser atendidos de inmediato.
- d) Determinar los tipos de intervención que se necesiten: Tratar cada problema en particular, ya que cada caso y cada organiza

ción tiene diferentes necesidades.

- e) Identificación de los puntos de apoyo para la acción: Con objeto de llevar a cabo el cambio de manera más fluida, es conveniente iniciar con los programas que tengan mayor aceptación que los que impliquen más resistencia al cambio.

En esta fase el papel del agente de cambio es de consultor, maestro, entrenador y asesor.

Estrategias

- a) Establecimiento de un modelo: Definición de los criterios y pasos fundamentales en la planeación y ejecución del cambio.

- b) Intervenciones: El consultor asesora directamente a las personas o grupos de personas para que encaucen sus criterios de la mejor manera posible.

- c) Cambio individual: Este se puede realizar con:

-Entrenamiento en sensibilización. Consiste en someter a las personas que constituyen la organización a un laboratorio de grupo con el fin de entrenarlos en el manejo de procesos sociales y de un mayor conocimiento de su conducta en grupo, así como de una mayor comprensión de la conducta de los demás,

poniendo énfasis en la interacción humana.

- Programa definido de cambio de comportamiento. Se basa en la enseñanza de la gráfica gerencial de Blake y Mouton aplicando los diferentes ejercicios, evaluando actitudes y proponiendo programas de capacitación o se recurre al entrenamiento en sensibilización.
- Asesoría. Aquí el consultor asesora directamente a los individuos durante el desarrollo de su trabajo diario, respecto a los problemas reales, según se presenten.
- Establecimiento de objetivos. Todas las personas y los grupos que integran la organización se fijan metas específicas a corto o a largo plazo dentro de su trabajo.
- Orientación y consejo: El agente de cambio orienta y aconseja a las personas que acuden a él o cuando él lo juzga necesario.
- Entrenamiento. La enseñanza de algunos aspectos desconocidos o no dominados por los miembros de la organización se llevan a cabo con el fin de que éstos alcancen la máxima eficiencia en su trabajo y se adapten mejor a los nuevos programas de desarrollo personal.

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

-Planeación de vida. Cada grupo de la organización elabora un plan de metas a corto y a largo plazo con respecto a cada miembro, al grupo al que pertenecen y a la organización, comprometiéndose a su vez a cumplirlas eficazmente.

-Desarrollo organizacional del Grid, Blake establece que el cambio planeado puede ser implantado en la organización al aplicar todas (seis) o solamente algunas de las fases que él propone.

-Laboratorio de interrelación de grupos. Aquí es la aplicación de la dinámica de grupos al trabajo de dos o más grupos, de tal forma que se puedan estudiar sus procesos sociales e implantar los cambios necesarios.

-Desarrollo de grupos. Se trata de que los integrantes de grupos, ensayen nuevas formas de comportamiento encaminadas a la evolución y mejoramiento de su actuación, a través de ejerci-

cios sistematizados en los que se plantean problemas estructurados o semiestructurados, para realizar una investigación y análisis de los procesos sociales del grupo.

-Simplificación del trabajo. Partiendo del análisis sistemático y racional del flujo-trabajo en sus diversas fases, se pretende que el trabajo pase de ser complejo a más sencillo, sin que se pierda el proceso del mismo.

-Laboratorio de solución de problemas. Se entrena a las personas para plantear problemas, analizar diferentes alternativas, organizarse, autodirigirse y razonar las posibles soluciones para tomar la decisión más adecuada.

-Establecimiento de los objetivos del grupo. La fijación de metas por parte del grupo debe ser en base a las necesidades y posibilidades del mismo.

-Entrenamiento. La enseñanza y el desarrollo de habilidades es una función que debe llevarse a cabo constantemente, tratando de lograr el aprendizaje óptimo de tareas específicas en la institución, relacionadas con el propio trabajo.

e) Cambio estructural: En los incisos anteriores se había enfocado el interés en el diagnóstico y en el cambio de los procesos so-

ciales de la organización; este inciso se refiere al factor cuasiestático de la institución: Cambios en las líneas formales de comunicación, en los niveles de jerarquía, etcétera.

- Cambios en el flujo de trabajo. Un cambio en la organización va en función de la cantidad y tipo de trabajo (tarea) que realizan los individuos en la misma y en la coordinación de sus labores.
- Apreciación y evaluación. Una forma de llegar a medir y controlar la eficiencia en el trabajo de manera objetiva, es dando retroalimentación a los integrantes de la organización, en lo relativo a su desenvolvimiento adecuado o inadecuado en su labor.
- Cambios en el sistema de premios y recompensas. Se trata de acrecentar la potencialidad del trabajador, fomentando la colaboración e intentando evitar un sistema competitivo.
- Mejoramiento del trabajo. Se refiere al incremento de la calidad y responsabilidad de la tarea de cada individuo.
- Establecimiento de un modelo matriz. Se fundamenta el proceso de trabajo en un modelo base, de orden matemático.

-Establecimiento de otros modelos organizacionales. Se contempla la posibilidad, de establecer nuevos y mejores modelos organizacionales que se adapten al proceso de la organización, - no éste al modelo.

-Sistemas temporales. Se refiere al establecimiento de sistemas y procedimientos por lapsos determinados, en base a las metas- y circunstancias. Esto es con el fin de evitar la monotonía.

Cuarta etapa: Estabilización del cambio

A continuación se señalan sus funciones y objetivos:

a) Autocompetencia: El hecho de que los individuos desarrollen al máximo grado posible sus habilidades y aptitudes, origina que - la organización sea más eficaz y autosuficiente, aprovechando - sus propios recursos.

b) Cambio en las relaciones de consulta o terminación de las mismas: Aquí el consultor procura que la organización se vuelva - más independiente y que ésta pueda retroalimentarse con sus pro - pios recursos. El sistema de desarrollo organizacional crea un ambiente tal en la organización, que ésta es cada vez más inde- - pendiente, hasta que ya no requiera de la asesoría del consul-

tor y si llega a solicitarla, solamente es en forma de coordinación de actividades.

En esta etapa el papel del agente de cambio es el de consultor y -entrenador. Aquí es la organización la que realiza la mayor parte de la labor de cambio.

Estrategias

- a) Desarrollar consultores internos: El agente de cambio durante el proceso de desarrollo organizacional, propicia la formación de agentes de cambio propios de la institución, que se encargarán de vigilar y supervisar el constante proceso de cambio.
- b) Desarrollar un entrenamiento continuo: Se pone especial énfasis en la formación de agentes de cambio internos en la organización, al establecer de manera permanente programas de entrenamiento y capacitación del personal de todas las áreas, con objeto de que persista la conciencia de necesidad de mejoramiento y evaluación de cambios en la organización.
- c) Celebrar reuniones de crítica: Con estas reuniones se pretende que los individuos involucrados en el cambio de la organización, evalúen los logros que se obtuvieron y vuelvan a diagnosticar la situación de la organización después de un tiempo determinado.

a partir de la implantación del cambio. La evaluación se hará de manera periódica.

- d) Establecer mecanismos para una continua evolución y cambio: A través de la evaluación periódica, se podrá detectar oportunamente la necesidad de mejorar la organización, por medio de sistemas temas definidos que permitan la retroalimentación.

Por lo anteriormente expuesto, se puede decir que las diferentes etapas del proceso de cambio son un círculo continuo y periódico que nunca termina. El desarrollo organizacional es un proceso que llega a diagnosticar, evaluar, mejorar y reevaluar a la organización misma.

2.4 Condiciones para el Exito de un Programa de Desarrollo Organizacional

Existen ciertas condiciones que contribuyen al éxito de un programa de desarrollo organizacional. Asimismo, los trabajos que fracasan tienden a originarse por errores de falta de atención con respecto a algunos de los factores.

Luis Ferrer Pérez en su libro Guía Práctica de Desarrollo Organizacional menciona algunas condiciones para el éxito o fracaso en la

implantación de un programa de desarrollo organizacional. (29)

Para el éxito:

- La organización se encuentra generalmente bajo una considerable presión externa o interna para mejorar. La alta gerencia está inquieta por actuar y buscar soluciones.
- La alta gerencia interviene con objeto de iniciar el proceso de desarrollo organizacional, normalmente con la colaboración de 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 reforzado por resultados positivos en la eficacia y buen funcionamiento de la organización.

(29) IBIDEM. Págs. 29 y 30.

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 o de actividades que no están 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 un uso inapropiado de consultores externos e internos.
- Falta de comunicación e integración de los esfuerzos en el desarrollo organizacional entre los varios niveles de la organización.
- 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 problemas.

C A P I T U L O 3

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

- 3.1 Percepción
- 3.2 Comunicación
- 3.3 Motivación
- 3.4 Liderazgo
- 3.5 Clima Organizacional

3.1 Percepción

"La simple recepción de estímulos se conoce como sensación, mientras que el análisis e interpretación de los mismos recibe el nombre de percepción. Como es raro encontrar un proceso de sensación sin su respectiva interpretación, generalmente se habla de senso-percepción." (30) Un estímulo es cualquier cambio de energía que activa un órgano sensorial.

"Todas las sensaciones tienen algunos atributos o dimensiones en común, y mediante éstas las describimos. Las dimensiones sensoriales son: cualidad, intensidad, extensión y duración. La cualidad es la dimensión individualizadora, es esencial comparada con las otras ya que nos proporciona cuál es la clase de sensación, las demás responden todas a la pregunta de cuánto." (31)

Muchos estímulos se generan a nuestro alrededor; sin embargo, no todos llegan a ser percibidos; hay muchos que no llegan a la conciencia, porque por una parte, nuestros órganos de los sentidos cubren sólo una parte pequeña de la gama de posibilidades; el ojo humano es incapaz de captar los rayos infrarrojos, los rayos X, los rayos ultravioleta, etcétera. El oído no puede registrar sonidos que sean producidos en menos de

(30) Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Pág. 57

(31) Geldard Frank. Fundamentos de Psicología. Pág. 112.

veinte o por más de veinte mil vibraciones por segundo. Existen muchos otros tipos de estímulos que se escapan porque los órganos receptores no están contruidos para captarlos. El umbral es el punto en una escala de intensidad, en el que el estímulo es percibido. Cada receptor está especializado; es decir, tiene un código para recibir estímulos.

Por otro lado, aunque los estímulos caigan dentro de las posibilidades de captación, también dejamos de percibir muchos otros de estos por una selección perceptiva, en la cual juega un papel muy importante la motivación. La atención es básica para esta selección. Cuando estamos atentos a algo, enfocamos nuestra conciencia en aquel objeto, dejando de percibir los otros o sintiéndolos pero en ocasiones interpretándolos de manera equivocada.

Los cambios de la atención no están sujetos a un control voluntario sencillo. Toda una variedad de influencias, unas internas del organismo y otras externas respecto de él, determinarán si la atención será sostenida o distraída. Algunas de las propiedades de los estímulos que llaman la atención que determinan que nos demos cuenta o no, son la intensidad, el cambio y la repetición. Algunos otros factores de estímulo son la familiarización y la novedad. También se ha mencionado la complejidad del estímulo, concepto un poco difícil de definir con precisión; pero que connota abundancia de oportunidad

de respuesta. Una situación de estímulo compleja es aquella en la que se puede hacer mucho; provoca más formas de acción y, de tal modo instiga una conducta exploratoria y evita la monotonía y el aburrimiento.

La selección perceptiva está ligada íntimamente a las experiencias personales, la motivación, los conocimientos, los deseos, las esperanzas, en resumen a la personalidad total. Las diferencias en la percepción pueden conducir a falta de coordinación de las labores, tergiversación de los objetivos de la organización, conflictos, etcétera.

La selección opera frecuentemente exagerando o disminuyendo las características que interesan, respectivamente, de la comunicación. Con frecuencia se resaltan aquellos mensajes que están de acuerdo con nuestros puntos de vista, mientras que se tiende a minimizar, olvidar o pasar inadvertido todo aquello que resulta contrario a nuestra forma de pensar, a nuestros intereses o a nuestra motivación.

La cultura forma un marco de referencia selectivo, cabe señalar también que una forma de selección perceptiva es la identificación de la clase social. Esto tiene importancia para las relaciones internas en la organización.

Frecuentemente sucede que ciertos estímulos son tan constantes que pasan a formar parte del medio y dejan de ser estímulos; es decir, el umbral se desplaza. Esta es una forma de selección.

En la percepción existe un ajuste el cual se realiza de manera que se acomode a las creencias o a las expectativas que se tienen sobre el objeto percibido. En estos casos, la percepción se ha interpretado en forma errónea, a fin de adecuarse a lo conocido y por tanto, esperado. El efecto del ajuste es darnos seguridad; es decir, ofrecemos una imagen estable y segura del mundo en que vivimos. Es una especie de hábito: no precisa estar analizando cada estímulo en cada ocasión, lo cual resulta laborioso; es más fácil acomodarlo a lo que esperamos.

Es evidente que la experiencia desempeña a menudo el papel decisivo de montar la escena de la percepción y de decidir, en general, qué es lo que será observado. Sin embargo, no se debe generalizar demasiado en lo concerniente a la influencia de las experiencias pasadas en la percepción. Es muy dudoso que la experiencia llegue a determinar de manera directa la organización básica de la percepción.

La conexión entre la experiencia previa y la percepción es real, pero no es ni directa ni inmediata. La experiencia pa-

sa a formar parte de nuestros juicios acerca de las cosas percibidas, a menudo dicta lo que decimos al comunicar nuestras observaciones y ciertamente es la culpable de muchas deformaciones de nuestros recuerdos de las mismas, pero es dudoso que llegue a desempeñar el papel fundamental de organizar el campo perceptivo mismo.

3.2 Comunicación

Cualquier relación entre dos o más personas, se plasma en la comunicación, se transmiten ideas, sentimientos, emociones, conocimientos. La administración moderna sienta sus bases en la comunicación para lograr la eficiencia de las organizaciones. La comunicación es un proceso a través del cual se transmiten y se reciben datos, ideas, opiniones y actitudes a fin de lograr comprensión y acción. Los elementos básicos de la comunicación son: emisor, mensaje, medio o canal y receptor.

El emisor es la fuente de la información. Para cumplir con su cometido debe considerar los siguientes aspectos: Debe presentar el contenido informativo lo más apegado a la realidad, apartando los hechos reales de las opiniones subjetivas. Debe tener habilidad, recursos culturales y escolares. Transmítirá el mensaje con la mayor exactitud, claridad y sencillez,

de tal forma que la reacción producida por el impacto de éste sea decisiva y anule toda posible resistencia al cambio o cualquier otro mecanismo de defensa por parte del receptor.

El mensaje tiene que cubrir seis requisitos para que no se deforme lo que realmente se pretende transmitir: Credibilidad, es decir; la comunicación establecida por el mensaje presentado al receptor debe ser real y veraz, para que éste elimine actitudes preconcebidas que puedan deformar la información. La información debe ser de utilidad para el receptor. El mensaje debe ser claro, se debe transmitir de manera simple y nítida. Para que el mensaje sea captado muchas veces, se debe emplear la repetición de conceptos de manera que a base de continuidad y consistencia se pueda penetrar en la mente del receptor. Adecuación en el medio; para establecer comunicación con los receptores de una organización se deben emplear y aceptar los canales establecidos oficialmente, aun cuando éstos resulten deficientes u obsoletos. Disposición del auditorio, esto es: la comunicación logra la máxima efectividad, cuando es menor el esfuerzo que realiza el receptor para captar el mensaje.

El canal de comunicación es el medio que transporta los mensajes: cartas, teléfono, radio, periódico, conferencias, juntas, revistas, películas, etcétera. Los canales de comunicación en muchos aspectos se identifican con las líneas de autoridad

y responsabilidad en las organizaciones. En toda empresa existe - ya sea en menor o mayor grado, la delegación de autoridad, lo cual implica una mayor complejidad en su estructura jerárquica, para - controlar esta situación, sólo se requiere de una buena planeación administrativa.

Los canales de comunicación que se dan en las formas de relación - interpersonal en la organización son: Informales los cuales surgen espontáneamente en la empresa. No son planeados y siguen las corrientes de simpatía y acercamiento entre los integrantes de la organización. Pasan de una persona a otra, deformándose en cada - transmisión. Los formales deben planearse y estructurarse de mane - ra adecuada. Se puede decir que a mayor comunicación formal, será menor la informal.

Por su dirección los canales de comunicación se dividen en: verti - cales descendentes, verticales ascendentes, y horizontales o de - coordinación.

El receptor es la persona que recibe y capta la información trasm_i - tida. Si este no posee la habilidad de escuchar, leer y pensar, - no estará capacitado para recibir y comprender los mensajes que la fuente ha transmitido. La situación en el sistema social del recep - tor, su cultura, su status y su conducta afectan la recepción e - interpretación de los mensajes. Es indispensable observar la con - ducta del receptor a fin de que el emisor tenga retroalimentación.

Existen barreras impuestas a la comunicación que son aquellos factores que la impiden u obstaculizan el proceso general de ésta. Se presenta una barrera semántica cuando no se precisa el sentido de las palabras ya sea orales o escritas y el receptor entiende lo que su contexto cultural le indica y no lo que el emisor desea transmitirle. La barrera psicológica se debe a que muchos factores mentales impiden aceptar o comprender una idea. Algunos de estos factores son: No tener en cuenta el punto de vista de los demás, sospecha o aversión, preocupación o emociones ajenas al trabajo, timidez, explicaciones insuficientes, sobrevaloración de sí mismo. Estos factores influyen en el receptor para que acepte o rechace las ideas que le han sido comunicadas. Algunas de las causas que contribuyen en la formación de barreras psicológicas son: alto status (título), poder para emplear o despedir, uso del sarcasmo, interrumpir a los demás cuando hablan, actitud despótica, apariencia física imponente, facilidad en el uso de lenguaje, maneras demasiado formales, uso de conocimientos precisos y detallados y críticas punzantes. Las barreras fisiológicas son las que obstaculizan la emisión o recepción con claridad y precisión de un mensaje debido a los defectos fisiológicos del emisor o del receptor. La barrera física señala que el exceso de ruido y la distancia hacen difícil la comunicación. Por último, las barreras administrativas, éstas son causadas por las estructuras organizacionales, cuando existe una mala planeación y una deficiente operación de los canales de comunicación.

En la comunicación oral, el lenguaje cumple con las siguientes funciones: Afirmación del yo; al hablar el ser humano ratifica su existencia activa en el orbe que lo rodea. Construcción de un mundo; el individuo al comunicarse denota un conjunto de creencias y hábitos que denuncian su ámbito personal. Participación en tareas comunes; el habla establece las bases del mutuo entendimiento, lo que hace posible las tareas comunes.

La forma adecuada para dar órdenes verbales debe reunir las siguientes características: Brevedad, precisión, ser directo.

La comunicación escrita es una consecuencia lógica del pensar y hablar. Es de suma importancia dentro de las comunicaciones de la organización. Los requisitos indispensables para la redacción de la correspondencia en las organizaciones, se señalan a continuación: claridad, precisión, pureza, síntesis, naturalidad y cortesía. (32)

3.3. Motivación

Toda conducta está provocada por algún factor, no puede pensarse que esta surja de la nada; siempre encontraremos algún móvil, algún motivo detrás de ella. Las organizaciones están compuestas por diversos elementos, encontrándose entre ellos el hombre; por tanto funcionarán de acuerdo con el esfuerzo; en otras palabras,

(32) Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Págs. 391, 393, 395.

con el comportamiento de sus miembros. Así, es extraordinariamente importante conocer los resortes que mueven a la acción humana; esto constituye un aspecto vital porque de dicha manera el administrador puede actuar manejando estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos.

El primer enfoque al problema de la motivación es del instinto. Aunque existen muchas definiciones al respecto, una de las más aceptadas es la que asienta que instinto es el modo de reaccionar-organizado y relativamente complejo, característico de una especie determinada y que ha sido adoptado filogenéticamente a un tipo específico de situación ambiental. En esta definición se menciona que el instinto es un mecanismo adoptado por la especie a través de la evolución, a fin de enfrentarse con éxito a un problema de supervivencia que le marcaba el ambiente.

La Teoría Psicoanalítica y la Motivación

El Psicoanálisis Freudiano se basa precisamente en la vida instintiva. Según esta teoría, existe un aparato intrapsíquico con tres instancias: ello, yo y super yo. El ello permanece en un nivel inconsciente, mientras el "yo" y el "super yo" casi alcanzan un nivel consciente. Nacemos con un equipo instintivo que se localiza-

en el "ello". Los instintos pueden resumirse en dos: Eros (amor, sexo) y Tánatos (muerte). A medida que crecemos, el medio social va impidiendo la libre expresión de los instintos. El "yo" les impide salir; después reforzado por el "super yo" (normas éticas) - con lo cual los instintos tienen que ser reprimidos, al menos parcialmente. Se establece así una lucha entre los instintos que combaten por salir y el medio, que lo impide; si lo reprimido (compuesto por los aspectos instintivos más otras experiencias consideradas dolorosas; es decir, cosas pasadas) alcanza grados elevados, pueden sobrevenir neurosis y psicosis, de acuerdo a esta teoría."

(35)

Sin embargo, aunque existen grandes debates en torno a la teoría psicoanalítica no es posible desconocer que al menos parte de nuestra conducta está determinada por motivaciones inconscientes.

En términos generales, puede decirse que entre más sana mentalmente esté una persona, entre más normal sea, menor será la parte inconsciente de su conducta. Y es precisamente la gente normal - quien, en términos generales trabaja en las empresas y es capaz de relacionarse con otras personas. Es esta parte de la población la que interesa a la psicología de las organizaciones.

El ser humano se encuentra inmerso en un medio circundante que impone ciertas restricciones o ciertos estímulos a la conducta humana. Es indudable también que el organismo tiene una serie de nec

(33) IBIDEM. Págs. 61 y 62.

sidades que van a condicionar una parte del comportamiento humano. En el momento en que tenemos hambre, en nuestro organismo existe un desequilibrio que buscamos corregir; en otras palabras, el organismo mantiene un estado homeostático; es decir un estado uniforme constante, hacia el que tendemos siempre y que pudiera denominarse ideal.

Pueden establecerse ciclos semejantes para otras motivaciones. La homeostasis no es absoluta sino dinámica, en el sentido de permitir el progreso.

El concepto de motivación está constituido por aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objeto.

Se dice que la motivación está constituida por aquellos factores tanto de tipo estrictamente biológico como factores de tipo psicológico que originan conductas, y debemos sumar a éstos los factores de tipo social y cultural. La cultura (entendida como todo lo creado por el hombre: herramientas, costumbres, ritos, valores) condiciona también la conducta humana.

Algunos tipos de conducta son totalmente aprendidos; precisamente la sociedad va moldeando en parte la personalidad; se nace con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero además, la cultura va moldeando el comportamiento y creando necesidades en el ser humano.

El mecanismo por medio del cual la sociedad enseña a sus miembros la forma de comportarse es el siguiente:

- a) Se presenta un estímulo.
- b) La persona responde al estímulo.
- c) Un miembro de la sociedad, con mayor jerarquía juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado.
- d) En caso positivo, otorga una recompensa: incentivo o premio; si lo juzga inadecuado, proporciona una sanción: castigo.
- e) La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro ante estímulos semejantes, se repita la respuesta premiada, lo cual es un reforzamiento y aumento de probabilidades de obtener la conducta deseada.

Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido aprendizaje. La recompensa transmite información: dice que las respuestas son las esperadas. Muchas veces, el simple hecho de que ésta se de cuenta que está aprendiendo, es un incentivo en sí mismo. En ocasiones, la falta de castigo puede tomarse como una recompensa.

- f) El castigo es menos efectivo, parece que la información que transmite no es específica; dice que la respuesta no es la esperada, pero no dice la razón. Sin embargo, disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.
- g) El aprendizaje, consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta. Este esquema no sólo es válido para en-

señalar normas sociales sino también para cualquier tipo de materia.

El fenómeno psicológico denominado aprendizaje es muy complejo, para que llegue a efectuarse se precisa tener en cuenta diversas variables: nivel de inteligencia, motivación y antecedentes escolares y biológicos de la persona; espaciamiento o aglutinación de los refuerzos, grado de dificultad de lo que hay que aprender; información que dan los refuerzos a los sujetos. El aprendizaje puede afectar incluso la percepción de los estímulos, después de haber aprendido algo, ya no vemos al mundo con los mismos ojos. Vemos entonces como la motivación es extraordinariamente compleja. A ella confluyen tres vertientes: biológica (incluyendo los instintos), psicológica (inteligencia, aprendizaje, elementos inconscientes), y cultural (valores y normas).

El individuo desarrolla un esfuerzo, es decir, manifiesta su conducta que se basa en su personalidad, pero condicionado por el ambiente cultural y por la organización. El esfuerzo tiene por objeto alcanzar dos tipos de objetivos: los del individuo y los de la organización. Entre más cercanos estén unos de otros más será el esfuerzo puesto en juego y llevará a premios. Entre más separados, menos se beneficiará la organización con ese esfuerzo.

La organización emplea medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros; trata de que aprendan cuales son los tipos de actuación adecuados dentro de la organización a fin de desterrar los inoperantes.

A fin de que se realice un aprendizaje efectivo, los incentivos o premios deben resultar atractivos para los miembros de la organización; es decir, deben estar constituidos de manera que sirvan a éstos para lograr sus objetivos personales.

Teoría de las Necesidades, de Abraham Maslow

Abraham Maslow (1954) sustenta que las personas están motivadas por una serie de necesidades que pueden agruparse en varias categorías principales y que se encuentran jerarquizadas en varios niveles, empezando con los de carácter de protección y pasando, posteriormente a los de afirmación.

A continuación se presentan los diferentes niveles y sus características:

Necesidades fisiológicas: Este grupo de necesidades se refiere a todas aquellas intrínsecas al organismo humano, sin algunas de las cuales no podría mantenerse con vida. Entre ellas están: el hambre, la sed, el sueño, la evacuación de orina y excrementos, el sexo, etcétera.

Necesidades de seguridad: En este nivel, el individuo se preocupa por protegerse contra el peligro o amenazas, tales como epidemias, enfermedades, guerras, etcétera, al igual que por

conservar la posición que le permite cubrir sus necesidades fisiológicas.

Necesidades sociales o de afiliación: El hombre es un ente social; busca ser aceptado y pertenecer a varios grupos, en los cuales podrá dar y recibir amistad y cariño.

Necesidades de estimación: Hay dos categorías: las de auto-estima (la necesidad de auto-respeto, confianza en sí mismo, independencia y logro) y las necesidades relacionadas con la reputación de la persona (status, reconocimiento, apreciación y respeto). A ambas categorías se les puede satisfacer a través de elementos materiales que les permitan alcanzar un nivel económico y social mayor; también, mediante logros inmateriales, como el conocimiento o, en el caso de la organización, ocupando puestos de mayor nivel jerárquico, de mayor sueldo.

Necesidades de autorrealización: En este nivel se habla de personas saludables, aquellas que han satisfecho suficientemente sus necesidades básicas de seguridad, afiliación, amor, estima, respeto y auto-estima, de tal forma que están motivadas principalmente por tendencia de autorrealización. Las personas saludables que se encuentran en este nivel, presentan características tales como: Percepción superior de la realidad, mayor aceptación del yo; de los otros y de la naturaleza.

za, mayor espontaneidad, mayor capacidad para centrar los problemas, mayor separación (de los demás) y deseo de privacidad, mayor autonomía y resistencia a la inculturación, mayor frecuencia en la apreciación y enriquecimiento de las reacciones emocionales, mayor frecuencia de experiencia-cúspide, mayor identificación con la especie humana, cambio en las relaciones interpersonales, estructura de carácter más democrática, aumento en la creatividad, algunos cambios en el sistema de valores.

La autorrealización es un proceso continuo y dinámico; podría ser definida como una esperanza, un impulso, algo deseado, pero no alcanzado. No debe considerarse como un estado en el que se solucionan todos los problemas del ser humano. Lo que sucede es que las personas se liberan de sus problemas infantiles o neuróticos, para poder enfrentar los reales.

Un concepto básico para la teoría de Maslow es el de "prepotencia". El sugiere que, como en toda escalera, cada peldaño es un medio para alcanzar el siguiente. De esta forma se supone que para llegar al segundo, se debe haber pasado previamente por el primero, sin que esto signifique que se le ha abandonado. Por el contrario, el estar en el segundo nivel, supone haber satisfecho el primero.

Teoría Inmadurez-Madurez, de Chris Argyris

"Chris Argyris señala que existe una incongruencia básica entre - las características de una persona adulta, madura emocionalmente y las características de las organizaciones tradicionales; dice que el ser humano tiende, a medida que acumula años, a:

- a) Desarrollarse de un estado de pasividad hacia estados de actividad creciente.
- b) Desarrollarse desde un estado de dependencia respecto a otras personas hacia un estado de relativa independencia.
- c) Adquirir muchas formas diferentes de conducta.
- d) Tener profundos intereses, en contraste a las edades tempranas.
- e) Considerar una perspectiva mayor del tiempo en compensación a las etapas infantiles.
- f) Ocupar posiciones semejantes o superiores a las personas de su edad.
- g) Desarrollar una conciencia y un control de sí mismo.

En cambio las organizaciones de trabajo son incongruentes con esas características saludables de la persona.

El medio de las empresas requiere que las personas que laboran ahí:

- a) Tengan un mínimo control sobre su trabajo y su medio.
- b) Sean pasivas, dependientes y subordinadas.
- c) Tengan una perspectiva muy corta del tiempo.
- d) Sean inducidas a apreciar y perfeccionar el empleo de habilidades superficiales, y
- e) Rindan un determinado nivel de producción, bajo condiciones que producen desajustes psicológicos." (34)

La conclusión es, desde luego, que urge cambiar el sistema tradicional en que operan las organizaciones. Argyris sigue la Teoría-Y de McGregor, señala que las organizaciones deben ofrecer a sus empleados mayores oportunidades de aceptar más responsabilidades y ampliar su toma de decisiones, dando así libertad para que maduren dentro de la organización. Argyris asegura que son más los empleados que desean tener mayor responsabilidad y que por tanto, los esfuerzos que se hagan en ese sentido pueden proporcionar a ambas partes muchas más ventajas que las que habitualmente se suponen.

Esta teoría actúa en la motivación de la siguiente manera: En la medida en que la empresa y en particular su sistema organizacional, fomenta el crecimiento moral de sus empleados; es decir, que coadyuve a que se les despierten las características de la madurez, en

El medio de las empresas requiere que las personas que laboran ahí:

- a) Tengan un mínimo control sobre su trabajo y su medio.
- b) Sean pasivas, dependientes y subordinadas.
- c) Tengan una perspectiva muy corta del tiempo.
- d) Sean inducidas a apreciar y perfeccionar el empleo de habilidades superficiales, y
- e) Rindan un determinado nivel de producción, bajo condiciones que producen desajustes psicológicos." (34)

La conclusión es, desde luego, que urge cambiar el sistema tradicional en que operan las organizaciones. Argyris sigue la Teoría-Y de McGregor, señala que las organizaciones deben ofrecer a sus empleados mayores oportunidades de aceptar más responsabilidades y ampliar su toma de decisiones, dando así libertad para que maduren dentro de la organización. Argyris asegura que son más los empleados que desean tener mayor responsabilidad y que por tanto, los esfuerzos que se hagan en ese sentido pueden proporcionar a ambas partes muchas más ventajas que las que habitualmente se suponen.

Esta teoría actúa en la motivación de la siguiente manera: En la medida en que la empresa y en particular su sistema organizacional, fomenta el crecimiento moral de sus empleados; es decir, que coadyuva a que se les despierten las características de la madurez, en

esa misma medida se despertará la motivación individual. Las personas que definitivamente sean inmaduras por convicción, se sentirán excluidas y tenderán a alejarse de la empresa, dejando su lugar a otros que serán atraídos por las características motivacionales de la compañía. Logrando quizá la integración total de la empresa por personas que califican dentro del grupo de madurez.

La Teoría Bi-factorial Motivación Higiene, de Frederick Herzberg.

Básicamente la teoría dual dice que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto, tales como responsabilidad, iniciativa, etc., cuando están presentes causan satisfacción; pero su ausencia no ocasiona insatisfacción.

En cambio se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al puesto, como simpatía con los compañeros, limpieza, etc., están ausentes.

En otras palabras la teoría dice que carencias experimentadas por la persona en el medio (físico o social), de trabajo, le causan insatisfacción; pero contar con todas las comodidades y clima emocional adecuados no le causan satisfacción.

Herzberg dice que es erróneo el pensar que la satisfacción tiene -

como contrapartida la insatisfacción. Apunta que por lo contrario, satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes, (por esta razón se le denomina también teoría dual).

Una implicación inmediata de esta teoría es que las prestaciones - de tipo social (seguro de vida, fiestas de fin de año, eventos deportivos, etc.) y el modelo de supervisión basado en las relaciones humanas y enfatizado por muchas empresas, así como la labor de las comisiones mixtas de higiene y seguridad que deben ser instituidas en cada organización por disposiciones legales, sólo tenderían a evitar la insatisfacción, pero no lograrán la satisfacción; para llegar a ella se requeriría buscar la manera de asignar mayores responsabilidades a los trabajadores, dar mayor oportunidad para el desempeño y aplicar su iniciativa.

Teoría de la Disonancia Cognoscitiva

La fundamentación de esta teoría se encuentra en la afirmación de que el individuo tiende a la consistencia en general y a mantener relaciones internas, consistentes entre sus creencias, ideas y acciones. Así, se puede generar disonancia por muchas razones, entre las que se encuentran: a) discrepancia entre los resultados que se espera de una determinada actividad o suceso y los reales; b) la evaluación propia de un fenómeno u objeto y la que hace otra

persona sobre lo mismo; c) entre lo que se dice y lo que se hace; d) lo que se dice y lo que se piensa; e) lo que se piensa y lo que se hace; f) entre un conocimiento anterior y uno posterior sobre el mismo tema.

La disonancia cognoscitiva resulta de importancia para la administración, ya que, debido a que impulsa a la acción, significa otra variable del funcionamiento humano en la empresa. La disonancia resulta ser una situación motivante, ya que se suscita cuando en presencia de un elemento, está presente el equivalente a su contrario.

Festinger señala tres formas para reducir la disonancia:

- a) Cambiando un elemento cognoscitivo conductual: Al existir disonancia entre un elemento relacionado con el medio ambiente y uno conductual, puede adaptarse este último, haciéndolo acorde con el del medio ambiente, o sea cambiando la acción o sentimiento que representa el elemento conductual.
- b) Cambiar un elemento cognoscitivo medio ambiental: El individuo puede utilizar este método cuando tiene el grado necesario de control sobre su medio ambiente; lo cual no sucede a menudo.
- c) Añadir nuevos elementos cognoscitivos: El individuo puede bus-

car más información que apoye sus opiniones y reduzca su disonancia cognoscitiva, así como evitar otro tipo de información que la aumente.

Se debe considerar que si los elementos cognoscitivos no ofrecieran resistencia al cambio, la disonancia sería momentánea, ya que se podría reducir con sólo modificarlos. Por lo tanto, puede haber disonancia que perdure durante mucho tiempo, hasta ocupar toda la vida de la persona.

El grado en que se presenta la disonancia, está en función de dos factores: a) La importancia de los elementos y 2) La proporción entre los conocimientos disonantes y los consonantes con que se pose cada elemento, según su importancia.

Por lo que se refiere a la importancia de los elementos, se puede decir que la persona que ve su trabajo como una necesidad para vivir, no va a desarrollar mayor disonancia porque un día fue infructuoso. En cuanto a la proporción entre los factores, si un individuo que se considera buen vendedor, no vende en un día; no habrá gran disonancia; pero si no vende en un mes, la disonancia será mucho mayor y le afectará seriamente en su comportamiento.

Esta teoría permite explicar parcialmente la conducta una vez realizada, pero no funciona como recurso para predecirla, salvo que se le pueda usar manipulativamente y se sea sumamente hábil para

hacerlo. Sin embargo, es muy útil para evaluar la conducta del personal dentro de una organización, aunque para que esta evaluación sea efectiva, deberá ser desarrollada por profesionales del comportamiento humano en las organizaciones.

Necesidades de Poder, Afiliación y Logro, David C. McClelland

Para McClelland (1962) las personas están motivadas primordialmente por tres factores: uno de realización, de logro; otro de afiliación y un último de poder.

Las personas motivadas por el primer factor, desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo, con la mira de alcanzarlas. Los motivados por la afiliación, están más interesados en establecer contactos personales cálidos. Las personas motivadas por la realización desean lograr sus metas, aunque ello implique no ser aceptado plenamente por un grupo.

Tal teoría se basa principalmente en que la cultura influye sobre el ser humano, incrementando en éste su deseo de superarse o realizarse; según él las condiciones geográficas y de recursos naturales son un factor secundario en el desarrollo de un país, lo importante es la motivación del logro que los individuos de tal nación posean. Este autor hace del factor logro el centro del desarrollo económico; dicho factor se origina en el individuo principalmente-

por la influencia que los padres ejerzan sobre él. Factores tales como confianza, libertad, afecto y responsabilidad, son los que de terminan un mayor o menor motivo de logro. También se debe a los padres, el desarrollo del motivo de poder.

Para probar su teoría, McClelland ha realizado una serie de estudios en diversos países. Dichos estudios consisten en pedir a las personas que relaten una historia que se les ocurra al serles presentada una lámina. Los contenidos de las historias son clasifica dos después. Este autor ha encontrado en los países industrializa dos que la motivación de logro es mayor que en algunos no indus- trializados y que en estos últimos la motivación de afiliación resulta más elevada que en los primeros.

Desafortunadamente, la teoría de McClelland es poco aprovechable - al nivel de la organización; la cual, puede hacer muy poco para mo dificar la conformación de la personalidad de sus empleados.

3.4 Liderazgo

Shaw define al líder "como el miembro del grupo que ejerce una influencia más positiva sobre los otros que la que éstos ejercen sobre él" (35). El liderazgo es un proceso por el que una persona - ejercita su influencia social sobre los miembros del grupo. Se su pone que la conducta del líder debe estar encaminada a dos aspectos básicos, de los cuales enriquece su poder: a) El logro de los objetivos del grupo y b) La permanencia y/o desarrollo del grupo.

(35) Clay Lindgren Henry. Introducción a la Psicología Social. Pág. 375.

El líder puede alcanzar los objetivos del grupo a través del ejercicio del liderazgo instrumental. Las funciones que ejerce en este sentido son las de planeación, organización, coordinación dirección y control de las actividades de los integrantes. Obviamente en las labores relacionadas con la misión del grupo en particular.

El liderazgo instrumental puede desarrollarse en dos formas contrapuestas; desde la autocracia hasta la democracia, pasando por la oligarquía. Se puede concebir a la autocracia como el grupo en el cual las decisiones son tomadas por un solo individuo. La democracia es donde todas las personas tienen iguales voz y voto en las decisiones. Y la oligarquía, situada entre los extremos, es donde el dominio se encuentra en manos de unos cuantos.

Se han encontrado tres formas de dirigir a un grupo: a través de la autoridad, la manipulación y la colaboración. A continuación se señalan los diferentes tipos de supervisión:

- a) El autócrata consumado. Se apoya únicamente en la autoridad formal para dirigir al grupo; pero de manera irracional. Este tipo de supervisor siente el trabajo como un castigo para él y para los demás, no prepara ni capacita a su gente. Las posibles reacciones del grupo serían: sumisión y resentimiento, aceptación mínima de responsabilidad e irritabilidad.
- b) El autócrata benevolente. Este trata a sus subordinados como si fueran sus hijos. Trata de usar no la autoridad sino la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia. También se le ha llamado manipulador. Las posibles reacciones del grupo serían: La mayor parte de los integrantes siente simpatía hacia el supervisor; pero algunos detectan su real actitud y les antipatiza profundamente. La iniciativa

permanece estática en espera de la reacción del supervisor. - Existe sumisión y falta de desarrollo personal. Ningún miembro desarrolla ideas positivas.

- c) El indiferente. Este tipo de supervisor no toma responsabilidad alguna, ni la suya ni la de su empleado. Es un jefe que no desea serlo. Las posibles reacciones del grupo serían; la moral de trabajo y la productividad al mínimo, rendimiento bajo, nadie sabe qué hacer o qué esperar, no hay espíritu de grupo ni trabajo en equipo.
- d) El demócrata. Se basa en la autoridad informal, que se deriva de la influencia que tiene sobre el grupo. Este tipo de supervisor afronta su responsabilidad y respeta la de sus trabajadores. Proporciona a sus subordinados el medio para que puedan mejorarse, pero considera que lo demás depende de ellos mismos. Las posibles reacciones que en teoría podría presentar el grupo: Alto índice de entusiasmo hacia el trabajo, calidad y cantidad productiva (si la tecnología y los procedimientos de la empresa son adecuados), excelente trabajo en grupo, sienten que hay éxito en el trabajo, se aminoran los problemas de rendimiento y motivación, satisfacción de sus necesidades básicas, se identifican más con la organización.

Robert Blake y Jane Mouton han formulado un enfoque que conside-

ra ciertos factores necesarios a la organización:

- La producción
- La gente
- La supervisión o existencia de una jerarquía

A continuación se presenta un modelo de desarrollo gerencial:

El modelo de cuadro organizacional Grid.

Este modelo constituye una estrategia, basada en un desarrollo sistemático, para lograr el cambio a través del logro de la excelencia empresarial y en la Dirección. "Es una estrategia básica de cambio que coloca todos los conceptos, habilidades, técnicas, estrategias y tácticas necesarias para efectuar el cambio planeado en las cabezas, corazones y manos de aquellos que dirigen, manejan y trabajan" (36)

Las condiciones necesarias para un desarrollo sistemático son:

1. Que el cambio se de en toda la organización.
2. Que los directivos conduzcan el cambio.
3. Que el cambio se base en un esfuerzo del organismo y en una operación conjunta.

(36) Blake Robert y Mouton Jane. El Modelo de Cuadro Organizacional Grid. Pág. 10.

4. La aplicación de formas sistemáticas de análisis y reflexión, para lograr un modelo de excelencia para la institución.
5. Que los miembros de la organización vean, entiendan y se comprometan en el cambio.
6. Que los directivos diagnostiquen la situación actual de la organización en términos específicos y operacionales.
7. Que el cambio se de en base a una implementación planeada.

En la implementación del desarrollo organizacional Grid se dan seis fases que a continuación se detallan:

- Fase 1. Estudio del Cuadro Gerencial Grid para comprender la movilidad del comportamiento de la cultura de la empresa.
- Fase 2. Estudio de la dinámica del grupo de trabajo de la organización, comparándola con el Grid.
- Fase 3. Estudio del trabajo interno entre las unidades de la organización, en lo concerniente a su coordinación y colaboración.
- Fase 4. Estudio de un modelo estratégico ideal para la institución.

Fase 5. Estudio de tácticas para la implementación, en base a estrategia.

Fase 6. Evaluación de los cambios.

El Cuadro Gerencial Grid (Fig. 1) tiene por objeto, esclarecer los fundamentos de la dinámica de la conducta en los negocios. Cualquier empresario tiene dos aspectos en mente: la producción o la gente. El Grid contempla estos dos aspectos: El eje horizontal corresponde al interés por la producción (actividad o trabajo) y consta de un continuo de 9 puntos en el que el 1 corresponde a un bajo interés por la producción y el 9 a un alto interés. El eje vertical representa el interés por las personas y también consta de 9 puntos en donde el número 9 corresponde a un alto grado y el número 1 a un bajo grado.

En los puntos de intersección (1.1, 1.9, 5.5, 9.1, 9.9) se hallan las teorías que los directivos usan para lograr sus metas a través de otros.

EL CUADRO GERENCIAL GRID

INTERES POR LAS PERSONAS	9	1.9 Una atención cuidadosa a las necesidades de las personas para satisfacer las relaciones humanas lleva a un ambiente de trabajo amigable y agradable en la organización.						9.9 Las personas comprometidas realizan el trabajo: la interdependencia, a través de un "esfuerzo común" por los objetivos de la organización, lleva a una relación de confianza y respeto.			
	8										
	7										
	6				5.5 Se obtiene de la organización un desempeño adecuado, balanceando las necesidades de completar el trabajo con la de aumentar las personas satisfechas.						
	5										
	4										
	3	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.			
	2										
	1										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	

INTERES POR EL TRABAJO

Fig. 1

El desarrollo organizacional Grid se apoya en la teoría 9.9, la cual es mundialmente reconocida como la forma más conveniente para lograr la excelencia empresarial.

En los países en vías de desarrollo, el modelo Grid sólo puede ser considerado de aplicación general, a los niveles jerárquicos altos y medios en las instituciones, ya que los ocupantes de dichos niveles, cuentan con una preparación académica profesional o subprofesional. Por lo que se refiere a los niveles jerárquicos inferiores, se puede señalar que no es de aplicación general, debido a la carencia o bajo nivel de estudios, de quienes ocupan esos niveles y que están más condicionados por los patrones de comportamiento histórico-culturales en los que predomina la tendencia a la sumisión, improductividad y receptividad.

Los países desarrollados son los que realizan los mayores gastos en investigaciones científicas y tecnológicas; por lo que no es raro que los estudios en que se basa la ciencia del comportamiento humano, específicamente aquellos que se desarrollan en las organizaciones, hayan sido realizados en esos países. Las conclusiones que se derivan de dichos estudios, no son de aplicación general para otros países; ya que su idiosincrasia es diferente, su aplicabilidad se limita a ciertos estratos minoritarios que por la conformación alcanzada a través del efecto demostración son muy similares en actitudes, comportamiento, educación y nivel económico.

"El líder que tiene éxito es aquel que está 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 empresa 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 no es suficiente. El líder que tiene éxito 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 proporcionar tal libertad.

Así pues, el líder de hombres que tiene éxito no puede ser caracterizado como un líder impositivo o permisivo. Es aquel 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 récord de haber sido capaz, de hecho, de actuar de acuerdo con su juicio. Al ser a la vez profundo en su comprensión y flexible, es mucho menos probable que considere que los problemas de liderazgo son un dilema". (37)

(37) Tannenbaum Robert, Schmidt Warren. Cómo Elegir un Estilo de Liderazgo. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. Fascículo 5.

3.5 Clima Organizacional

El clima organizacional es a la vez, el resultado y la causa de la conducta de los miembros del grupo, el modo en que éstos desempeñan los roles que de ellos se espera es un factor determinante para la consecución de los objetivos de la organización.

El desarrollo organizacional se enfrenta a dos tipos de problemas, el primero es referente a la interrelación de las organizaciones con su ambiente y diferenciación en grupos de colaboradores individuales, cada uno de los cuales manejará las interrelaciones con una parte del ambiente total de la organización. El segundo grupo, es mantener y mejorar las relaciones en las áreas de contacto entre estos grupos, surge como resultado de esta diferenciación entre unidades organizacionales. El objetivo de los esfuerzos de desarrollo organizacional en esta área de contacto, es el de lograr una integración entre estos grupos de colaboradores, con el fin de que puedan hacer un esfuerzo coordinado hacia el logro de los objetivos totales de la organización, al mismo tiempo que trabajan efectivamente en el manejo de los asuntos particulares de su especialidad.

El problema principal que se presenta entre grupos es la falta de comunicación. En un sentido real, la comunicación forma los grupos, los cuales existen porque los individuos se comunican entre sí y comparten motivos y objetivos; la comunicación entre

dos o más individuos hace de ellos un grupo aunque sea temporal.

El término grupo tiene cierto grado de ambigüedad porque puede referirse a un conjunto de individuos que no interactúan, pero que comparten un interés común y puede aplicarse también a grupos de funcionamiento activo. En el primer caso la conciencia de grupo es baja mientras que los miembros del segundo tipo de grupo, el grupo funcional, están más conscientes de su pertenencia al grupo. Los grupos funcionales se forman en virtud de la interacción entre sus elementos.

Dada la multiplicidad de propiedades que poseen los grupos, es difícil formular una definición de grupo que abarque todos los existentes en la sociedad y puedan proporcionar una clara definición entre esas entidades llamadas grupo y aquellas que merecen otro nombre:

Sin embargo las características de todo grupo se resumen de la siguiente manera:

1. Una asociación definible; una colección de dos ó más personas identificables por nombre o tipo.
2. Conciencia de grupo; donde los miembros se consideran como grupo, tienen una "percepción colectiva de unidad", una identificación consciente de unos con otros.

3. Un sentido de participación y en los mismos propósitos; los miembros tienen el mismo "objeto-modelo", o metas e ideales.
4. Dependencia recíproca en la satisfacción de necesidades; los miembros necesitan ayudarse mutuamente para lograr los propósitos para cuyo cumplimiento se reunieron en grupo. Es decir debe existir una amplia cooperación.
5. Acción recíproca; los miembros se comunican unos con otros - la comunicación es de vital importancia ya que sin ella no se logran los objetivos perseguidos.
6. Habilidad para actuar en forma unitaria; el grupo puede comportarse como un organismo unitario.
7. Tener una estructura interna, es decir una distribución de roles que se reconoce.

La participación como miembro activo de un grupo constituido por varias personas puede requerir una compleja variedad de habilidades. Cada cambio en la composición del grupo representa para los miembros una nueva situación a la que tienen que enfrentarse.

El grupo no es una suma de miembros; es una estructura que emerge de la interacción de los individuos y que induce ella misma cambios en los miembros. Entre los individuos que forman el

grupo, se producen múltiples fenómenos (atracción, repulsión, tensión, compulsión, etc.); las corrientes que se establecen entre los elementos del grupo y entre éstos y el grupo, determinan un movimiento, una dinámica.

Es evidente que los grupos son más aptos para efectuar algunas tareas, particularmente aquellas que requieren una labor de conjunto y cooperación, pero hay otras que se ejecutan mejor individualmente por el solo hecho de que la participación de otras personas sería un obstáculo.

Existen ocho principios básicos que pueden servir de guía y orientación para el aprendizaje del trabajo y de grupo y la más adecuada aplicación de sus técnicas. Tales principios son los siguientes:

1. Ambiente: El grupo debe actuar dentro de un ambiente físico favorable, cómodo, propicio para el tipo de actividad que ha de desarrollarse; debe contribuir, a la participación, la espontaneidad y la cooperación de todos los miembros.
2. Cordialidad: Las relaciones interpersonales deben ser amables, cordiales, francas, de aprecio y colaboración. El actuar en un grupo puede producir sentimientos de temor, inhibición, hostilidad o timidez. Se deben reducir esas tensiones para favorecer el trabajo y la producción de los grupos, ya -

que una de las finalidades del grupo es, precisamente lograr buenas relaciones interpersonales.

3. Liderazgo: Todo grupo requiere una conducción (liderazgo) que facilite la tarea y favorezca el logro de sus objetivos. Este liderazgo debe ser distribuido, es decir, todos los miembros del grupo deben tener la oportunidad de desarrollar esta actividad, permitiendo de esta manera que cada uno de ellos desarrolle las correspondientes capacidades.
4. Formulación de objetivos: Deben establecerse y definirse con la mayor claridad los objetivos del grupo, para lo cual se requiere la participación directa de todos los miembros, permitiendo con ello incrementar la consciencia colectiva.
5. Flexibilidad: Los objetivos establecidos deben ser cumplidos de acuerdo con los métodos y procedimientos que se hayan elegido. En caso de surgir nuevas necesidades o circunstancias que aconsejen la modificación de los mismos, debe existir en el grupo una actitud de flexibilidad que facilite la adaptación constante a los nuevos requerimientos. Debe evitarse la rigidez de las normas ya que éstas sólo sirven cuando favorecen la tarea del grupo.
6. Consenso: El grupo debe establecer un tipo de comunicación libre y espontánea, que evite los antagonismos, la polariza-

ción, "los bandos"; y que haga posible, en cambio, llegar a decisiones o resoluciones mediante el acuerdo mutuo entre todos los miembros (consenso). El trabajo de grupo se favorece con la armonía, cordiales relaciones interpersonales, espíritu de cooperación y tolerancia; porque, las barreras para una buena comunicación son casi siempre de tipo emocional e interpersonal.

7. **Comprensión del proceso:** El proceso de grupo consiste en: el desarrollo de la actividad en sí misma, la forma como se actúa, las actitudes y reacciones de los miembros, los tipos de interacción y de participación.

Debe prestarse atención no sólo al tema que se está tratando, sino también a lo que ocurre en el grupo en el transcurso de la tarea, como son los roles que desempeñan los miembros, reacciones, tensiones, inhibiciones, ansiedad, manera de enfocar los problemas, resolución de conflicto, etcétera.

La comprensión del proceso favorece una participación efectiva y oportuna, facilita el logro de objetivos, y permite ayudar a los miembros que en un momento dado lo necesitan.

8. **Evaluación continua:** El grupo necesita saber en todo momento si los objetivos y actividades responden a las conveniencias e intereses de los miembros. Para ello se requiere una eva-

luación que indague hasta qué punto el grupo se haya satisfecho y las tareas han sido cumplidas. Esto permite introducir cambios de acuerdo a la flexibilidad antes expuesta. El propio grupo eligirá las técnicas que considere más apropiadas para realizar esta evaluación.

La dinámica de grupo, como disciplina moderna dentro del campo de la psicología social, es aquella que se encarga del estudio de la conducta de los grupos como un todo, y de todas las variaciones de la conducta individual de sus miembros como tales, de las relaciones entre los grupos, de formular principios o normas, de derivar técnicas que aumentan la eficiencia de los grupos.

"Los grupos pueden formarse voluntaria y espontáneamente por la necesidad de entablar una interacción social o de alcanzar un objetivo común; pero también pueden ser reunidos por alguna autoridad externa, como puede ser el director o gerente de una empresa. Una vez formado, sus miembros se sentirán mutuamente atraídos en mayor o menor medida. El grado en que los miembros de un grupo encuentran satisfactorio se denomina cohesión". (38)

Los grupos que se forman por la decisión de una autoridad exterior no suelen ser cohesivos, pero pueden serlo si sus miembros llegan a sentir, o sienten necesidad de asociación. Por otro

(38) Clay Lindgren Henry. Introducción a la Psicología Social. Pág. 336.

lado, los grupos que se forman espontáneamente pueden tener esca
sa cohesión.

Los estudios de las relaciones entre la cohesión y la eficiencia de grupo, que han llevado a cabo los psicólogos han demostrado - que los grupos que obtienen mayores logros son los que tienen ma
yor cohesión.

La capacidad de las personas para tener relaciones armónicas entre sí (compatibilidad), se relaciona con la cohesión, cuanto más compatibles son los miembros de un grupo, más atractivo les pare
ce éste. La eficiencia de grupos formados por miembros sumamente-compatibles es mayor que la de grupos formados por miembros con-
escasa compatibilidad.

La cohesión de un grupo se refleja en el grado en que sus miem--
bros se adhieren a pautas uniformes de conducta o normas del gru
po. El acatamiento de las normas es, a la vez, causa y efecto -
de la cohesión del grupo. La necesidad que los individuos tie--
nen de formar un grupo y de establecer relaciones entre sí los -
lleva a crear pautas o normas de conducta y a compartirlas, y es
la aceptación de las mismas lo que les brinda un sentido de uni-
dad.

La disposición de los miembros del grupo a trabajar conjuntamen-
te obedece en parte a la atracción del mismo (cohesión) y, en -

parte también a su confianza en que ese esfuerzo aunado contribuirá objetivamente a alcanzar el objetivo fijado. Este sentimiento de confianza y optimismo de los miembros en lo que respecta a las tareas que hay que realizar o los problemas que deben resolverse recibe el nombre de moral del equipo. La moral del grupo o equipo es una mezcla de la de cada uno de sus miembros; en su mayor parte depende de la cohesión. La moral también puede obedecer al sentido de responsabilidad que tenga el grupo.

La cooperación estriba en trabajar conjuntamente para alcanzar metas mutuamente aceptables. No es necesario que los individuos que cooperan tengan los mismos objetivos, pero su alcance debe proporcionar satisfacción a todas las partes involucradas. La cooperación puede entrañar sólo nuestra participación en una serie de conductas relacionadas con roles recíprocos.

La cooperación implica una relación entre individuos cuyo status o posición son relativamente iguales o que estén en pie de igualdad en lo que respecta a una situación particular. En una situación en la que hay una figura de autoridad y un subordinado, es posible que la primera hable de cooperación cuando realmente se refiere a obediencia y sumisión. En los climas más autocráticos no hay duda de que la "cooperación" significa realmente obediencia y sumisión.

En un nivel superior, la cooperación puede ocurrir en las situa-

ciones relacionadas con la solución de problemas, las cuales tienen un grado de ambigüedad relativamente elevado y poca estructura o elementos que se puedan predecir. En estas condiciones, los roles comunes y las distintas posiciones cuentan poco e incluso pueden obstaculizar los procesos relacionados con la solución de problemas.

La cooperación entraña objetivos mutuos, pero la competencia implica objetivos personales. En la competencia, los individuos procuran obtener una mayor parte de las recompensas al alcance de los miembros del grupo. En el tipo de experimento habitual, esta ganancia sólo puede obtenerse a expensas de los demás, aunque esto no siempre es verdad en las situaciones ordinarias.

La productividad no es la única medida de la eficiencia de un grupo. Como los individuos se sienten atraídos por los grupos con objeto de satisfacer sus necesidades sociales, sus sentimientos por los grupos en los que participan constituyen una consideración importante.

Una de las razones que tienen los obreros para oponerse a las medidas competitivas es que en estas condiciones suelen poner todo su amor propio en la faena, ya que cada cual sabe que está siendo "juzgado" como individuo y que los demás le juzgarán por su modo de realizar el trabajo. Y, lo que sin duda es más importante, él mismo se juzgará por ello.

"La moral del grupo se refleja en el optimismo y la seguridad con que sus miembros enfocan la tarea. El sentido de responsabilidad en el trabajo facilita la moral del grupo. Existe una relación directa entre la producción y la moral, ya que ésta conduce a altos niveles de producción, que a su vez, dan lugar al optimismo de sus miembros y por ende al deseo de hacer las cosas. La moral y la cohesión se relacionan también con la clase de clima que prevalece en el grupo." (39)

(39) IBIDEM. Pág. 351.

C A P I T U L O 4

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

- 4.1 Métodos de Diagnóstico
- 4.2 Juntas de Diagnóstico
- 4.3 Diagnóstico de Clima Observando la Comunicación en la Organización
- 4.4 Diagnóstico de Clima Observando las Relaciones Funcionales de los Miembros

4.1 Métodos de Diagnóstico

El proceso de recopilar datos en un organismo o en un subsistema del mismo, es una labor importante, desempeña un doble papel en el desarrollo de las organizaciones ya que por un lado proporciona al organismo una base para la mejor comprensión de sus propios procesos y de la manera en que afectan su desempeño y por otro, el proceso de recopilar y compartir datos constituye por sí mismo una intervención en el sistema de organización y reviste gran importancia para efectuar un diagnóstico acertado. La índole de los datos y los métodos para acopiarlos, debe ser objeto de planes y de una implantación cuidadosa.

La recopilación de datos debe convertirse en parte integrante de la vida del organismo. Uno de los objetivos del desarrollo organizacional es proporcionar datos más aplicables al incremento de la aptitud del organismo para verificar y resolver problemas. La selección del método para la recopilación de datos debe tomar en cuenta entre otros factores los siguientes: Tiempo y oportunidad, costo, necesidades e índole del organismo.

Los métodos básicos para recopilar información incluye: a) cuestionarios e instrumentos, b) entrevistas, c) sondeo, d) encuesta, e) collages, f) dibujos, g) representación física de las organizaciones.

a) Cuestionarios e instrumentos: Los cuestionarios son un antiguo instrumento para detectar un sentimiento. Los cuestionarios tradicionales frecuentemente han desilusionado como medios para lograr cambios significativos en las organizaciones. Sin embargo, el cuestionario puede ser útil cuando es desarrollado por el gerente y por representantes de la población a la que él desea llegar.

El instrumento es similar al cuestionario, aunque éste está diseñado en base a una teoría gerencial, de tal manera que pueda ayudar a quien lo emplea a entender la teoría y a calificarse a sí mismo o a su organización en términos de esa teoría. Así en el desarrollo organizacional Grid, el gerente contesta preguntas que le ayudan a colocarse a sí mismo en el modelo Grid de estilos gerenciales. Otros del grupo lo califican también. De tal forma que los instrumentos son un medio del cual el grupo puede recopilar información por sí mismo, acerca de sí mismo. Posteriormente esta información proporciona la base inicial para la retroinformación y la confrontación dentro del grupo.

Usos:

Como vehículo importante para el aprendizaje en un sistema completo de desarrollo organizacional Grid. Con el fin de recopilar información como parte de una específica estrategia planeada de cambio, administrada en forma conjunta, preferentemente. Los instrumentos pueden ser usados por un grupo a fin de recopilar

información de manera rápida, acerca de sí mismos, como parte de un diagnóstico o una junta de formación de equipo. El instrumento se diseña previamente y puede incorporar criterios para la evaluación.

Beneficios:

Los cuestionarios e instrumentos resultan ser económicos para recopilar información de una población grande. Se envían fácilmente para legitimar el uso estadístico. Los instrumentos son valiosos para la autoconfrontación, para el aprendizaje y como elementos de apoyo para las confrontaciones interpersonales. El anonimato puede sacar a relucir fuertes sentimientos que no hayan sido descubiertos anteriormente, reducen la dependencia de consultores, estos métodos son muy aceptados.

b) Entrevistas: Antes de una formación de equipo o una junta similar, es una práctica común entrevistar a los participantes. Su propósito es explorar maneras en las que el grupo puede ser más efectivo. Las entrevistas descubren opiniones y sentimientos tanto positivos como negativos acerca de varios temas, por ejemplo claridad de las metas individuales y de grupo, impacto del estilo gerencial e intereses personales que nunca han salido a relucir. El entrevistador es por lo general un consultor. Las preguntas deben ayudar al entrevistado a expresar cualquier cosa que esté en su mente acerca de la vida en la organización.

Se pueden hacer preguntas iniciales generales, acerca de la gerencia y respecto de las relaciones con otras organizaciones. La información proporcionada por los participantes durante las entrevistas es retroinformada al grupo total, por lo general al inicio de la junta.

Usos:

Entrevistar es una forma de poner sobre la mesa sentimientos y opiniones privadas. La información que se recopila, a menudo proporciona la base principal para la agenda de la junta.

Beneficios:

El entrevistar es una magnífica forma de sondear los problemas y detectar las oportunidades de la organización. Un entrevistador sensitivo puede estimular la presentación de ideas y emociones que el sujeto no ha formulado previamente de manera consciente. El entrevistar proporciona una ocasión para desarrollar confianza entre el consultor y los integrantes de la organización.

el Sondeo: Es un método organizado a través del cual un gerente puede informarse acerca de los problemas, preocupaciones, necesidades y recursos de las personas de su organización con las cuales él tiene un contacto personal limitado. Toma la forma de entrevista inestructurada de grupo y por lo general se graba. La grabación puede utilizarse posteriormente para educar a otros.

Usos:

A fin de recopilar información como parte de un diagnóstico general de la organización. Para conocer los deseos y angustias de un grupo que parece no estar satisfecho. Para saber como entienden los objetivos organizacionales, las diversas personas de una organización. A fin de probar qué impacto tiene en varios grupos de personas una curso propuesto de acción.

Beneficios:

Con frecuencia, la interacción del grupo produce buenas ideas e información. Es más económico que las entrevistas individuales. Puede proporcionar una visión rápida de lo que está aconteciendo. Las cintas de las sesiones de sondeo le comunican de manera más viva a los oyentes posteriores que una transmisión de segunda mano, un reporte escrito o un cuestionario. Permite la comunicación de impresiones y sentimientos, así como de opiniones e ideas. Proporciona una oportunidad de verificar los canales de comunicación convencionales y más formales.

d) Encuesta: Es la manera de que un grupo revele su sentir. Un grupo puede desear evaluar su situación actual como preludio para la acción. El consultor puede plantear una pregunta tentativa y con ayuda del grupo, modificarla hasta que se convierta en una pregunta que el grupo desee contestar. Los participantes deciden acerca del procedimiento para realizar la encuesta.

Usos:

A través de la encuesta se pueden sacar a relucir de manera rápida, problemas escondidos, los cuales pueden ser de dos tipos: - aquellos que interfieren en el progreso de una junta y problemas crónicos en la organización.

Beneficios:

La encuesta es rápida, interesante y simple. Cualquiera puede diseñar sus propias preguntas y su procedimiento. El grupo total participa en el proceso y siente un mayor compromiso hacia los resultados. Es muy flexible, puede ser improvisado para satisfacer las necesidades del momento.

e) Collages: Se puede solicitar a individuos, a subgerentes o a grupos que preparen collages acerca de un tema, como podría ser; ¿cómo se siente con respecto a este grupo?, ¿qué ocurre en esta organización y en el equipo?. Posteriormente, el individuo o subgrupo que lo preparó, describe al grupo total cada collage terminado. Cuando un solo gran collage es preparado por el grupo total, se convierte en el punto principal para una discusión del grupo total.

Usos:

El collage permite a los miembros expresarse a sí mismos, entre sí en un nivel personal muy profundo. Los temas comunes de los

collages tienden a abrirse paso hacia agendas de grupo.

Beneficios:

Pueden ser muy efectivos para romper el hielo. Después, el grupo puede sentirse más dispuesto a tratar problemas personales e interpersonales. Cuando el grupo produce un solo gran collage, es muy probable que los miembros se sientan orgullosos de su logro. La experiencia es unificante.

f) Dibujos:

A un miembro del grupo (o a algunos o a todos) se le pide que haga un dibujo acerca de un aspecto de su vida individual o algo acerca de la naturaleza de la organización. Se pide a los autores que discutan sus dibujos en presencia del grupo. Los integrantes del grupo pueden hacer preguntas para clarificar lo que el autor quiso decir. Los problemas y temas comunes o las diferencias significativas de opinión, se sacan de los dibujos y se colocan en hojas grandes de papel.

Usos:

Los dibujos de los tipos sugeridos pueden ser un medio poderoso para sacar a relucir problemas de grupo. A la vez que pueden ser utilizados para describir una situación actual, los dibujos también pueden sacar a relucir lo que los individuos quieren y esperan en lugar de lo que tienen ahora. Los dibujos pueden

usarse para el diseño de una agenda para juntas de formación de equipo o similares.

Beneficios:

Los dibujos pueden proporcionar una entrada fácil a la discusión de maneras delicadas.

g) Representación física de las organizaciones: Se pide a los integrantes de un grupo que ellos mismos se sitúen físicamente en un cuarto, de acuerdo con algunas características de grupo que les causen problemas. Por lo general el gerente se coloca en la mitad del salón como punto de partida. Se solicita a los participantes que llamen la atención sobre cualquier aspecto del arreglo que ellos consideren equivocado. Normalmente la discusión se origina de manera espontánea sin necesidad de dar ninguna otra instrucción.

Usos:

Para sacar a relucir problemas de relación que afecten al grupo.

Beneficios:

Es una herramienta de diagnóstico buena, rápida y efectiva para descubrir problemas interpersonales que estén bloqueando a un grupo. Motiva al grupo a mejorar la situación.

4.2 Juntas de Diagnóstico

"Como es de la naturaleza del desarrollo organizacional que la mayoría de los cambios voluntarios se emprendan con la participación conjunta de todas las partes interesadas, las juntas constituyen una de las principales maneras a través de las cuales se realiza el cambio." (40)

Las juntas que se enfocan al diagnóstico de la situación existente son:

1. La serie de juntas del equipo gerencial de diagnóstico.
2. La junta de confrontación y fijación de metas.
3. La junta de diagnóstico de grupo familiar.
4. El espejo organizacional.
5. El análisis del campo de fuerzas.

A continuación se describe cada una de las juntas antes mencionadas:

1. La serie de juntas del equipo gerencial de diagnóstico. El objetivo del equipo gerencial de diagnóstico es realizar una evaluación periódica de la efectividad de una organización y considerar la necesidad y posibilidad del cambio. El equipo está formado por el gerente general o su asistente principal, un consultor externo a la organización y un asistente o asistentes del staff con responsabilidad amplia en la empresa. También se puede incluir en el equipo a representantes de varios niveles de la institución, así como empleados individuales.

(40) Fordyce Jack, Weil Raymond. Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos. Pág. 76.

les. Una de las razones por la que el equipo gerencial de diagnóstico es un equipo y no un individuo, se debe a la complejidad de las organizaciones para que un solo individuo pueda entender el estado de salud organizacional y posiblemente recomendar metas y estrategias generales de cambio.

Usos:

Para auxiliar al gerente general a examinar la salud de su organización (sobre todo si se trata de una empresa grande y compleja), como una evaluación rutinaria y periódica de la necesidad del cambio.

Beneficios:

Mejorar las oportunidades para un cambio oportuno al agrupar a expertos en diagnóstico, con individuos estrechamente ligados con la organización. Conduce a una organización hacia un autoexamen rutinario.

Limitaciones:

El rol del equipo de diagnóstico es limitado. Sólo puede estimular a la organización a considerar el cambio. Si los miembros conspiran secretamente o como equipo a fin de tomar poderes ejecutivos, seguramente originarán la hostilidad de los gerentes con el resultado de que pronto se levantarán barreras para su intervención en lo que antes era campo fértil para el diagnóstico.

Claves operacionales:

Rol: Nada de autoridad formal de búsqueda de hechos, a excepción de aquellos que se puedan compartir conjuntamente con los directivos involucrados.

Frecuencia de las juntas:

Una o dos veces al año.

Miembros del equipo:

Personas que estén muy interesadas en el cambio y que sean respetadas en sus organizaciones.

2. La junta de confrontación y fijación de metas.

Generalmente se reúnen de cuarenta a cien personas de una organización y su gerente durante un día aproximadamente, con el fin de fijar metas de cambio. La junta tiene dos partes: - a) La recopilación de información y b) la fijación de metas.- También se debe programar una junta de seguimiento.

Recopilación de Información:

La recopilación de información se inicia con una descripción del procedimiento de la junta, seguida por un poco de exhortación a la discusión franca. Los asistentes se subdividen en subgrupos de cinco o seis individuos de diferentes partes de la organización. Los gerentes superiores, con excepción del jefe, forman un

subgrupo. Los subgrupos disponen de una hora aproximadamente para elaborar una lista de cambios que, además de complacerles personalmente, beneficien a la organización. La junta es abierta a cambios sugeridos en cualquier área: objetivos, estructura organizacional, relaciones, estilo de dirección, procedimientos, políticas formales e informales, desempeño, etcétera. Los subgrupos preparan sus listas de cambios en hojas de rotafolio y las muestran al grupo total, con un comentario suficientemente amplio que los explique claramente. No se realiza ninguna discusión en ese momento. Los cambios propuestos en la lista son divididos en categorías generales por el líder o líderes de la junta.

Fijación de metas:

Cada uno de los participantes recibe una copia de todas las listas y de la lista de categorías. El grupo total procede a clasificar en categorías los cambios propuestos. Nuevamente se divide el grupo, pero esta vez cada gerente clave se reúne con los participantes que pertenecen a su propia organización. Estos nuevos subgrupos realizan tres tareas:

- Seleccionar los tres o cuatro puntos más importantes para ellos y determinar qué acción tomarán y cuándo empezarán.
- Elegir los puntos a los que ellos piensan que la alta gerencia debería asignar una mayor prioridad.
- Planear la comunicación de los resultados de la junta a los demás miembros de la organización que no asistieron.

Seguimiento:

La junta de seguimiento, se realiza cinco o seis semanas después, dura aproximadamente dos horas. Cada grupo organizacional y su gerente superior reportan sobre el progreso alcanzado en sus puntos de cambio. Se determinan los pasos de seguimiento.

Usos:

A fin de obtener una panorámica general rápida de una empresa, especialmente en tiempos de crisis.

Ventajas:

Es rápida. El individuo siente más optimismo acerca de trabajar por el cambio porque tiene más influencia sobre éste y porque le legitimizan sus propias necesidades y metas personales. Muchas personas y diferentes niveles de gerencia pueden participar en una junta como ésta; consecuentemente, el método proporciona un apoyo profundo y amplio para el cambio. Es creíble y tiene sentido para las personas involucradas. No necesita el nivel de habilidades de un consultor que se requiere para una junta de formación de equipo. Puede lograr mejorías importantes. Tiende a sacar a relucir sólo los problemas que el grupo puede confrontar en ese momento.

Limitaciones:

Puede suceder que el método no funcione bien si:

-Existen serias diferencias, aún no resueltas, entre los inte-

grantes del equipo gerencial superior que asiste a la junta.

-La gerencia no está verdaderamente comprometida con los objetivos y el método de la junta.

-No hay suficiente confianza entre los participantes para sostener un nivel razonable de honestidad.

Claves operacionales:

Gerentes claves en la junta: Asegurarse de que comprenden el formato y los objetivos y de que tienen disponibilidad para llevar a cabo el procedimiento.

Introducción a la junta: Mostrar el procedimiento completo. Tratar la necesidad de la honestidad. Legitimizar tanto las necesidades como las metas personales y organizacionales. Proporcionar tiempo para discusiones.

Definir los primeros subgrupos: Ellos mismos pueden seleccionar, bajo dos reglas básicas: a) incluir a un representante de cada organismo presente y b) no incluirse en el mismo subgrupo de alguien que usted supervise.

Tarea del primer subgrupo: Escribir todo en hojas de rotafolio o en un pizarrón. Si se establecen límites se puede estar cerrando la puerta a asuntos de alta prioridad para el grupo.

Arreglos para la junta: Proporcionar un aislamiento razonable e ininterrumpido a los subgrupos.

Consultor: No es requisito indispensable para este tipo de junta. Sin embargo, la presencia de un consultor hace que las personas se sientan más seguras para abordar temas de controversia. También puede fijar pautas de comportamiento.

Seguimiento: Tiene que haberlo.

3. La junta de diagnóstico de grupo familiar.

Un gerente y su grupo inmediato de trabajo (grupo familiar), se reúne para llevar a cabo una crítica de su desempeño. El gerente puede iniciar la acción sugiriendo categorías en que desea recopilar información. Ejemplo de ello son: Planeación, logro de metas, lo que se hace mejor, lo que se hace peor, estilo gerencial, manejo de conflictos, ayuda mutua y las relaciones que se tienen hacia arriba, hacia abajo y hacia los lados.

Si el gerente puede ofrecer estas categorías antes de la junta, sería mejor. Los métodos que se pueden usar para recopilar información son:

-La discusión del grupo total.

-Subgrupos: "Los integran de dos a seis personas. Se les asignan asuntos individuales o un asunto común de discusión. Cada uno de los subgrupos resume después su discusión al grupo total reunido nuevamente. El grupo total discute la información.

-La pecera: Los asistentes se acomodan en dos círculos concéntricos. Las personas del círculo interior (la pecera) toman el rol activo; el círculo exterior consta de observadores, cuya tarea es escuchar y quienes permanecen relativamente inactivos". (41)

-La encuesta, collages y dibujos (desarrollados en el punto 4.1).

La información que se ha recopilado, se discute y se agrupa por temas; se planea la próxima acción.

Usos:

Antes de una junta de formación de equipo y para diseñar la agenda. Ayuda a que el grupo decida sobre qué pasos para el cambio desea comprometerse, si es que realmente desea comprometerse con alguno.

Beneficios:

Despierta un interés en las posibilidades de cambio. Empieza a compartir la carga gerencial. Coadyuva a una discusión más abierta acerca de los problemas y las relaciones. Puede estimular al

gunos cambios en el comportamiento individual, aunque éstos pueden ser sólo temporales en caso de no haber seguimiento y reforzamiento. Fácilmente puede adaptarse a cualquier grupo. Es un método rápido.

Limitaciones:

Es sólo un comienzo. No funciona con un grupo muy grande. Puede sacar a relucir problemas muy serios.

Claves operacionales:

Tamaño del grupo: Hasta treinta personas. Tiempo: de dos a cuatro horas. Lugar: tranquilo.

Con frecuencia la gente muestra una preferencia muy fuerte por trabajar en el grupo total, lo cual es menos eficiente que los subgrupos.

Después de realizar una junta de este tipo, el gerente debe prepararse para hacer seguimiento. Lo que se recomienda después de haber realizado una junta de diagnóstico de grupo familiar, es llevar a cabo una junta de formación de equipo.

El consultor: Puede ofrecer alternativas de selección cuando el desarrollo organizacional es algo desconocido para el grupo y no se ha planeado nada en forma definitiva para después de la junta.

4. El espejo organizacional

Este tipo de junta permite a una empresa, reunir información de varias organizaciones claves con las que se relaciona. Esta junta se cierra con un listado de tareas específicas para el mejoramiento de las operaciones, de los servicios o productos.

Las actividades que se realizan son:

El comité de planeación fija las metas de la junta, recluta representantes de otras organizaciones; el consultor es indispensable, éste entrevista a individuos o subgrupos (este paso es opcional).

El comité de planeación fija la duración, la fecha, el lugar y el procedimiento de la junta.

El directivo presenta sus objetivos para el día.

El consultor presenta la información recogida al grupo total y describe el procedimiento y las reglas básicas de la junta.

Los externos forman una pecera.

Los de adentro forman una pecera.

El grupo total resume la información.

Subgrupos formados con externos y personas de adentro enumeran individualmente los cambios necesarios.

Los grupos se reúnen; cada subgrupo reporta.

El grupo total elabora una lista de acciones.

Los subgrupos hacen planes, programas y asignaciones específicas de acción.

Los subgrupos reportan los planes al grupo total.

El consultor conversa brevemente con la mitad de los participantes después de la junta, a fin de conocer sus reacciones relacionadas con la junta.

Usos:

En el momento en que una empresa ha progresado en la formación de equipos, el siguiente paso es mejorar las relaciones con los grupos importantes de fuera. Este método es particularmente útil para los grupos de staff.

Cuando se está pasando por encima de una organización, cuando las cosas parecen ir demasiado bien, cuando un grupo no recibe información (o recibe información conflictiva) acerca de su desempeño, cuando la capacidad de desempeño no está respaldada por otros grupos y cuando los problemas de contacto entre grupos abarcan a varios otros grupos.

Beneficios:

Proporciona retroinformación simultánea desde varias fuentes en forma sistemática. Permite la fijación de prioridades y la planeación para mejorar tanto la imagen como la efectividad or - - -

ganizacionales. Con frecuencia convierte a los críticos en ayudadores.

Limitaciones:

Es un procedimiento complejo y exigente que conlleva a cierto riesgo de resultados negativos. Requiere mucho esfuerzo para hacer seguimiento. Para el proceso se requiere de una planeación, manejo y compromisos muy cuidadosos. Toma más que unas cuantas horas. Se requiere un consultor capacitado.

Claves operacionales:

Otorgar el tiempo suficiente (uno o dos días). Planear cuidadosamente la junta y dividir el tiempo en segmentos conforme progresa la junta, permitir cierto margen para cambios de programas; pero evitando que se pasen por alto los segmentos planeados.

Los grupos internos y externos deben ser del mismo tamaño aproximadamente. El total del grupo no debe exceder de veinte personas. Se debe seleccionar cuidadosamente a los externos. Deben ser individuos con influencia y respeto en sus organizaciones, que estén dispuestos a dar su tiempo, que sean personas constructivas y lógicas. Los externos deben proceder de grupos con los que se tenga mucho contacto.

Estimular la retroinformación tanto positiva como negativa. Evitar trabajar con relaciones individuales problemáticas.

No se debe usar este tipo de juntas sólo para recopilar retroin--formación, sino para avanzar a través de todo el ciclo de planca--ción conjunta y de ejecución de cambios.

5. Análisis del campo de fuerzas:

El análisis del campo de fuerzas es una herramienta que se pue--de utilizar para analizar una situación que se desea cambiar. - Este análisis ayuda a alterar una condición en la institución--con un mínimo de esfuerzos y problemas.

El método presupone que toda situación está en un estado de - equilibrio en cualquier momento; esto es, las fuerzas que ac--túan para cambiar la condición, están igualmente contrapuestas por las fuerzas que actúan para mantenerla igual.

Usos:

En el momento en que se inicia un esfuerzo de cambio y cuando sur--ge duda sobre cuál es el próximo paso a seguir.

Beneficios:

Reduce la magnitud del problema. Abre nuevas opciones para la ac--ción. Puede ser usado por un individuo o por un grupo grande o - pequeño.

Limitaciones:

Los resultados dependen de la calidad y de lo exhaustivo del análisis. Algunas ocasiones parece sobreanalítico.

Claves operacionales:

Definir claramente la condición actual (equilibrio) y determinar el resultado deseado. Presionar a las personas a fin de que identifiquen el mayor número de fuerzas posibles. Mantener el método aunque en un principio parezca demasiado simple.

Incluir información del mayor número posible de partes pertinentes. Usar rotafolio.

"Tratar de ver si el análisis incluye la motivación de las partes con influencia, las políticas y los procedimientos, la naturaleza de las necesidades y hábitos individuales, las fuerzas externas, las prácticas administrativas, los recursos financieros y materiales. Al completar el análisis, se debe preparar un plan de realización para el cambio propuesto. Incluir: los eventos necesarios que deben ocurrir, una programación de eventos, nombres de las personas importantes que pueden ayudar, responsabilidad para realizar las subpartes, coordinación de las subpartes, previsión de retroinformación y evaluación." (42)

(42) IBIDEM. Pág. 94.

4.3 Diagnóstico de Clima Observando la Comunicación en la Organización.

La comunicación es uno de los procesos más importantes en la organización. El proceso no es sencillo ya que la información que se transmite es por lo general muy variable y muy compleja.

A continuación se exponen las diversas facetas que se presentan en el proceso de comunicación. El análisis más sencillo de la comunicación es el que se fija en quien comunica, la relativa frecuencia y la duración de los actos de comunicación. Si se desea hacer un estudio sobre el comportamiento de grupo o comité en lo que se relaciona con la comunicación, el observador puede hacer una lista de todos los miembros y poner una señal junto al nombre del individuo cada ocasión que éste diga algo. Y para medir el tiempo que cada uno habla, puede poner una señal cada vez que pase un determinado número de segundos mientras el individuo permanezca hablando.

Pasado un lapso, puede mostrarse con base en los datos de la lista o tabla, quiénes han hablado, cuántas veces lo han hecho y qué parte del tiempo disponible ha empleado en hablar cada uno de los que lo han hecho. Si el consultor desea analizar comunicaciones escritas, puede hacer una tabla similar en la que señale a los que envían mensajes, el número de mensajes que envían y la extensión de tales mensajes. (43)

(43) Schein Edgar. Consultoría de Procesos. Su Papel en el Desarrollo Organizacional. Pág. 18.

El consultor de procesos ayuda al grupo recogiendo datos, pero cuándo y cómo usar estos datos dependerá mucho de su juicio acerca de qué tan preparado esté el grupo para observar su propio proceso. Lo esencial es que el grupo o el gerente, debe colaborar en la formulación del diagnóstico.

La siguiente faceta en la observación del proceso de comunicación, es determinar quién habla o escribe a quién. Esta observación es sencilla en el caso de comunicaciones escritas; pero puede ser compleja en una situación de grupo ya que con frecuencia las personas no son explícitas respecto a quién se dirigen. Estas observaciones aunadas a las primeras, pueden registrarse en una tabla o matriz, misma que revelará quién habla y a quiénes habla. Este nivel de análisis revelará diversos procesos como: quién habla a quién, miembros que hablan a todo el grupo, otros que hablan mirando al techo o al suelo y otros que tienen públicos favoritos. Estas observaciones sirven de guía para avanzar en aspectos más importantes que a su vez determinan nuevas áreas de observación.

La tercera faceta está relacionada con la pregunta de quién habla a quién y se refiere específicamente a: ¿quién comunica después de quién? ¿quién interrumpe a quién? Esto refleja el apoyo o deseo de contrarrestar lo expresado por alguien. El comportamiento superficialmente reflejado proporciona indicios de lo que sucede bajo la superficie. Tales indicios no sólo ayudan al

consultor a comprender lo que ocurre, sino que son una manifestación visible para los propios miembros del grupo.

Por lo que se refiere a la pregunta quién interrumpe a quién.
"La importancia de observar este tipo de comportamiento comunicacional, deriva del hecho que nos proporciona indicios acerca de cómo perciben los miembros su propio status o poder en el grupo, en relación con el status o poder de otros miembros".(44)

El interrumpir a otras personas cuando están hablando es una de las clases de comportamiento de comunicación más corriente y más destructivas; las interrupciones frecuentes se interpretan como una señal de falta de organización.

Otra faceta importante en el proceso de comunicación es el estilo, denominación que se da a una gama de cosas, tales como: si la persona es dogmática, inquisitiva, pedante o humorística; si su tono de voz es alto, suave, áspero o melodioso; si acompaña sus palabras con ademanes. En la medida que el consultor se preocupe por las relaciones entre miembros de un grupo, menos debe preocuparle el estilo como indicador de la personalidad subyacente, y más ha de preocuparse por los efectos posibles sobre otras personas de un estilo dado de comunicación. Además de la comunicación hablada o escrita, existe la comunicación no verbal, la cual se representa por las posturas del cuerpo, los ademanes, las expresiones faciales y otro comportamiento no verbal, éstos

pueden y llegan a ser modelados de acuerdo con la cultura en la que se ha formado la persona y en la medida en que tienen significados simbólicos, pueden ser comprendidos tan claramente como la comunicación hablada o escrita.

Birdwhistell realizó en 1961 una observación sistemática de posturas y ademanes, usando métodos de análisis creados en el campo de la lingüística. A este campo de análisis se le llama cinésica.

Existen sucesos más difíciles de observar, para entenderlos es necesario conocer algo de teoría psicológica sobre la naturaleza de la comunicación; ya que no sólo se tiende a reaccionar al contenido manifiesto de lo que otra persona dice, sino que también se interpreta lo que dice y se usan varias sutiles indicaciones para penetrar en el significado real del mensaje. Con frecuencia éste tiene más de un significado, uno manifiesto y otro latente.

Los mensajes dobles no plantean grandes dificultades porque el emisor sabe lo que significa y puede aclarar las falsas interpretaciones. Una dificultad mayor la presentan los mensajes dobles que reflejan partes de la persona que ésta no conoce.

Un diagrama que puede ser sumamente útil en las relaciones humanas, al igual que en las organizaciones es "la ventana de Johari, en ella se plasman cuatro áreas dentro de la personalidad de los

individuos, que interfieren en lo que se podría llamar relación plena y que se muestran en la figura 2, en la cual pueden verse las cuatro áreas definidas:

- I. Area pública: Aquella que es conocida por todos, tanto los demás como nosotros mismos.
- II. Area privada: Es la parte de nosotros mismos que no externamos ante los demás y la cual solamente nosotros conocemos.
- III. Area ciega: Está formada por ciertas características personales que son evidentes a los demás, pero de las cuales no somos conscientes.
- IV. Area oculta: Son las experiencias y expectativas que, fundamentadas en los antecedentes vivenciales, han afectado a nuestra psique, pero de las cuales no somos conscientes y que por estar fuertemente enraizadas, sólo por medio de tratamientos especializados se pueden exteriorizar. Los demás, por tanto, también desconocen esa parte de nuestra personalidad. (45)

Dentro del proceso de comunicación entre dos personas que interactúan, se pueden dar diferentes tipos de mensajes tales como: comunicación abierta, fugas o revelaciones inconscientes, confi-

(45) García Manzano Oscar, Martín Flor de María. Administración y Desarrollo Gerencial. Págs. 56, 57.

LA VENTANA DE JOHARI

P O R L O S D E M A S
 C O N O C I D O D E S C O N O C I D O

P O R N O S O T R O S C O N O C I D O	I P U B L I C A	II P R I V A D A
	III C I E G A	IV O C U L T A
D E S C O N O C I D O		

Fig. 2

dencias u honestidad en la comunicación o contagio emocional. El consultor debe conocer estas sutilezas y complicaciones en los niveles de la comunicación, para comprender plenamente el flujo de los sucesos interpersonales. Una vez que se reconoce la existencia de estos niveles, se pueden abrir canales de comunicación que ordinariamente no se usan.

Una complejidad que debe considerarse en el proceso de la comunicación es que el emisor y el receptor usan diversos filtros para seleccionar lo que comunicarán y lo que recibirán de acuerdo:

- a) Auto-imagen: Tanto el emisor como el receptor tienen una imagen o concepto de sí mismos y sentimientos de valoración o autoestimación.
- b) Imagen de otra u otras personas: Tanto el emisor como el receptor tiene una imagen o concepto de los otros participantes en la situación y atribuyen ciertos valores a éstos como personas. Estas imágenes también determinarán en parte la comunicación.
- c) Definición de la situación: Tanto el emisor como el receptor tienen una cierta idea de la situación en la que están actuando juntos.
- d) Motivos, sentimientos, intenciones, actitudes: Otro conjun

to de filtros para el emisor y receptor está constituido por los motivos y necesidades que trae consigo la situación, sus intenciones y sus actitudes hacia otros.

- e) Expectativas: La última categoría de factores psicológicos que crean filtros es la de nuestras expectativas con respecto a nosotros mismos y a las otras personas en la situación, expectativas basadas en la experiencia o en prejuicios y lugares comunes o ideas estereotipadas.

Todos los diversos filtros descritos hacen que el proceso de la comunicación sea difícil. Los factores psicológicos descritos actúan también sobre el consultor.

4.4. Diagnóstico de Clima Observando las Relaciones Funcionales de los Miembros.

"Una de las observaciones más sobresalientes en grupos o encuentros interpersonales es que los diferentes miembros y líderes hacen cosas diferentes; o, dicho de otro modo, sus comportamientos cumplen diferentes funciones. Se han hecho muchos intentos de clasificación y descripción de las varias funciones o papeles que desempeñan los miembros de grupos en interacción.

La premisa teórica fundamental es la siguiente: cuando dos o más personas se juntan para formar un grupo con el fin de realizar un trabajo o una tarea, habrá un lapso inicial en que el comportamiento de cada miembro esté orientado esencialmente hacia sí mismo, a causa de las varias preocupaciones que se espera experimente todo nuevo miembro de un grupo. A medida que declina este comportamiento orientado hacia lo personal, los miembros comienzan a prestarse más atención unos a otros y a prestar todos más atención al trabajo. Las clases de comportamiento que ayudan al grupo a formarse y mantenerse ocurren, entonces, al mismo tiempo que los comportamientos encaminados a realizar el trabajo del grupo." (46)

A continuación se describen en orden cronológico los pasos que se dan para el cambio de comportamiento:

Fase 1. Problemas al entrar a un grupo; comportamiento auto-orientado. Los problemas que tiene un individuo al ingresar a un grupo, se derivan de ciertos problemas emocionales subyacentes, que deben resolverse para que pueda sentirse a gusto en la nueva situación. Los cuatro principales problemas son:

a) Identidad: Es el primero y más importante de los problemas, es el de elegir un papel o identidad que sea aceptable para la persona y viable en el grupo. Cada nuevo miembro debe encontrar una respuesta a la pregunta: "¿quién soy y qué voy a

(46) Schein Edgar. Consultoría de Procesos: Su Papel en el Desarrollo Organizacional. Pág. 34

hacer en este grupo?"

- b) Control, poder, influencia: El segundo problema a que se enfrenta el nuevo miembro y que el grupo debe resolver, es la distribución de poder e influencia.
- c) Necesidades individuales y metas del grupo: El tercer problema que tiene todo miembro de un nuevo grupo, es su preocupación porque las metas del grupo, establecidas al principio u originadas en la discusión, pueden no incluir sus metas y necesidades personales. Hasta tanto las necesidades de los miembros no sean expuestas y compartidas en cierto grado, no es posible establecer metas válidas del grupo.
- d) Aceptación e intimidad: Estos puntos se refieren al mismo problema subyacente: ¿les agradaré a los otros miembros del grupo y me aceptarán?, y ¿a qué grado de acercamiento o intimidad tendremos que llegar para alcanzar un nivel de mutuo respeto y aceptación que nos permita estar a gusto?
- Para cada conjunto de personas y cada situación, el grupo debe establecer normas que ayuden a resolver estos problemas. No hay un nivel óptimo o absoluto de aceptación e intimidad para todos los grupos en todo momento. Esto depende de los miembros, de la tarea del grupo, del tiempo del que disponga el grupo y de muchos otros factores.

Cada uno de los problemas que implica la entrada a un grupo, provoca frustración, tensión y auto-preocupación. Se pueden obser-

var tres clases de patrones de manejo ante tales problemas y tensiones:

1. Manejo básicamente enérgico y acometedor (lucha, control, resistencia a la autoridad).
2. Manejo básicamente tierno que busca apoyo (formación de alianza buscando apoyo y ayuda, dependencia).
3. Comportamiento retirado, basado en la negación de todo sentimiento (pasividad, indiferencia, explotación de la lógica y la razón).

"Todo grupo debe experimentar algunos problemas de crecimiento mientras los miembros trabajan en la solución de éstos y encuentran su puesto. Si la estructura formal no permite tal crecimiento, nunca llegará a ser un verdadero grupo, capaz de un esfuerzo colectivo como tal. Permanece como un conjunto de individuos que se mantienen juntos por una estructura formal" (47)

Fase 2. Funciones para el desempeño de la tarea y para el mantenimiento del grupo. La solución de problemas por el grupo y de las contribuciones de los miembros a tal solución, se realiza a través de las funciones relativas a la tarea y funciones de mantenimiento. Estas son comportamientos que deben realizarse en cierto grado para que el grupo progrese efectivamente.

(47) IBIDEM. Pág. 41.

Las funciones relativas a la tarea en los grupos son: Inicia- -
ción, búsqueda de opiniones, presentación de opiniones, búsqueda
de formación, presentación de información, aclaración, elabora- -
ción, resumen y comprobación del consenso.

Las funciones relativas al mantenimiento en los grupos son: Ar-
monización, transacción, oportunidad para intervenir, aliento, -
diagnóstico, establecimiento y comprobación de normas.

Dentro de las funciones relativas a la tarea para que el grupo -
progrese en la realización de la tarea debe haber una iniciación.
Alguien debe fijar el objetivo o meta o plantear el problema, ha
cer proposiciones acerca de cómo trabajar, establecer límites de
tiempo. Frecuentemente esta función corresponde al líder o a -
quien haya convocado al grupo por primera ocasión, pero se obser
va que a medida que el grupo se desarrolla y adquiere confianza,
un número mayor de miembros cumple las funciones de iniciación.

Con el propósito de progresar, debe haber búsqueda y presenta- -
ción de opiniones y búsqueda y presentación de información sobre
varios problemas relacionados con la tarea. Las clases de infor
mación y las opiniones que busca un grupo en el cumplimiento de-
sus tareas son, con frecuencia decisivas para la calidad de la -
solución.

Para comprobar lo adecuado de la comunicación y su progreso, se-

requieren las funciones de aclaración y elaboración, así como de resumir y la comprobación periódica del consenso.

Para que el grupo sobreviva y se desarrolle como un instrumento eficiente de solución de problemas, es necesario que los miembros procuren mantener buenas relaciones entre sí.

Algunas actividades de los miembros se pueden considerar como mantenimiento preventivo. Por ejemplo, la función de mantener "la puerta abierta", asegura que los miembros que tengan una contribución que hacer a la solución de problemas, puedan hacerla. El estímulo cumple una función semejante al ayudar a una persona a que exponga su opinión y los demás miembros del grupo sientan que el clima es de aceptación.

La armonización y la transacción son funciones de mantenimiento porque son útiles para reducir tipos destructivos de desacuerdo entre individuos, pero su utilidad para resolver problemas relativos a la tarea es limitada.

El diagnóstico, el establecimiento de normas son importantes como medidas terapéuticas cuando las relaciones se han deteriorado hasta cierto grado. Lo que el grupo requiere entonces es una suspensión temporal de las actividades de realización de la tarea mientras:

1. Considera su propio proceso, comprueba qué sienten los miembros acerca del grupo, sus normas y su método de actuar.
2. Permite que se ventilen los problemas y conflictos que puedan haber surgido.

Tales fases son absolutamente necesarias para la mayoría de los grupos de trabajo, si éstos han de seguir siendo eficaces. El grupo debe dedicar un breve lapso a revisar su propia reunión y a recopilar las opiniones de los miembros sobre ésta. El grupo debe calificar su eficacia con relación a: metas, participación, sentimientos, diagnóstico de los problemas del grupo, liderazgo, decisiones, confianza y creatividad y desarrollo. El grupo debe participar en el diagnóstico y aprender a realizarlo.

C A P I T U L O 5

ESTRATEGIAS DE CAMBIO

- 5.1 Laboratorio de Entrenamiento en Sensibilización
- 5.2 Manejo de Conflictos Interpersonal e Intergrupales
- 5.3 Formación de Grupos
- 5.4 Formación de Intergrupos
- 5.5 Laboratorio de Entrenamiento Organizacional

5.1 Laboratorio de Entrenamiento en Sensibilización

El método de laboratorio es una técnica relativamente nueva, se originó en 1946, su empleo continúa creciendo a un ritmo similar que la creencia de que la tecnología de las ciencias de la conducta puede aplicarse para ayudar a competir con una sociedad que anhela el cambio y la utilización máxima del elemento humano.

Los trámites básicos en el método de laboratorio son: 1) un proceso de aprendizaje cuyo fundamento principal es la experiencia y 2) un proceso de investigación de modos de actuar, que implica engendrar y recopilar datos, formular etapas para actuar y valorar las consecuencias de esa actuación, a través de retrocomunicación. (48)

La relación de método de laboratorio con el desarrollo organizacional presenta tres aspectos: El primero es que los trámites básicos del método (un proceso de aprendizaje basado en la experiencia y el de la investigación de la forma de operar), coinciden con los procesos empleados en el desarrollo de las organizaciones. Aunque el método de laboratorio se ha usado fundamentalmente en el contexto de las relaciones interpersonales y en el de la dinámica de grupos, la aplicación de nociones tales como modelos de aprendizaje experimental, la intervención en actuaciones y los cambios, se están haciendo ca

(48) Margulies Newton, Raia Anthony. Desarrollo Organizacional: Valores, Proceso y Tecnología. Pág. 364.

da vez más comunes, tanto en los organismos como en las colectividades.

En segundo lugar, el desarrollo organizacional en calidad de enfoque a los cambios tiene frecuentemente que orientarse a más de un nivel del sistema humano. Es preciso tomar en cuenta los cambios en los individuos y en los grupos, así como los que afectan a toda la organización. El método de laboratorio aporta una tecnología para hacer frente a las modificaciones en el nivel personal, en el interpersonal y de grupos. En tercer lugar, los principios del método de laboratorio y del desarrollo organizacional son similares. Por lo que respecta al proceso, en ambos se aprecia el aprendizaje constante y la experimentación. En el desarrollo organizacional se aprecian los valores relativos, tanto a la autovaloración continua, como a las actuaciones destinadas a satisfacer los objetivos deseados. Tanto en el desarrollo organizacional como en el método de laboratorio, se atribuye valor a la preservación y a la concentración en las cualidades propias del individuo, así como a la creación de sistemas sociales que faciliten la plena utilización de la potencialidad, tanto de la organización como de sus integrantes.

Los Grupos-T o de adiestramiento de la sensibilidad (reacción a estímulos), se usan principalmente en el desarrollo organizacional con el propósito de acrecentar las aptitudes pa-

ra mantener relaciones interpersonales; y de iniciar procedimientos para valorar el estilo personal propio y el impacto de ese estilo en la realización de las funciones en el organismo. El método de laboratorio también ha sido aplicado para perfeccionar la aptitud de las personas en la resolución de conflictos y en las relaciones intergrupales de la organización. La tecnología del desarrollo de equipos de personas es otro aspecto del método de laboratorio. El equipo se concentra en aprender la forma de aprender, cómo funcionar en relación con lo que se desea realizar y cómo llevar a cabo los procesos de recopilación de datos, los análisis y la formulación de planes para actuar, sobre bases permanentes. El desarrollo de equipos puede considerarse como una prolongación de la tecnología de los Grupos-T.

La determinación de usar el método de laboratorio para intervenir en las actuaciones depende en gran parte de la recopilación preliminar de datos, así como del diagnóstico. Deben tomarse en cuenta las siguientes preguntas al determinar emplear el método de laboratorio como medio para intervenir: ¿Se ha elaborado un diagnóstico adecuado acerca del funcionamiento actual del sistema? Deben llevarse a cabo sondeos en los sub sistemas de la organización para saber cuáles son las normas estratégicas más adecuadas para realizar el cambio. ¿Está el personal bien instruido acerca de los objetivos y de las técnicas del adiestramiento de laboratorio? Las sesiones de la-

laboratorio más provechosas son aquellas que se preparan adecuadamente. El trabajo preliminar puede consistir en: a) ofrecer al personal una idea clara de lo que probablemente ocurrirá y se realizará; b) escoger a los participantes apropiados, especialmente si se ha de hacer el diagnóstico del organismo y formular la solución de problemas; y c) calificar el grado de compatibilidad en el terreno de los conflictos, entre los principios del método de laboratorio y los de la organización.

Los objetivos del método de laboratorio son:

1. Un resultado que espera lograr la coparticipación, volverse más susceptible a las reacciones emotivas y las formas de expresarlas y captarlas mejor en su interior y en los demás. Sin esa percepción (en niveles latentes y manifestados) las metas, principios y actuaciones del ser humano pierden identidad respecto de su realidad como persona entoda plenitud.
2. Acrecentar la aptitud para compenetrarse de las consecuencias de los actos y aprender de ellos, dándose cuenta de los sentimientos propios y ajenos. Se reafirma la reacción a estímulos originados por los síntomas de la conducta de los demás, así como en la aptitud para emplear una retrocomunicación que permita comprender la conducta propia.

3. El personal asesor también procura estimular el esclarecimiento y el desarrollo de los principios y los medios personales a tono con el enfoque democrático y científico a problemas propios de decisiones y actuaciones sociales y personales. Algunos de los aprendizajes importantes se originan cuando los interesados se enfrentan públicamente a discrepancias ignoradas de sus propios principios, si recibe apoyo libre de críticas en sus tentativas de resolver estas discrepancias.
4. Desarrollar conceptos y puntos de vista que sirvan de instrumentos para enlazar los principios, las metas y las intenciones personales, con actuaciones compatibles con esos factores internos y con las exigencias de la situación.
5. Los programas de laboratorio fomentan la efectividad de la conducta en las operaciones en el seno del medio ambiente propio. Un gran dispendio de buena parte de las gestiones humanas proviene de la desvinculación existente entre las intenciones y los diagnósticos por un lado, y los resultados de la conducta por el otro. El aprendizaje de conceptos, la determinación de metas, el esclarecimiento de principios y hasta la clara comprensión de uno mismo, son en ocasiones factores que van mucho más adelantados que el desarrollo de aptitudes operatorias que se requieren manifestar en las actuaciones sociales reales.

Los objetivos anteriormente señalados, se concentran en el educando individual. Sin embargo, en muchos medios sociales y casos que suceden en las organizaciones, el individuo no es la entidad única, ni siquiera la más indicada para realizar operaciones o cambios. Un grupo que ha logrado metas comunes y que ha aprendido a coordinar sus recursos, puede ser la entidad adecuada para actuar. Es por ello que el objetivo principal para muchos laboratorios es el desarrollo de nuevas unidades sociales o equipos que, en el aspecto de creatividad y de adaptabilidad, puedan aplicar los resultados del aprendizaje de laboratorio. En ocasiones se logra esto cuando los miembros del mismo sistema social concurren al mismo laboratorio. El adiestramiento y las consultas se enfocan al desarrollo de relaciones en grupo; a los diagnósticos de problemas, hechos por equipos en el sistema social más amplio en el que funcionan los miembros y a los planes de los equipos para resolver esos problemas.

El plan de estudios de laboratorio se destina a auxiliar a algún departamento o dependencia de las empresas a evaluar la necesidad que tenga de realizar cambios y a ayudarla a descubrir y ensayar formas en que se puedan realizar los cambios. La unidad medular puede constar de un equipo de personas o de una sola. En los dos casos el sentido que se desee dar al aprendizaje y al cambio, va dirigido a una vinculación recíproca, más integral y adaptable de valores, conceptos, senti-

mientos, percepciones, normas estratégicas y aptitudes.

6. Otro objetivo proviene de reconocer que las oportunidades-constantemente de aplicar nuevos conocimientos ocurren en circunstancias dentro de la organización, aunque sea lejos del medio ambiente favorable del laboratorio. La forma de estimular la aplicación de lo que se aprende en el laboratorio, es uno de los problemas más arduos que se plantean al personal de laboratorio.

7. Un último objetivo que subraya casi toda la enseñanza de laboratorio es "aprender la forma de aprender". A cada educando se le pide que se convierta en analista de sus propios procedimientos de aprendizaje. Esto implica desarrollar aptitudes para tomar la iniciativa en la búsqueda y la aplicación de recursos de otros para acrecentar el propio aprendizaje. El educando encauza sus esfuerzos a la conquista de un tipo de la propia personalidad, que sea activo, reflexivo, optimista y colaborador. (49)

Al tratar de conquistar estos siete objetivos, el personal asesor del laboratorio necesita darse cuenta de que trabaja con sus educandos con el fin de reeducarlos. La conquista de cada objetivo del aprendizaje, requiere por lo general el estudio de relaciones en casos del pasado y del presente

entre los aprendizajes antiguos y los nuevos; así como hacer una elección entre lo viejo y lo nuevo.

Las personas que deben asistir al adiestramiento de laboratorio son: Personas que ocupen puestos clave, sobre todo en organizaciones que estén planeando un trabajo de desarrollo organizacional, personas que realmente deseen asistir, personas dispuestas para un crecimiento personal. Un adelanto reciente consiste en la aplicación del método de laboratorio al trabajo con niños y jóvenes y con estudiantes universitarios. También se han iniciado las gestiones para utilizar el método de laboratorio con una nueva e importante agrupación de personas apropiadas, que es el grupo de clientes tomados de culturas diversas. El objetivo principal en este caso, es el de mejorar las relaciones entre personas y grupos de diferentes antecedentes culturales.

Las personas que no deben asistir son: Individuos con serios problemas psicológicos, empleados problema y personas que se encuentren bajo una tensión extrema en el momento. Los individuos que están en psicoterapia pueden asistir con la aprobación del terapeuta.

El reclutamiento puede hacerse: a) Mediante entrevista por una persona calificada; b) los candidatos pueden hablar con alguien que ya haya asistido; c) mediante sesiones de orientación para el grupo que desea asistir.

Barreras que se oponen al aprendizaje y al cambio.

"Las barreras que se oponen al aprendizaje y al cambio, especialmente si intervienen modificaciones en la conducta de una persona hacia otra, son complicadas. Cuando quienes formulan planes no las advierten en el aprendizaje, ni los mismos educandos, los resultados son relativamente poco significativos y quizá totalmente diferentes de los esperados" (50)

1. Búsqueda de soluciones fáciles y tempraneras. Las normas educativas tradicionales en las que se presentan las soluciones antes de reconocer los problemas y en las que el maestro toma a su cargo la responsabilidad del aprendizaje, aumentan los deseos de aceptar soluciones rápidas a problemas difíciles. El laboratorio debe prepararse para lidiar con resistencias iniciales.
2. Conflictos entre lo muy conocido y lo desconocido. El educando se encuentra en un conflicto; entre afianzarse a normas de conducta que le son familiares y ensayar normas nuevas. Se requieren medios para ayudar a los educandos a comprender la causa de su resistencia a involucrarse en el cambio.
3. Resistencia a la subdivisión interna en comportamientos del sujeto. La conducta funcional en el trabajo y en el

hogar tal vez se considere totalmente determinada por la situación y no por la personalidad del individuo. La conducta funcional se considera inviolable por lo que respecta a revisiones y cambios. Sin embargo, si no se pueden aceptar las incompatibilidades, como discrepancias en el interior de las personas que necesitan un auto-examen, las posibilidades de mejoramiento se limitan, la persona tiene menos conocimientos o control de sí misma de los que podría tener y en ese sentido es una persona menos integrada de lo que debiera ser. El laboratorio debe crear situaciones que induzcan a examinar los comportamientos en que se divide y procurar conjuntar su conducta, sus principios, conocimientos y sentimientos.

4. Renuencia a poner de manifiesto los pensamientos y la conducta ante los demás. El sujeto se muestra renuente a manifestar sus pensamientos y su conducta ante los demás, debido a que en un ambiente de competencia y hostilidad, la exhibición de sí mismo puede acarrearle rechazo, el ridículo o pérdida de reputación. Las condiciones en que se realiza el laboratorio, deben fomentar la colaboración y la confianza entre los miembros.
5. Reacciones defensivas por falta de seguridad personal. El laboratorio debe tratar de lograr un ambiente que reduzca las defensas personales, a fin de poder lograr aprendizajes y cambios.

6. Carencia de aptitudes para valorar la conducta. Es necesario que el laboratorio proporcione experiencias para ensayar nuevas conductas y para valorarlas con ayuda de otros.
7. Falta de estructuras conceptuales para proyectar el sentido que tomen los cambios. A menudo, algunos de los conceptos formados por el sentido común, acerca de la conducta humana, fomentan la resistencia al aprendizaje y desalientan los enfoques sistemáticos a los cambios. Es necesario que en el laboratorio se den oportunidades para que interiormente se capten las estructuras conceptuales determinantes del sentido que deba darse a los cambios.
8. Titubeo en aceptar o en ofrecer reacciones provechosas. En cualquier laboratorio los apoyos provienen generalmente de personas iguales al sujeto. El laboratorio debe fomentar una norma de intercambios de ayuda de persona a persona. Sin embargo, cuando la retrocomunicación interpersonal antecede a las relaciones interpersonales semejantes, puede aumentar la desconfianza, ya que los educandos de los laboratorios, por lo general se oponen a la retrocomunicación personal muy prematura.
9. Falta de vinculación observable entre el laboratorio y el aprovechamiento potencial. La diferencia entre la experiencia en laboratorio y la vida en otras asociaciones,

puede propiciar que los educandos tengan dificultad de relacionar los progresos en la conducta realizados en el laboratorio, con adelantos semejantes en la organización. El laboratorio debe incluir en su planeación, la ayuda para formular planes con el propósito de que los aprendizajes puedan aplicarse. (51)

5.2 Manejo de Conflictos Interpersonal e Intergrupales

Fundamentalmente los conflictos se refieren al choque de exigencias opuestas. Pero esto no significa que el conflicto sea negativo. Es importante señalar que gracias al conflicto hay superación y crecimiento, desarrollo y prosperidad, mejoría y elevación.

Los conflictos pueden ser estimulantes, atractivos y reveladores para el organismo. De hecho pueden resolver problemas y sentimientos de colaboración entre las personas. Mientras se mantenga el contacto y los sujetos (a los grupos) se esfuerzan seriamente por lograr las mejores realizaciones creadoras, el conflicto puede ser fructífero. Mientras mayores sean sus discrepancias y más intensos los sentimientos, mayores serán las probabilidades de que generen una solución colectiva mejor que la individual o de grupo.

(51) IBIDEM. Págs. 395 y 396.

Los conflictos se pueden clasificar de acuerdo a varios factores y características, entre los que destacan: en base a sus causas, en función de los involucrados en el conflicto y en relación al desarrollo de éste.

Los conflictos relacionados con las causas pueden generalizarse en cuatro categorías: a) Conflictos sobre hechos; b) Conflictos sobre objetivos; c) Conflictos de medios; y d) Conflictos de valores.

A continuación se explica cada categoría.

a) Conflictos sobre hechos. Este tipo de conflicto se genera o hace evidente en el momento de analizar una situación dada, con el propósito de extraer conclusiones.

b) Conflictos sobre objetivos. Son aquellos que se presentan en la fijación de metas: ya se han analizado los hechos, se está de acuerdo con ellos; sin embargo, los objetivos que se pretende fijar, basados en su interpretación, no son los mismos. Este tipo de conflictos es el que se puede presentar más en las organizaciones, puesto que el grado de identificación de los objetivos personales con los del organismo, difieren de persona a persona y de organización a organización.

c) Conflictos de medios. Aun cuando se esté de acuerdo en los hechos que sustentan la fijación de uno o varios objeti-

vos, y en los objetivos mismos, puede surgir desacuerdo en los medios que se deben utilizar para alcanzarlos. Este tipo de conflictos surge de la existencia de un sinnúmero de alternativas para atacar un problema determinado.

d) Conflictos de valores. Este tipo de conflictos está relacionado con las creencias del hombre, aquellas cosas y afirmaciones que han dado base a su vida y educación y que ha escuchado siempre como principios inmutables; es decir, los valores éticos y deontológicos. Estos aspectos ciertos y fundamentados o falsos e ilógicos, forman la estructura moral de cada individuo. El conflicto de valores resulta prácticamente irresoluble, a menos que aquellos, o cuando menos uno de los en él involucrados, no estando muy seguros de los mismos, pueda o desee ceder a la opinión de su(s) oponente(s).

Otra forma de clasificar los conflictos, en función de las causas es: a) Conflictos sustantivos y, b) Conflictos emocionales.

a) Conflictos sustantivos. Son aquellos que se basan en hechos reales que han afectado directamente a los intereses de dos o más individuos y que pueden comprobarse con cierta facilidad.

b) Conflictos emocionales. Estos resultan más de apreciación

nes personales, que de realidades específicas y palpables. -
Bajo esta clasificación se afirma que aquel conflicto que se -
inicia por algo concreto tiende, con el tiempo a invadir la -
emotividad de los sujetos. Por el contrario, en aquellos que
fueron iniciados por una situación emocional, se tiende a bus -
car excusas, aparentemente sustanciales, para la continuación
del conflicto axiológico.

En función de los involucrados en el conflicto, se pueden dis -
tinguir los siguientes: a) Intrapersonal; b) Interpersonal;
c) Intergruppal.

a) Intrapersonal. Por lo general es causado por incongruen -
cia o inconsistencia en el individuo. Cuando la persona pre -
senta conflictos internos, aparece lo que se denomina disonan -
cia cognoscitiva, la cual se manifiesta como una tensión desa -
gradable. El individuo se ve estimulado a reducir semejante -
estado y puede escoger haciéndolo de dos formas: cambiando -
sus creencias y conducta o defendiendo su punto de vista.

b) Interpersonal. Este puede ser a su vez, conflicto de he -
chos, de medios, de objetivos, de valores, sustantivo o emo -
cional. Surge necesariamente de la relación con otra persona.
Una de las estrategias para manejar este tipo de conflictos -
es la "junta de dos", la cual se expone a continuación.

Dos personas se reúnen con el propósito específico de mejorar la manera en que trabajan juntas. Pueden ser superior y subordinado, compañeros de trabajo, esposo y esposa o cualquier otro par que comparte una meta común. Por lo general participa con ellos un consultor.

Los objetivos de este tipo de junta son los siguientes:

- a. Ayudarles a sacar a la luz el problema existente en la relación y tratar de eliminarla.
- b. Especificar lo que cada uno espera del otro.
- c. Aclarar la manera en que no están siendo satisfechas las expectativas de cada uno de ellos.
- d. Negociar cambios en las expectativas.
- e. Aumentar la ayuda mutua en la relación.

El siguiente procedimiento está muy estructurado y está casi a prueba de errores.

Paso 1. Cada individuo elabora tres listas:

Una lista de retroinformación positiva: las cosas que la persona considere valiosas en la manera en que los dos han trabajado juntos.

Lista de cosas que no gustan o que no han podido evitar.

Lista de empatía: predicción de lo que el otro escribirá en sus listas.

Paso 2. Cada uno presenta su retroinformación positiva y su lista de las cosas que no le gustan; después comparan sus listas de empatía. El consultor desanima cualquier conversación que no se dirija específicamente hacia el logro de un entendimiento de los puntos de vista del otro.

Paso 3. Cada uno ofrece cualquier información que pueda esclarecer las cosas. Se evita la discusión general.

Paso 4. Las partes negocian los cambios que desean lograr, después deciden cómo trabajar juntos para lograrlos. El consultor elabora una lista de acciones que se decidió tomar. Asimismo, hace una lista de los asuntos que no se han resuelto. La pareja decide cómo se van a mane-

jar estos asuntos o tal vez acuerdos de dejarlos de resolver por ahora.

Paso 5. Planean medidas de seguimiento.

Usos:

Constituye un alto resultado potencial para gerentes clave, cuyas relaciones afectan críticamente a la institución de la cual son responsables. Es útil antes de una junta de formación de equipos si existe una relación particular que no funcione bien.

Beneficios:

Los malos sentimientos entre dos personas claves pueden interferir seriamente con la capacidad de una organización para realizar el trabajo. Puede lograrse un beneficio para todos los que se encuentran cerca o lejos de ellos, cuando éstos lleguen a un arreglo exitoso.

Limitaciones:

- Las personas tímidas se alejan de él.
- La presencia del consultor puede resultar irritante al principio porque es una persona extraña.

Claves operacionales:

Este tipo de junta no es útil para los asuntos de rutina que se presentan diariamente. El método está diseñado para reacondicionamientos importantes. Ambas partes deben llegar a la junta con una disposición de buena fe y con confianza en el consultor. En algunas ocasiones es bueno aumentar el número de personas de la junta, incluyendo a otros que conozcan a los protagonistas y que puedan ofrecer percepciones valiosas. Esto deberá hacerse si los dos principales están de acuerdo. Tanto la estructura como la disciplina de la junta pueden diseñarse de acuerdo con los problemas y con la habilidad de los participantes para manejarlos. El seguimiento es importante. Puede programarse una junta de seguimiento o el consultor puede ponerse después en contacto individual con las partes y reunir las nuevamente si se requiere.

(52)

c) Intergrupal. Es el conflicto que se 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.

Se conocen cinco etapas de los casos de conflicto: a) Los conflictos latentes (circunstancias); b) Los conflictos advertidos (reconocimiento); c) Los conflictos experimentados (afectos); d) Los conflictos manifiestos (conducta); y e) La cauda de los

conflictos (circunstancias). (53) A continuación se explica cada una de estas etapas.

a) Conflictos latentes. Son los que se encuentran en la forma misma de la relación interpersonal y que pueden agruparse en cuatro modalidades:

1. De competencia, que está en la lucha por obtener recursos escasos.
2. De autonomía, basado en el esfuerzo por poseer independencia.
3. De divergencia en las metas de subdepartamentos, los cuales surgen cuando dos unidades encuentran dificultad para actuar de manera coordinada.
4. De funciones, que se localiza cuando el individuo es foco de demandas o expectativas excluyentes.

b) Conflictos advertidos. Se dice que el conflicto es advertido, cuando una de las partes se percata de diferencias más o menos graves entre ellas, sin que esto afecte su relación con la otra, al no provocarle tensiones.

c) Conflictos experimentados. Son los que durante o después de ser percibidos, se personalizan. Con respecto a su surgimiento, hay dos explicaciones básicas: Una es que las demandas incompatibles de la organización eficiente y del progreso individual, -

(53) Margulies Newton, Raia Anthony. Desarrollo Organizacional: Valores, Proceso y Tecnología. Pág. 344.

provocan ansiedad en el individuo. La ansiedad también puede ser causada por crisis de identidad o por presiones fuera del organismo. Todas las personas necesitan desahogar estas ansiedades para mantener su equilibrio interno. La segunda es que el conflicto se vuelve personal en el momento en que toda la personalidad del individuo entra en juego.

d) Conflicto manifiesto. Debe entenderse por conflicto manifiesto, el comportamiento, suma de conductas de evidente agresión, donde las agresiones más claras son las de tipo físico y verbal, que por lo general están condenadas por los cánones de comportamiento individual de las organizaciones.

e) Cauda de conflictos. Cada conflicto no es sino un encadenamiento de casos tales que llegan a constituir las relaciones entre los copartícipes de las organizaciones. La cauda de conflictos son todos aquellos elementos que quedan cuando un conflicto no ha sido plenamente resuelto y sirven como antecedentes para la formación y desarrollo de otros nuevos.

Dentro de los modelos conceptuales de conflictos en la organización, se encuentra el modelo de negociaciones, el cual se refiere a grupos interesados que compiten en la adquisición de recursos escasos. Este modelo es especialmente adecuado para el análisis de las relaciones entre trabajadores y la gerencia, para trámites presupuestales y para conflictos entre asesores y ejecu

tores.

Los intentos de resolución de conflictos giran alrededor de dos aspectos; uno aumentar el caudal de recursos disponibles y el otro, disminuir las demandas de las partes en conflicto. Los conflictos en las negociaciones rara vez alcanzan niveles observables, excepto en calidad de maniobras estratégicas. "Walton y McKersie describen esos conflictos como relaciones complejas que contienen procesos tanto integrativos (cooperativos) como distributivos (de competencia). Cada parte del conflicto se interesa por agrandar lo más posible los recursos totales, aunque también procuran la mayor participación que sea posible. El subproceso integrante se refiere en gran parte a la solución conjunta de los problemas y el subproceso distributivo, a las negociaciones estratégicas.

Una característica importante en los conflictos en los grupos interesados, frecuentemente se halla en los representantes que se enfrentan a problemas dobles de: a) Ganarse el acuerdo general en la solución negociada entre los miembros de los grupos respectivos y, 2) Llegar a un arreglo respecto de las demandas de flexibilidad de los oponentes y la demanda de rigorismo inflexible de parte de su propio grupo. El nivel del conflicto sube al aproximarse el momento decisivo de la solución; y los conflictos de los grupos interesados, se caracterizan por las presiones que se ejercen en ese momento. (54)

(54) IBIDEM. Págs. 356, 357.

En todos los niveles del organismo existen conflictos. En cierta forma es posible crear un concepto teórico del desarrollo de la organización y de su tecnología, en función de la solución de conflictos. Esto se debe a que uno de los problemas primarios de las organizaciones es alcanzar el grado y la calidad de colaboración necesarios para la efectividad global del sistema.

5.3 Formación de Grupos

La formación de un equipo o grupo tiene como objetivo mejorar la eficiencia del grupo gracias al mejor control de lo que exigen las tareas, las relaciones mutuas y los procesos de grupo. Es una apreciación interna que hace el equipo de su propio desempeño y de su cultura, con el propósito de descartar conductas anti funcionales y reforzar las funcionales. El equipo critica su actuación, analiza su forma de hacer las cosas y trata de crear estrategias para mejorar sus operaciones.

Existen dos tipos de equipos en las organizaciones. Uno es el del grupo natural de trabajo, el cual está formado por un gerente y sus subordinados inmediatos. El otro, es el grupo transitorio formado para enfrentarse a problemas específicos. El grupo transitorio tarda algún tiempo en valorar su propio funcionamiento, en explorar los aspectos susceptibles de mejorar y en desa--

rrollar las actividades concretas requeridas para incrementar su eficiencia. Como medio de intervención, la formación de grupos es de mucha utilidad cuando se emprende a consecuencia de un diagnóstico del organismo.

La formación de grupos sigue dos lineamientos generales: El primero implica el tránsito de orientación, partiendo de un grupo secundario a la de un grupo primario. Las características de la orientación a grupos secundarios contienen frecuentemente la del "yo", la supresión de personalidad y la conducta motivada por el interés propio individual. La característica de la orientación a grupos primarios, se refleja en la de "nosotros", en la existencia de vínculos personales entre los miembros del grupo, en la ausencia de formalismos y en una conducta individual cuyas motivaciones, se encauzan a metas en común. Cuando se requiere la interdependencia y son necesarias la colaboración y la acción recíproca para realizar una tarea, la orientación primaria tiene más probabilidad de ser eficiente. (55)

El segundo lineamiento implica oscilar entre operaciones de ejecución de tareas y de procesos. Al avanzar en la formación de equipos, el grupo incrementa su aptitud para conjuntar la ejecución de tareas con la valoración del proceso. Es necesario que el grupo resuelva cuestiones fundamentales que, ayuden al tránsito del procedimiento secundario al primario; y que mantengan al grupo en el procedimiento primario.

A continuación se describe el procedimiento para llevar a cabo la formación de equipo:

- Paso 1. Fijar los objetivos de la junta. Aunque el objetivo general de la junta es mejorar la efectividad del grupo familiar, existen otros motivos específicos. Un propósito de esta junta deberá ser que el grupo familiar evalúe su propio proceso de trabajo. El gerente, los otros miembros del grupo que puede seleccionar y el consultor deberán cumplir con la tarea de fijar los objetivos de la junta.
- Paso 2. Recopilación de información para la junta. Esto se hace a través de cuestionarios, sondeos y entrevistas, de preferencia antes de la junta. Generalmente el consultor es quien se encarga de recopilar la información.
- Paso 3. Conducción de la junta en sí. La información recopilada anteriormente se presenta a la junta del grupo familiar. El grupo o los subgrupos diseñan una agenda con los temas clasificados prioritariamente. El grupo produce una lista de aspectos de acción que deberán ser tratados después de la junta, decide quién es responsable por cada uno y elabora un programa.
- Paso 4. Seguimiento. Después de la junta es necesario asegurarse de que se lleven a cabo las acciones que se acordaron; también se debe procurar mantener el nivel de honestidad al que se llegó en la junta.

Usos:

Este método resulta útil en cualquier junta importante de un organismo. Una junta ocasional de este tipo es muy valiosa para cualquier organización en la que sus miembros quieran tratarse más abiertamente unos a otros. La frecuencia dependerá del esfuerzo que el gerente desee invertir en el cambio.

Cuando hay un equipo nuevo, la mayor parte del tiempo de la junta se destina a que se conozcan y planeen la forma en que va a funcionar el grupo.

Beneficios:

Descubre el conocimiento y la inventividad total del grupo para identificar problemas y oportunidades. Forma un compromiso grupal a fin de cambiar las metas y los pasos de acción. Mejora las relaciones de trabajo. El método acelera la formación de un equipo estrechamente unido, cuando se trata de grupos nuevos.

Limitaciones:

A menos que el grupo y en especial el gerente, esté listo para avanzar hacia una comunicación abierta, la junta será menos efectiva.

Claves operacionales:

Honestidad: El gerente debe poner el ejemplo. El grupo pondrá a prueba su buena voluntad para enfrentar las diferencias que tie

ne con él. Se debe evitar sacar a relucir problemas interpersonales, a menos que se cuente con tiempo, ayuda y compromiso para trabajar con éstos, ya sea durante la junta o poco después.

Responsabilidad: El gerente debe aceptar la responsabilidad de la junta y compartirla con el grupo y el consultor.

Asistencia: Puede hacerse que la asistencia sea obligatoria; pero haciendo la aclaración de que cada participante puede sentirse libre para participar de la manera que él decida.

Precaución: No debe usarse una junta de formación de equipo para tratar un problema serio de una persona con otra, tal como una queja seria por parte del gerente acerca del desempeño de un miembro de su grupo. Tampoco debe efectuarse una junta de formación de equipo cuando se está planeando despedir a un integrante del grupo, ya que su despido puede atribuirse a haber hablado o no en la junta.

Duración: De uno a tres días. Para una primera junta de formación de equipos, tres días es buen tiempo.

Lugar de reunión: Para la primera junta es recomendable un lugar cómodo e informal alejado del lugar de trabajo acostumbrado, con objeto de que el grupo no sea molestado.

Tamaño del grupo: De tres a treinta personas. El tamaño usual es de ocho a quince. Para grupos más grandes, se requerirá emplear los subgrupos, la pecera y más tiempo.

Participación de la alta gerencia: Pueden asistir dos o más niveles gerenciales; pero debe pensarse y discutirse con anterioridad su efecto en la honestidad del grupo. Una forma de involucrar a un gerente de nivel superior es arreglando su participación casual al final de la junta, cuando el grupo haya resuelto algunos de sus propios problemas y habrá preparado una agenda para desarrollar con él.

Programa de la junta: Frecuentemente demasiado grande para el tiempo planeado. Deberá restringirse a aquellos casos acerca de los cuales el grupo puede hacer algo.

Seguimiento: Deberá realizarse.

Aplicaciones relacionadas:

Para la agenda ha de considerarse lo siguiente:

Planear el cambio. Tratar los sentimientos acerca del cambio y los problemas mencionados por los integrantes del grupo. Se deben planear formas de realizar nuevas asignaciones o nuevos reclutamientos. Criticar la experiencia del grupo para ver que puede-

aprenderse. Definir qué parte de esta experiencia puede ser de utilidad a otros grupos similares y la manera de transmitirles la información. Tratar los problemas inmediatos del grupo restante y planear a futuro. (56)

5.4 Formación de Intergrupos

Las organizaciones se componen de grupos, tanto formales como informales y ellos ejercen influencia sobre los individuos y sobre el sistema del organismo. Los grupos crean sus propios procedimientos operatorios, sus propios estándares de conducta y sus propias normas que rigen su actitud. En el momento en que dos o más grupos desarrollan subculturas que difieren de otras, que muestran mucha cohesividad entre sus miembros y son al mismo tiempo interdependientes en la conquista de sus metas, las relaciones entre los grupos y en el seno de ellos mismos se convierte en factor vital de esa conquista. La índole interdependiente de las relaciones agranda los conflictos que pueden surgir entre ellos.

Las relaciones intergrupales constituyen uno de los factores más importantes y más complicados en la vida de las organizaciones. Si las relaciones son armoniosas, los objetivos de la organización y las metas individuales de los grupos pueden alcanzarse. Por el contrario, si éstos viven en conflicto tienden a gastar

(56) Fordyce Jack, Weil Raymond. Método de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos. Págs. 106, 108.

gran parte de su tiempo, de sus energías y de sus recursos luchando con el conflicto, enfrentándose a sus consecuencias y manteniendo un contacto mínimo entre sí (57). Por consiguiente; este tipo de conducta repercute en la ejecución de tareas.

Una estrategia para lograr el cambio en las relaciones entre grupos es la junta de formación de equipo intergrupala, la cual se describe a continuación:

Dos grupos se reúnen para mejorar sus relaciones de trabajo. El objetivo de esta junta es llegar a un entendimiento mutuo que aliente la cooperación y reduzca el aislamiento, la competencia y la lucha. El proceso involucra:

1. Un esfuerzo deliberado para sacar a relucir el resentimiento y la desconfianza escondidos.
2. Un intento para diferenciar los hechos de la fantasía.
3. Buscar la forma de que los dos grupos puedan ayudarse mejor a fin de lograr metas comunes.
4. Una determinación de ser útil.

Procedimiento típico para la junta. Se invita a todos los participantes a hablar y los pasos a realizar son los siguientes:

Paso 1. Fijar los objetivos de la junta. Un comité de planea-

(57) Margulies Newton, Raia Anthony. Desarrollo Organizacional: Valores, Proceso y Tecnología. Pág. 469.

ción fija el ámbito y los objetivos de la junta. El comité está integrado por los gerentes de los grupos respectivos y de un consultor. La finalidad de las reuniones del comité es:

- a) Dar sus impresiones de las relaciones actuales entre los dos grupos.
- b) Definir la información adicional que se requiere antes de que los grupos se reúnan y cómo se va a recopilar ésta.
- c) Delinear el procedimiento que se va a seguir durante la junta y durante el trabajo de seguimiento.
- d) Determinar quién debe asistir, duración y lugar de la junta.

Paso 2. Recopilar información para la junta. Esto se hace antes de la junta, a través de cuestionarios, sondeos o entrevistas. Generalmente el consultor es quien se encarga de recopilar la información (este paso es opcional).

Paso 3. Conducción de la junta. Se aclaran los objetivos y el procedimiento de la junta. Se presenta la información recopilada (opcional). Cada uno de los grupos se reúnen por separado a fin de preparar tres listas:

- a) Lista de retroinformación positiva. Cosas valiosas -

al trabajar con el otro grupo.

b) Lista de cosas que disgustan al grupo.

c) Lista de empatía: predecir lo que el otro grupo ha escrito en sus listas.

Los grupos se reúnen. Un representante de cada uno de ellos, presenta la lista de su grupo. Durante este periodo, el consultor desalienta cualquier discusión que no esté dirigida específicamente a la clarificación del punto de vista del otro grupo. El grupo total prepara una agenda de trabajo y determina las prioridades.

Se forman subgrupos para trabajar en cada punto de la agenda y reportarle al grupo total. Posteriormente el grupo total elabora una lista de puntos de acción que se compromete realizar. Los puntos de acción se asignan y se programan.

Paso 4. Después de la junta debe asegurarse una actividad de seguimiento para ver si las acciones que se acordaron se han realizado y si se mantiene el nivel de comunicación abierta al que se llegó en la junta.

Usos:

En todos los casos en que las relaciones de trabajo con otra or-

ganización parezcan ser muy difíciles. Si se administra adecuadamente y se tiene un cuidado posterior apropiado, el tratamiento está libre de efectos perjudiciales. Puede usarse en las relaciones entre el staff y la línea, la oficina matriz y la sucursal, el proveedor y el cliente.

Beneficios:

La junta intergrupala restaura la actividad interdependiente a sus especificaciones originales.

El método resulta más económico que eludir o tratar de eliminar todos los obstáculos que parecen surgir espontáneamente en los canales de comunicación dentro de los grupos de trabajo.

El método contribuye a aligerar una cadena de mando sobrecargada. Un gerente no dispone de tiempo para resolver los conflictos que suceden por debajo de él, tratándose de una empresa moderna compleja.

Limitaciones:

Las relaciones intergrupales pueden ser rudas y requerir una atención continua a los detalles. La junta intergrupala, es una manera excelente de fijar el escenario para lograr una cooperación mayor más adelante. Se debe tener cuidado de no retroceder.

Claves operacionales:

Honestidad: Los gerentes son quienes deben fijar la pauta para la honestidad. Ellos serán puestos a prueba por los demás participantes.

Asistencia: Se invitará a los individuos que puedan resolver el problema que se decidió solucionar.

Responsabilidad: Los gerentes deben aceptar la responsabilidad, por lo que respecta a la junta.

Precaución: Se recomienda no realizar una junta intergrupala si no se han resuelto problemas internos serios; ya que contaminarían el proceso de trabajo con otro grupo.

Duración: De día y medio a dos días, o más si es necesario.

Lugar de reunión: En cualquier lugar en el que los grupos no sean molestados.

Tamaño del grupo: De cuatro a treinta personas.

Programa de la junta: Debe limitarse a los asuntos respecto de los cuales los participantes puedan hacer algo.

Diferenciación: Se insiste en la diferencia entre los dos grupos.

Al manejar las relaciones entre grupos, se debe concentrar en los puntos de divergencia. Es preciso tener una clara comprensión de las diferencias y saber si se trata de diferencias de principios, de métodos de trabajo, de estilos de los grupos o de los objetivos.

Seguimiento: El seguimiento es una clave para lograr el éxito. Algunas sugerencias específicas para el seguimiento de juntas intergrupales son las siguientes:

1. Programar una junta de seguimiento de cuatro a seis semanas después de haber realizado la primera.
2. Mantener funcionando los subgrupos establecidos en la junta hasta que su trabajo se haya llevado a cabo y los resultados se hayan puesto en práctica.
3. Invitar a un representante del otro grupo a juntas en las que haya un interés conjunto. (58)

5.5. Laboratorio de Entrenamiento Organizacional

El plan de confrontaciones satisface la calidad de organización total, ya que afecta de manera simultánea a todos los directivos

(58) Fordyce Jack, Weil Raymond. Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos. Págs. 114, 116.

de la organización. Es una junta para todos los directivos de un organismo. En esta junta se da a los participantes una conferencia que trata sobre la salud del organismo. Los ejecutivos generan información acerca de sus problemas principales, analizan sus causas, desarrollan planes de actuación para corregir los problemas y definen una programación de fechas para realizar el trabajo correctivo. (59)

Este tipo de junta se recomienda cuando:

- Se requiere que el grupo de ejecutivos revise sus propios trabajos.
- Se dispone de poco tiempo para este trabajo.
- La dirección general desea mejorar rápidamente la situación.
- Se da la suficiente cohesividad en el equipo cumbre para asegurar la continuidad.
- La dirección general se compromete a resolver los problemas.
- La organización ha experimentado recientemente un cambio trascendente.

Las características del plan de confrontaciones son las siguientes:

- (59) French Wendell, Bell Cecil. Ciencia de la Conducta para el Desarrollo Organizacional. Págs. 175, 176.

1. El objetivo del plan de confrontación es un aprendizaje con aplicaciones directas en el campo de operaciones.
2. Intervienen dos o más entidades de la organización, cuyos miembros tienen problemas recíprocos reales y sin resolver.
3. Se trata de formular en común imágenes (representaciones) de tres dimensiones o aspectos basándose en las preguntas:
 - a) ¿Qué impresión tenemos de nosotros mismos en relación con otros elementos apropiados?
 - b) ¿Qué impresión causamos a los otros elementos apropiados?
 - c) ¿Qué impresión nos causan los otros elementos apropiados?

Como base para que afloren cuestiones debatibles no resueltas.

4. Los planes de confrontación permiten compartir las imágenes tridimensionales. La confrontación por medio de imágenes es el primer paso para que mutuamente se encuentre la solución de los problemas de relaciones.
5. Los planes de confrontación dan por un hecho que los problemas trascendentales del organismo provienen a menudo de obstáculos a las comunicaciones. Las confrontaciones originan que los participantes se sientan en libertad de actuar, lo que genera actuaciones fidedignas y la resolución de problemas de

manera eficiente.

6. La duración del plan de confrontación es de un día.
7. Los planes de confrontación son considerados como plataforma para la actuación organizadora.

El objetivo del aprendizaje en las confrontaciones es establecer las relaciones entre los participantes.

La intención básica del plan de confrontación es elevar al plano de atención pública los problemas reales de la organización a los que es necesario dar solución y que hasta el momento no habían sido atendidos. El plan de confrontaciones fomenta una entrega mayor y un esfuerzo más grande al desarrollo de inventos capaces de reducir al mínimo, o aún de eliminar los problemas, como sucede en los grupos medulares incrustados en la estructura misma del plan o en el caso en que se presentan en el trabajo mismo.

C A P I T U L O 6

PROCESO DE INVESTIGACION SOBRE DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

- 6.1 Marco de Referencia
- 6.2 La Empresa
- 6.3 Objetivos Generales y Específicos
- 6.4 Formulación de Hipótesis
- 6.5 Metodología de la Investigación
- 6.6 Interpretación de Resultados
- 6.7 Efectos Negativos Detectados en el Diagnóstico de Clima Organizacional
- 6.8 Propositiones de Estrategias de Cambio

0.1 Marco de Referencia

El objetivo que se pretende alcanzar con el presente capítulo es el de dar una explicación, lo más detallada posible, de la naturaleza y de la forma en que se llevó a cabo el trabajo de investigación consistente en el "Diagnóstico del Clima Organizacional en una Empresa Manufacturera", a través de la información proporcionada por Gerentes y Jefes de Departamento.

Uno de los motivos más importantes que justifican la realización de una investigación de esta naturaleza, lo constituye la necesidad de analizar un aspecto que ha sido descuidado en los estudios hechos en México y se considera de gran importancia para comprender y mejorar el funcionamiento de la empresa mediana en México, ya que este grupo de empresas representa la base de la industria nacional y tiene una influencia significativa en la economía del país. Lo anterior tiene una trascendencia especial, si se considera el periodo crítico por el que atraviesa nuestro país.

La razón por la cual se seleccionaron los niveles de Gerencia y Jefatura de Departamento para realizar este estudio, radica en el deseo de buscar respuestas objetivas sobre la situación real del clima organizacional de la empresa. Además de que su posición dentro de la organización es determinante para la visión

que se tenga de la misma y su actuación influye decisivamente en el clima que prevalezca en la organización.

El clima organizacional refleja una serie de factores particulares de una empresa como son: las normas y los valores, el tipo de gente que la organización atrae, las formas de comunicación y la manera en que se ejerce la autoridad dentro de la institución.

Al igual que en la sociedad, las empresas tienen una herencia cultural, poseen creencias y sentimientos colectivos que se transmiten a los nuevos miembros de la organización.

El elemento humano es el factor más importante dentro de las organizaciones, ya que a él se debe el éxito o fracaso de las empresas. Sin embargo, no se le da la importancia que tiene y se le considera como un recurso más de la empresa.

En atención a lo anterior, el administrador debe conceder especial cuidado al estudio del clima organizacional dentro de su empresa, con el fin de lograr contrarrestar los efectos negativos que impiden el buen funcionamiento de la organización.

6.2 La Empresa

Taller Contreras, S. A., se constituyó bajo esta denominación so-

cial en enero de 1973 y sus instalaciones se localizan en el Distrito Federal. Sin embargo, su origen se remonta a 1958 en que su fundador instaló un taller para la reparación de todo tipo de piezas para vehículos de transporte urbano; a partir de 1963 se especializó en la reparación de partes para transmisiones y en 1971 amplió su actividad al incorporar la fabricación de piezas para transmisiones automáticas, siendo la primera de ellas la bomba de aceite.

La empresa cuenta con un capital social suscrito y pagado de \$60'000,000.00 perteneciente en su totalidad a seis accionistas de nacionalidad mexicana. El capital contable de la empresa es de \$72'000,000.00 (incluida la revaluación de activos), por lo que la empresa se clasifica como mediana industria de acuerdo al criterio establecido por el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN), fideicomiso administrado por Nacional Financiera, S. A.

La empresa Taller Contreras, S. A., cuenta con cincuenta y un empleados, distribuidos de la siguiente manera:

Gerentes	6
Jefes de Departamento	5
Obreros Calificados	20
Empleados Administrativos	8
Obreros no Calificados	12

6.3 Objetivos Generales y Específicos

Los objetivos generales hacia los cuales se orientó el trabajo de investigación, son los siguientes:

1. Diagnosticar el clima organizacional de la empresa Taller Contreras, S. A., a través de la información proporcionada por los Gerentes y Jefes de Departamento de la misma.
2. Presentar las proposiciones de estrategias de cambio que se requieran.

En cuanto al diagnóstico del clima organizacional, se pretende estudiar en la empresa Taller Contreras, S. A., los siguientes objetivos específicos:

1. El grado en que se utiliza el trabajo en equipo.
2. El nivel de participación en la toma de decisiones y en el mejoramiento del trabajo.
3. El grado de confianza respeto y aceptación que existe entre los encuestados, sus jefes y sus compañeros de trabajo.
4. La percepción de los encuestados sobre su autocontrol responsable.
5. El grado de satisfacción actual de los encuestados en su trabajo.

6. El grado en que los encuestados se esfuerzan por alcanzar altas metas en su actuación de trabajo.
7. La actitud de los encuestados con respecto a la cooperación con su superior y compañeros de trabajo.

6.4 Formulación de Hipótesis

Con propósito de verificar los objetivos antes mencionados, se plantea la siguiente hipótesis:

"El clima organizacional que prevalece en la Empresa Taller Contreras, S. A. no es satisfactorio."

6.5 Metodología de la Investigación

Se consideró como universo para este estudio a los Gerentes y Jefes de Departamento (11), por considerar que su posición jerárquica en la empresa y su actuación influyen en el clima organizacional.

Con objeto de obtener la información necesaria para confirmar o

rechazar la hipótesis planteada y calificar los objetivos específicos de diagnóstico de clima organizacional, se utilizó el método denominado encuesta de actitud, cuyo objetivo es medir las opiniones del empleado respecto a diversas situaciones relacionadas con su trabajo.

Más que simples hechos, lo que se pretende conocer con las encuestas de actitud, es el sentir de las personas encuestadas en relación a aspectos determinados de sus ocupaciones, dando a entender así que lo que estará sujeto a evaluación será la actitud y el sentir de los Gerentes y Jefes de Departamento relativos a situaciones que se viven en la empresa.

El método de recopilación de datos utilizado para este estudio fue el cuestionario, el cual presenta las siguientes ventajas:

1. Un cuestionario permite obtener datos objetivos con rapidez y facilidad, gracias a que las preguntas que lo integran han sido estructuradas, ordenadas y definidas previamente, en función de la hipótesis que se desea comprobar, y por tanto están orientadas directamente hacia los objetivos de la investigación.
2. Al elaborar el cuestionario se reflexiona sobre la necesidad de cada pregunta.

3. Asimismo, la claridad, uniformidad y secuencia lógica que se puede obtener de un buen cuestionario, despiertan el interés del encuestado y le animan a contestar con seriedad y objetividad, lo cual redundará en la calidad de la encuesta.
4. El ahorro en tiempo al aplicarlo a varias personas simultáneamente.

Antes de aplicar el cuestionario a los Gerentes y Jefes de Departamento de la empresa seleccionada para la investigación, se expuso el objetivo del estudio, así como una breve explicación sobre el cuestionario y la forma de contestarlo. Durante la aplicación del cuestionario, se estuvo presente con objeto de dar respuesta a cualquier duda acerca del cuestionario.

El cuestionario que se utilizó para llevar a cabo la encuesta de actitud, fue elaborado en base al de Likert (60), por considerar que satisface adecuadamente los requerimientos de información para detectar el clima organizacional que impera en la empresa.

El cuestionario contiene treinta y seis preguntas de opción múltiple en las cuales se describen situaciones o condiciones que caracterizan a las organizaciones. Aunque en realidad se trata de dos cuestionarios contenidos en uno, ya que el encuestado debe dar dos respuestas por pregunta con base en una escala de ca-

(60) Likert Rensis. Perfil de las Características Organizacionales. El Factor Humano en la Empresa: Su Dirección y Valoración.

lificación: una respuesta en la que debe dar su opinión con respecto a la frecuencia en la que una determinada situación se da en su empresa; y otra, en la que debe opinar respecto a la frecuencia con que debería darse tal situación.

A continuación se presentan el cuestionario y el instructivo que se entregó a cada uno de los Gerentes y Jefes de Departamento de la empresa Taller Contreras, S. A.

CUESTIONARIO PARA EL DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El cuestionario que va a llenar, describe el número de comportamientos, situaciones o condiciones que ocurren en buen número de organizaciones. Cuando lea cada pregunta, no piense si es "bueno" o "malo" sino más bien con qué frecuencia se presenta en su empresa la circunstancia descrita y con cuánta frecuencia piensa usted que debería ocurrir.

Instrucciones para marcar:

En los márgenes izquierdos y derechos de cada hoja está impresa, para cada frase, la siguiente escala de calificación:

1. Casi nunca
2. Algunas veces
3. Con frecuencia
4. Con mucha frecuencia
5. Casi siempre

En la columna de la izquierda del cuestionario se le pide que indique como "ES" la situación actualmente en su empresa, respecto a la frase. En la columna de la derecha del cuestionario se le pregunta que indique cómo "DEBERIA DE SER" en su empresa con respecto a la frase.

"ES" significa: La forma en que creo sucede en mi empresa o la forma en que creo se maneja la situación aquí.

"DEBERIA SER" significa: La forma en que creo debería ser en mi empresa, o la forma en que creo debería manejarse la situación.

En seguida aparece un ejemplo de una frase típica del cuestionario:

ES	F R A S E	DEBERIA SER
1 2 ③ 4 5	¿Usted siente que es una persona importante en su empresa?	1 2 3 ④ 5

En este ejemplo la frase se respondió poniendo un círculo alrededor del 3 en la columna de la izquierda, para mostrar que "con frecuencia" "ES" la situación actualmente, y con círculo alrededor del 4 en la columna de la derecha, para mostrar que "con mucha frecuencia" es como "DEBERIA SER".

ES	F R A S E	DEBERIA SER
1 2 3 4 5	(1) ¿Sus superiores confían en usted?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(2) ¿En su empresa se utiliza el trabajo en equipo?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(3) ¿Usted puede tomar parte en la mejora de su trabajo?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(4) ¿Sus superiores utilizan información sobre su desempeño para ayudarle a realizar mejor su trabajo?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(5) ¿La forma como se toman las decisiones le hace sentirse parte de un equipo?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(6) ¿Los miembros de su empresa se sienten responsables del control de su propio comportamiento?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(7) ¿Usted confía en sus superiores?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(8) ¿Usted y sus compañeros trabajan para mejorar la situación de su empresa?	1 2 3 4 5

ES	F R A S E	DEBERIA SER
1 2 3 4 5	(9)¿Usted está pendiente y ayuda a otros en su trabajo?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(10)¿Sus superiores lo tratan de manera - que usted se siente importante?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(11)¿Sus superiores entienden su punto de vista de las situaciones?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(12)¿Usted toma parte en la toma de decisiones que afectan su trabajo?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(13)¿Usted, en la situación en que vive - acepta las metas fijadas para su trabajo?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(14)¿Usted toma parte en el control de su trabajo?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(15)¿Usted puede introducir cambios en las metas, los métodos y las actividades de su trabajo?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(16)¿Usted entiende el punto de vista de - sus superiores sobre las situaciones?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(17)¿Las actividades de trabajo que tienen que ver con usted, son desempeñadas - por usted o por un grupo que lo representa?	1 2 3 4 5

ES	F R A S E	DEBERIA SER
1 2 3 4 5	(18)¿Usted está satisfecho con la actual-situación dentro de su trabajo?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(19)¿Las personas y los grupos de su trabajo se comunican a fin de mejorar - la efectividad del trabajo?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(20)¿Usted se esfuerza para alcanzar al--tas metas en su actuación de trabajo?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(21)¿Las decisiones de su trabajo las toman las personas directamente afecta--das por el problema?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(22)¿Usted se siente cercano y amigo de - sus superiores?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(23)¿Sus superiores, trabajan con usted de tal manera que acepta gustosamente?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(24)¿La información en poder de quienes - "SABEN" se utiliza en su situación de trabajo para la toma de decisiones?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(25)¿Usted se siente libre para compartir--con sus superiores sus sentimientos y problemas?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(26)¿Sus superiores comparten sus sentimien--tos y problemas con usted?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(27)¿Cuando sus superiores conocen sus - ideas acerca de su trabajo tratan de--usarlas?	1 2 3 4 5

ES	F R A S E	DEBERIA SER
1 2 3 4 5	(28) ¿Usted trata a sus superiores de manera que les hace sentir que usted confía en ellos?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(29) ¿Usted tiene oportunidades para trabajar de manera cercana y amigable con sus compañeros de trabajo?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(30) ¿Otras personas se preocupan por usted y le ayudan en su situación de trabajo?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(31) ¿Sus superiores quieren conocer sus ideas sobre su trabajo?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(32) ¿Su empresa está organizada de tal manera que sus ideas y puntos de vista pueden influir en las decisiones?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(33) ¿Las personas que toman decisiones que lo afectan tienen idea clara de la situación que viven las personas a su cargo?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(34) ¿Sus superiores se esfuerzan porque en su situación de trabajo usted alcance altas metas?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(35) ¿Usted da a sus superiores información completa y verdadera respecto a su trabajo?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(36) ¿Usted toma parte en la evaluación de su trabajo?	1 2 3 4 5

Las preguntas del cuestionario están relacionadas con los objetivos específicos del diagnóstico. A continuación se presenta la relación entre éstos:

El objetivo uno que se refiere al grado en que se utiliza el trabajo en equipo, se relaciona con las siguientes preguntas:

2. ¿En su empresa se utiliza el trabajo en equipo?

5. ¿La forma como se toman las decisiones le hacen sentirse parte de un equipo?

19. ¿Las personas y los grupos de su trabajo se comunican a fin de mejorar la efectividad del trabajo?

El objetivo dos referente al nivel de participación en la toma de decisiones y en el mejoramiento del trabajo, está relacionado con las preguntas:

3. ¿Usted puede tomar parte en la mejora de su trabajo?

4. ¿Sus superiores utilizan información sobre su desempeño para ayudarle a realizar mejor su trabajo?

12. ¿Usted toma parte en la toma de decisiones que afectan su trabajo?

15. ¿Usted puede introducir cambios en las metas, los métodos y las actividades de su trabajo?
17. ¿Las actividades de trabajo que tienen que ver con usted, son desempeñadas por usted o por un grupo que lo representa?
21. ¿Las decisiones de su trabajo las toman las personas directamente afectadas por el problema?
24. ¿La información en poder de quienes "SABEN" se utiliza en su situación de trabajo para la toma de decisiones?
27. ¿Cuando sus superiores conocen sus ideas acerca de su trabajo, tratan de usarlas?
31. ¿Sus superiores quieren conocer sus ideas sobre su trabajo?
32. ¿Su empresa está organizada de tal manera que sus ideas y puntos de vista pueden influir en las decisiones?
33. ¿Las personas que toman decisiones que lo afectan, tienen idea clara de la situación que viven las personas a su cargo?

El objetivo tres relativo al grado de confianza, respeto y aceptación que existe entre los encuestados, sus jefes y sus compañeros de trabajo, se relaciona con las siguientes preguntas:

1. ¿Sus superiores confían en usted?

- 7.¿Usted confía en sus superiores?
- 10.¿Sus superiores lo tratan de manera que usted se siente importante?
- 11.¿Sus superiores entienden su punto de vista de las situaciones?
- 16.¿Usted entiende el punto de vista de sus superiores sobre las situaciones?
- 22.¿Usted se siente cercano y amigo de sus superiores?
- 25.¿Usted se siente libre para compartir con sus superiores sus sentimientos y problemas?
- 26.¿Sus superiores comparten sus sentimientos y problemas con usted?
- 28.¿Usted trata a sus superiores de manera que les hace sentir que usted confía en ellos?
- 30.¿Otras personas se preocupan por usted y le ayudan en su situación de trabajo?

El objetivo cuatro referente a la percepción de los encuestados sobre su autocontrol responsable, está relacionado con las siguientes preguntas:

- 6.¿Los miembros de su empresa se sienten responsables del control de su propio comportamiento?

14. ¿Usted toma parte en el control de su trabajo?

36. ¿Usted toma parte en la evaluación de su trabajo?

El objetivo cinco concerniente al grado de satisfacción actual de los encuestados en su trabajo, tiene relación con la siguiente pregunta:

18. ¿Usted está satisfecho con la actual situación dentro de su trabajo?

El objetivo seis relativo al grado en que los encuestados se esfuerzan por alcanzar altas metas en su actuación de trabajo, está relacionado con las siguientes preguntas:

8. ¿Usted y sus compañeros trabajan para mejorar la situación de su empresa?

13. ¿Usted, en la situación en que vive acepta las metas fijadas para su trabajo?

20. ¿Usted se esfuerza para alcanzar altas metas en su actuación de trabajo?

34. ¿Sus superiores se esfuerzan porque en su situación de trabajo usted alcance altas metas?

El objetivo siete y último, relativo a la actitud de los encuestados con respecto a la cooperación con su superior y compañeros de trabajo, se relaciona con las siguientes preguntas:

9. ¿Usted está pendiente y ayuda a otros en su trabajo?
23. ¿Sus superiores, trabajan con usted de tal manera que acepta gustosamente?
29. ¿Usted tiene oportunidades para trabajar de manera cercana y amigable con sus compañeros?
35. ¿Usted da a sus superiores información completa y verdadera respecto a su trabajo?

6.6 Interpretación de Resultados

El presente punto constituye la parte central del trabajo de investigación, pues en él se dan a conocer y se interpretan los resultados de la encuesta realizada conforme a los lineamientos establecidos previamente.

Con objeto de validar la hipótesis planteada referente a: "El clima organizacional que prevalece en la empresa Taller Contreras, S. A., no es satisfactorio", se aplicó el cuestionario al universo (11) formado por los Gerentes y Jefes de Departamento de la organización.

Para corroborar la hipótesis, se plantearon diversos objetivos específicos y para cada uno de ellos; se definieron y agruparon varias preguntas.

La escala de calificaciones para cada pregunta, tanto para la columna "ES" como para la de "DEBERIA SER" es la siguiente:

<u>FRECUENCIA</u>	<u>CALIFICACION</u>
Casi nunca	1
Algunas veces	2
Con frecuencia	3
Con mucha frecuencia	4
Casi siempre	5

En cuanto a la columna del "DEBERIA SER", su finalidad consiste en determinar el grado de inconformidad que existe en el encuestado a través de su comparación con los resultados de la columna denominada "ES" del cuestionario. Esto es, los resultados del "DEBERIA SER" no intervienen en la decisión de confirmar o rechazar la hipótesis planteada.

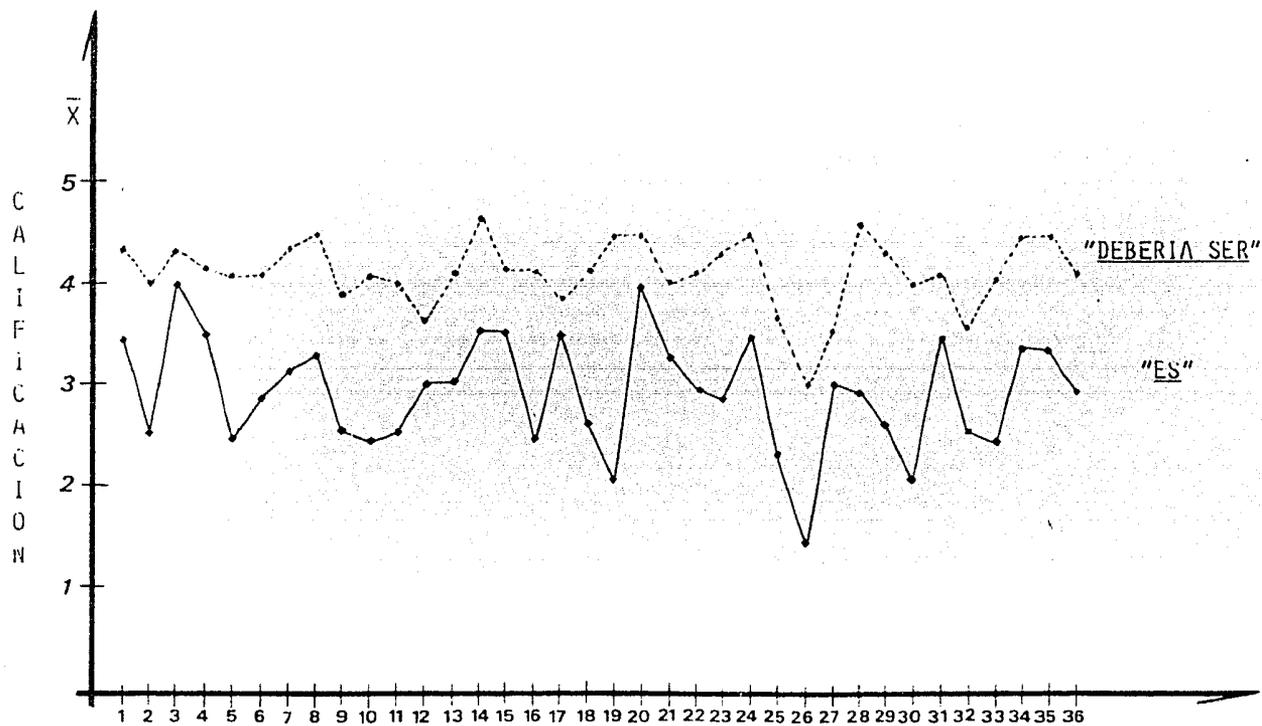
La regla de decisión adoptada para la aceptación de una situación satisfactoria para cada una de las preguntas es que la media sea superior a tres ($\bar{X} > 3$). Con respecto a los objetivos específicos, se agruparon las preguntas del cuestionario relacio

nadas con cada uno de ellos y la regla de decisión adoptada para el grupo de preguntas fue la misma que para el caso individual - ($\bar{X} > 3$).

En la gráfica #1 se presenta la calificación promedio obtenida para cada una de las 36 preguntas del cuestionario, tanto para la situación actual "ES" como para "DEBERIA SER".

Los resultados obtenidos para cada uno de los objetivos específicos son los siguientes:

- Objetivo 1. El grado en que se utiliza el trabajo en equipo. Obtuvo la menor calificación y es insatisfactorio.
- Objetivo 2. El nivel de participación en la toma de decisiones - y en el mejoramiento del trabajo. Obtuvo calificación satisfactoria.
- Objetivo 3. El grado de confianza, respeto y aceptación que existe entre los encuestados, sus jefes y sus compañeros de trabajo. Obtuvo la segunda calificación más baja y es insatisfactorio.
- Objetivo 4. La percepción de los encuestados sobre su autocontrol responsable. Obtuvo una calificación mínima satisfactoria.
- Objetivo 5. El grado de satisfacción actual de los encuestados en su trabajo. No obtuvo una calificación mínima satisfactoria.



P R E G U N T A S

GRÁFICA NO. 1

Objetivo 6. El grado en que los encuestados se esfuerzan por alcanzar altas metas en su actuación de trabajo. Obtuvo la más alta calificación y es satisfactorio.

Objetivo 7. La actitud de los encuestados con respecto a la cooperación con su superior y compañeros de trabajo. - No obtuvo la calificación mínima satisfactoria.

De los resultados obtenidos se confirma la hipótesis planteada:

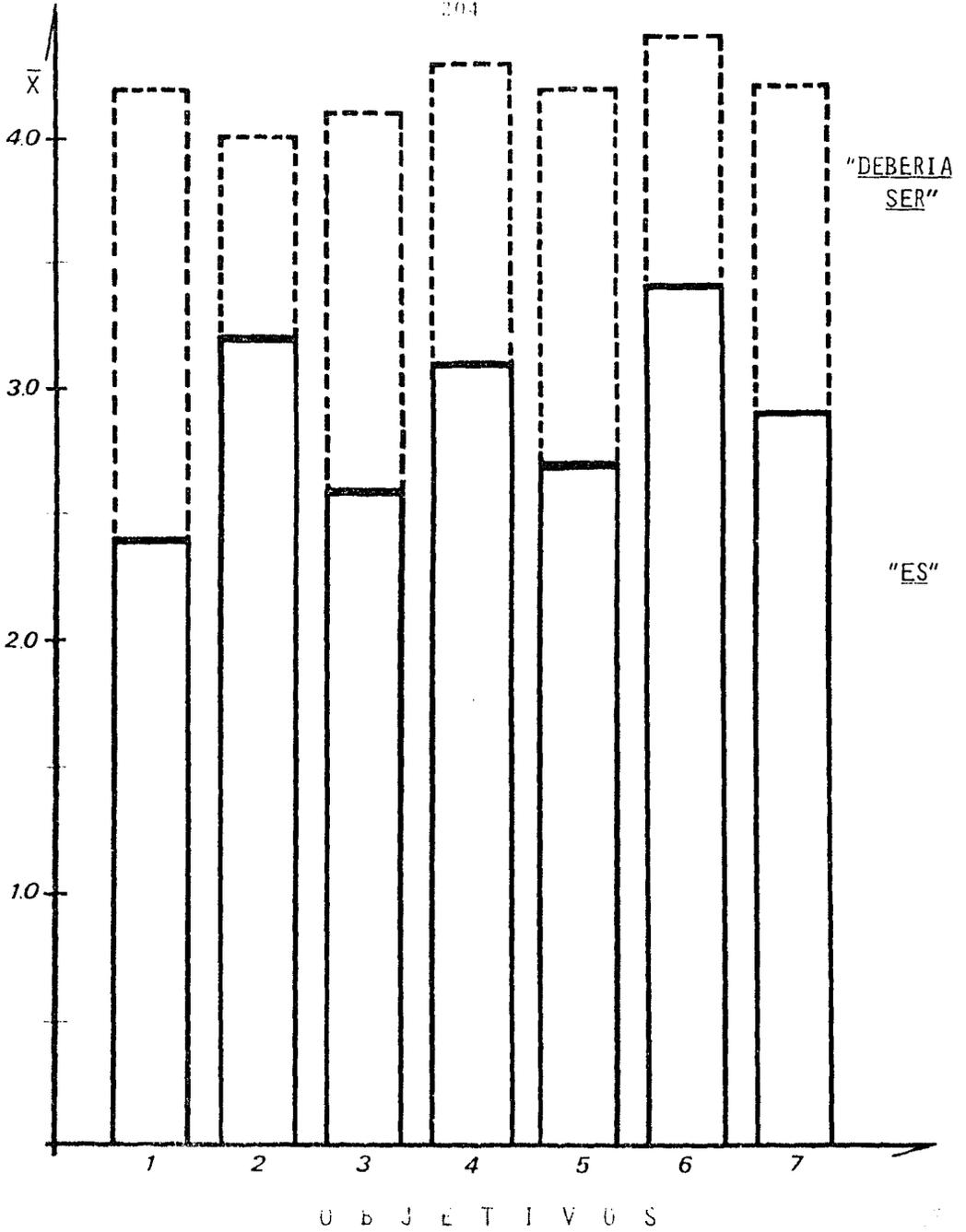
El clima organizacional que prevalece en la empresa Taller Contreras, S. A., no es satisfactorio. Aunque cabe señalar que no es altamente insatisfactorio.

La gráfica #2 muestra la calificación promedio obtenida para cada uno de los 7 objetivos específicos.

Los objetivos que obtuvieron calificaciones menores al mínimo satisfactorio son: Uno, tres, cinco y siete.

Los principales problemas detectados en el diagnóstico de clima organizacional en la empresa Taller Contreras, S. A., son:

1. No se utiliza el trabajo en equipo. Sin embargo, los encuestados opinan que debería de utilizarse.



GRÁFICA NO. 2

2. El grado de confianza, respeto y aceptación que existe entre los encuestados, sus jefes y compañeros de trabajo es bajo. Los encuestados opinan que debería ser superior.
3. La actitud de los encuestados con respecto a la cooperación con su superior y compañeros de trabajo. Los encuestados opinan que debería haber mayor cooperación.
4. El grado de satisfacción actual de los encuestados en su trabajo, es bajo. Estos opinan que les agradaría sentir mayor satisfacción en su trabajo.

6.7 Efectos Negativos Detectados en el Diagnóstico de Clima Organizacional

1. Existe una serie de implicaciones y desventajas derivadas de la falta de utilización del trabajo en equipo como núcleo fundamental de la actividad empresarial. En primera instancia, cabe mencionar que al igual que la organización recurre a la departamentalización como un medio para descentralizar o repartir sus funciones, para obtener mejores resultados y llevar una mejor consecución de sus objetivos, las unidades o departamentos dentro de la misma lo hacen valiéndose de equipos de trabajo mediante los cuales garantizan su funcionamiento.

Al no trabajar en equipo se presenta la situación inevitable de que el individuo no presente ningún tipo de interés por responsabilizarse o comprometerse con la organización, ya que al carecer de medios y oportunidades para asociarse y ver satisfechas sus necesidades, no sentirá ningún lazo de unión que lo identifique con la misma.

Esta carencia provoca asimismo, que el individuo no tenga contacto con nuevas posibilidades y oportunidades de buscar valores más altos que le representen mayores retos e impliquen su superación, que viene representado por la existencia de la competencia bien encaminada en los equipos de trabajo.

La falta de trabajo en equipo, por otro lado, propicia el estancamiento de iniciativas y opiniones que el individuo pueda tener, al no contar con un medio adecuado para ponerlas en juego o simplemente expresarlas.

Por último, al no existir éste como tal, impide el surgimiento de relaciones de apoyo y cooperación entre los individuos, que la tolerancia hacia el subordinado, compañero de trabajo o superior sea casi nula y así la atmósfera de trabajo impida también una comunicación constructiva y amistosa, surgiendo antagonismos y condiciones permanentes de conflicto.

2. Cuando no existe en las organizaciones una actitud de confianza se provoca el siguiente conflicto: los superiores no confían en sus subordinados, y asimismo, éstos no confían en aquéllos.

Cuando el subordinado no siente confianza ante su superior, éste no reconocerá la autoridad formal del mismo; acudiendo al planteamiento de problemas de su trabajo con otra persona y dando lugar al nacimiento de una autoridad informal. Provocando así, el incumplimiento del principio administrativo de la unidad de mando, ya que de esa manera el subordinado tendrá un jefe formal y otro informal.

El incumplimiento de tal principio significa el romper con importantes elementos dentro de cualquier estructura formal, situación que obstaculizaría el cumplimiento cabal de los objetivos de la misma.

3. Es importante poner en claro la necesidad y las ventajas de que una empresa se preocupe porque sus ejecutivos encuentren satisfacción en el desempeño de su trabajo.

Es evidente que una organización está obligada a compensar a sus integrantes lo equivalente al tiempo, y al esfuerzo que recibe de ellos, si se quiere observar un trato justo en este

intercambio.

Las organizaciones requieren, para funcionar, de la realización de diferentes tipos de funciones que sólo pueden ser ejecutadas por personas. Por tanto, al aportar su trabajo, sus miembros satisfacen las necesidades de la organización; y ésta debe satisfacer las necesidades de las personas que la integran. Ciertamente cubre algunas de estas necesidades mediante sueldos y prestaciones; pero no lo ha hecho con las más importantes, entre las que se destaca la necesidad de realizar un trabajo del cual pueda derivarse una satisfacción.

Si la gente siente que no recibe de la organización una compensación equivalente a lo que le aporta con tiempo y esfuerzo, habrá inconformidad, y la reacción consecuente se manifestará ya sea a través de una reducción en el ritmo de trabajo y en el poco deseo de involucrarse en los objetivos organizacionales, o bien a través de un aumento en el ausentismo y en la rotación de personal.

En general es más probable que una persona aumente su rendimiento cuando disfruta su trabajo que cuando no goza de él.

Por otra parte, puede suceder que una persona que se encuentra satisfecha en su trabajo, lo desempeña con eficiencia; pero -

aun en este caso, al no poder desarrollar toda su capacidad, no puede dar todo de sí y en estas circunstancias lo que sucede es que la organización está desaprovechando su potencial humano.

El alto costo que representa para las empresas la rotación y ausentismo, da una idea clara de las ventajas que implica el preocuparse por la satisfacción de los ejecutivos en su trabajo.

4. Las principales consecuencias negativas que puede experimentar la organización en caso de no existir una actitud cooperativa de los ejecutivos con sus jefes y con sus compañeros de trabajo se presentan a continuación.

Parece ser que aun en nuestros días la gente no está del todo convencida con respecto a la ventaja de fomentar una actitud cooperativa en vez del tradicional comportamiento individualista en las relaciones de trabajo. Debe ponerse énfasis en el hecho de que una atmósfera de competencia puede ser benéfica para la organización pero únicamente en la medida en que motiva a los individuos a superarse.

Cuando lo importante radica simplemente en ser mejor que los demás, los objetivos personales, muchas veces incompatibles con los organizacionales, llegan a prevalecer. Esto significa que cuando un individuo se enfrenta al dilema de escoger entre sus metas y las de la organización siempre dará prioridad a las primeras en perjuicio de las segundas.

Por otra parte, la ausencia de una actitud cooperativa va directamente en detrimento de la eficiencia organizacional, pues es indudable que gran parte del trabajo puede ser realizado mejor, con mayor rapidez y menor esfuerzo, cuando se hace de manera conjunta que cuando se hace individualmente.

Asimismo, una actitud de mayor cooperación repercute invariablemente en el mejoramiento de las relaciones laborales entre jefes y subordinados dando así lugar a la instauración de un clima de trabajo más motivador.

6.8 Proposiciones de Estrategias de Cambio

Este último punto del trabajo de investigación está destinado a cumplir con el propósito de sugerir los cambios que sean pertinentes para dar solución a los problemas detectados, en beneficio de la organización.

Cada recomendación propuesta tiene como finalidad corregir uno o más de los problemas organizacionales, señalados en la interpretación de resultados. Esto se debe a que una organización es un sistema en el que tanto sus elementos como sus problemas se encuentran relacionados entre sí.

1. Promover la Comunicación:

Al problema de una comunicación deficiente, se propone resolverlo a través de mecanismos orientados a facilitar el que cada quien comprenda las necesidades y los objetivos de los demás. Lo anterior puede aplicarse tanto a las relaciones existentes dentro de un equipo de trabajo, como a aquellas que privan entre dos o más grupos (como pueden ser, unidades, departamentos o divisiones de una organización). Asimismo, en cuanto a las relaciones interpersonales, puede aplicarse tanto a las que se dan entre jefe y subordinado como entre compañeros de trabajo.

Para llevar a cabo lo especificado arriba, se sugiere el empleo de algunas de las estrategias de cambio expuestas en el capítulo 5 de este trabajo. Específicamente, conviene utilizar:

- La "junta de dos" para resolver conflictos entre jefe y subordinado; o entre compañeros de trabajo.
- El "entrenamiento en sensibilización" y la "junta de for-

mación de equipo de grupo familiar" para mejorar las relaciones existentes entre miembros de un mismo equipo de trabajo, y

- La "junta de formación de equipo intergrupala" para resolver las dificultades de comunicación entre grupos.

De ser adoptadas estas recomendaciones, se puede dar solución a los problemas relativos al trabajo en equipo, al grado de confianza, respeto y aceptación entre jefes, subordinados y compañeros de trabajo y a la actitud cooperativa entre los mismos, lo que redundará en una mayor satisfacción en el trabajo.

2. Aplicación de encuestas internas

Se propone que se lleven a cabo encuestas periódicas de actitud dentro de la organización, con objeto de conocer la opinión de sus miembros en relación con aspectos tales como los que se estudiaron en el presente trabajo y se conozca el clima organizacional que prevalezca en cada ocasión.

Lo anterior puede resultar, entre otras cosas, una de las formas más efectivas para suprimir ideas preconcebidas que se alejan de la realidad. Esto es así en la medida en que la información proporcionada por la encuesta, permita desmentir las falsas creencias que comparten muchos directivos, de tal mane-

ra que puedan convencerse por sí mismos, de que sus conceptos son erróneos.

C O N C L U S I O N E S

El desarrollo organizacional surge como una respuesta al cambio.

El objetivo primordial del desarrollo organizacional es el de lograr la eficiencia de las empresas.

Con el desarrollo organizacional se pretende que los individuos y los grupos cambien paralelamente con las organizaciones de las que ellos son miembros.

El programa de desarrollo organizacional no pretende trabajar con un individuo, sino con grupos y es un proceso a largo plazo.

El desarrollo organizacional se avoca al aspecto humano de las organizaciones.

El apoyo de la dirección es imprescindible para la implantación de un programa de desarrollo organizacional.

Los supervisores deben considerar que cada uno de sus subordinados puede requerir de una dirección específica y diferente a la de los demás.

La falta de una adecuada comunicación entre los miembros de una organización, es una de las principales causas por las que se originan los conflictos.

Las organizaciones requieren para su buen funcionamiento, de un clima organizacional aceptable por sus miembros; ya que esto se refleja en la eficiencia organizacional.

Los Gerentes y Jefes de Departamento de la empresa estudiada, consideran que no utilizan el trabajo en equipo, debido a la falta de comunicación y cooperación entre ellos.

No existe suficiente confianza, respeto ni aceptación entre los encuestados, sus jefes y compañeros de trabajo, a causa de la poca integración y cohesión existentes en los grupos de trabajo.

La mayoría de los Gerentes y Jefes de Departamento de la empresa no se encuentran satisfechos en su trabajo.

Los encuestados tienen poca disposición para cooperar con sus jefes y compañeros de trabajo porque se carece del ambiente de confianza necesario para ello, ya que existe una tendencia al aislamiento y al individualismo, en detrimento de los objetivos organizacionales.

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

Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Dé
cima Reimpresión. Editorial Trillas, S. A. México, 1980.

Bartlett Alton, Kayser Thomas. Cambio de la Conducta Organizacio
nal. Primera Edición. Editorial Trillas, S.A. México, 1980.

Beckhard Richard, Harris Reuben. Transiciones Organizacionales.
Unica Edición en Español. Fondo Educativo Interamericano. S.A.,
1980.

Bennis Warren. Desarrollo Organizacional: Su Naturaleza, sus -
Orígenes y Perspectivas. Unica Edición en Español. Fondo Educa-
tivo Interamericano, S. A., 1973.

Blake Robert, Mouton Jane. El Modelo de Cuadro Organizacional -
Grid. Unica Edición en Español. Fondo Educativo Interamericano,
S. A., 1973.

Clay Lindgren Henry. Introducción a la Psicología Social. Terce
ra Reimpresión. Editorial Trillas, S. A., México, 1980.

Ferrer Pérez Luis. Guía Práctica de Desarrollo Organizacional. -
Tercera Reimpresión. Editorial Trillas, S. A., México, 1982.

Fordyce Jack, Weil Raymond. Método de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos. Unica Edición en Español. Fondo Educativo Interamericano, S. A., 1976.

French Wendell, Bell Cecil. Ciencia de la Conducta para el Desarrollo Organizacional. Segunda Impresión. Editorial Diana, S. A., México, 1979.

García Manzano Oscar, Martín Flor de María. Administración y Desarrollo Gerencial. Tercera Edición. Editorial Diana, S. A., México, 1981.

Geldard Frank. Fundamentos de Psicología. Séptima Reimpresión. Editorial Trillas, México, 1977.

Lawrence Paul, Lorsch Jay. Desarrollo de Organizaciones. Unica Edición en Español. Fondo Educativo Interamericano, S. A., 1973.

Likert Rensis. Perfil de las Características Organizacionales. El Factor Humano en la Empresa: Su Dirección y Valoración. Bilbao: Ediciones Deusto, 1968.

Margulies Newton, Raia Anthony. Desarrollo Organizacional: Valores, Proceso y Tecnología. Cuarta Reimpresión. Editorial Diana, S. A., México, 1979.

Mc. Gregor Douglas. El Aspecto Humano de las Empresas. Décima Impresión. Editorial Diana, S. A., México, 1982.

Ríos Szlay Adalberto, Paniagua Aduna Andrés. Orígenes y Perspectivas de la Administración. Primera Reimpresión. Editorial Trillas, S. A., México, 1978.

Schein Edgar. Consultoría de Procesos: Su Papel en el Desarrollo Organizacional. Unica Edición en Español. Fondo Educativo Interamericano, S. A., 1973.

Tannenbaum Robert, Schmidt Warren. Cómo Elegir un Estilo de Liderazgo, Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. - - Fascículo 5.