

127
280



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN UN
SISTEMA ADMINISTRATIVO**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
ANA MARIA GUTIERREZ CHIW**

Director de Seminario: Lic. Manuel Cabrera

México, D. F.

1985



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN
UN SISTEMA ADMINISTRATIVO.**

I N D I C E

	Pag.
REFLEXIONES PRELIMINARES	1
INTRODUCCION	6
CAPITULO I	7
1.1 Comportamiento organizacional	9
1.1.1. Naturaleza de las personas	9
1.1.2. Naturaleza de las organizaciones	10
1.2 Conducta individual en las organizaciones	11
1.2.1. Elementos básicos de la conducta	11
1.2.2. El proceso de motivación	14
1.2.3. El sistema personal	19
1.3 Conducta del grupo dentro de las organizaciones	22
1.3.1. Dimensiones del grupo	22
1.3.2. Dinámica de grupos	24
1.3.3. Liderazgo	26
CAPITULO II	29
2.1 Desarrollo organizacional	31
2.1.1. Origen del D.O.	31
2.1.2. Definición del D.O.	31
2.1.3. Características del D.O.	33
2.2. Algunos objetivos operacionales en un esfuerzo de desa - rollo organizacional.	36

	Pag.
CAPITULO III	38
3.1 El cambio en las organizaciones	40
3.1.1. Ambiente organizacional	40
3.1.2. Cambio organizacional	42
3.1.3. Cambio organizacional planificado	49
3.1.4 Resistencia al cambio	53

C A S O P R A C T I C O

CAPITULO IV	57
Determinación del problema dentro del sistema administrativo, en este caso, el sistema "Control de Gestión", en el Departamento de Recursos Humanos.	
CAPITULO V	69
El Sistema "Control de Gestión" (Programa)	
CAPITULO VI	82
Análisis e interpretación de la investigación	
BIBLIOGRAFIA.	90

Reflexiones Preliminares:

Es muy común encontrarse en las organizaciones con el hecho de que se ocupan en planear a corto, mediano y largo plazo las inversiones, la construcción de fábricas las campañas publicitarias, etc. - pero la mayoría de las veces se olvidan de planear adecuadamente la actualización del potencial humano. En el mundo cambiante de nuestros días, casi nada permanece estático, puede decirse que lo único constante es el cambio, nuevos productos, nueva tecnología, nuevas técnicas aparecen día a día, la competencia entre las organizaciones lucrativas se hace cada vez más intensa. Este cambio constante requiere una maleabilidad de las personas, una transición tecnológica puede fracasar si las personas no están preparadas, si no se les crea el interés adecuado para tal cambio. Entonces al mismo tiempo se planea con referencia a los recursos materiales, tanto como técnicos, etc. asimismo, es necesario hacerlo con el potencial humano, ya que de otra manera puede frenar enormemente los objetivos deseados considerando los requerimientos impuestos por las necesidades futuras de toda organización.

La época que estamos viviendo nos ha demostrado que necesitamos recapacitar, tomar conciencia acerca de cada una de las decisiones que tomemos y darle el significado que requiere al estar dentro del terreno productivo ya que de esta manera podremos avanzar.

Así mismo podremos decir que se debe lograr una comprensión básica, sobre los qué, cómo, y porqué del proceso de intervención de los altos niveles y se debe ser capaz de reconocer su naturaleza evolutiva e interdependiente como una condición necesaria para el éxito en los esfuerzos de los cambios planeados.

El propósito es concebir a las organizaciones como redes de procesamiento de información, la cual, al estar bien la comunicación habrá menos problemas y dicha información será la base para la

integración de un grupo. La mejor manera de crear un ambiente que -
reduzca los aspectos negativos de los conflictos que se presenten, -
será manteniendo una comunicación abierta para compartir los conflic-
tos.

WALTON señala:

.... Un sistema interpersonal u organizacional que pueda reco -
nocer y confrontar efectivamente sus conflictos internos, tiene
una mayor capacidad para innovarse y adaptarse.

Las normas, políticas y sistemas prestablecidos ayudarán a la organi-
zación para permitir, hasta donde sea posible, afrontar todas las si-
tuaciones de acuerdo con pautas establecidas, disminuyendo en gran -
medida la necesidad de improvisar en lo referente a las decisiones -
empresariales en todos los niveles; hay que tener en cuenta que las -
reglas, programas y procedimientos no siempre nos ayudarán a prever -
con anticipación, "todas" las situaciones organizacionales; es por -
ello de gran importancia determinar selectivamente procesos de deci -
sión ya que mientras mayor sea el tiempo programado disponible, menor
será la probabilidad de incumplir un objetivo.

Aunque los conflictos entre grupos especializados son hoy pro -
bablemente, tan intensos como siempre lo han sido, hoy se piensa más
frecuentemente que la dirección debe tomar un mayor esfuerzo personal
mente y a través de sistemas impersonales aproximar distintas formas
de entender las cosas. Si la dirección define su tarea tanto al pro-
ducir ideas como llevarlas a la práctica con tiempo, entonces sería -
posible saber qué tipo de ideas y sugerencias existen, a fin de con -
seguir apoyo y así evitar errores innecesarios.

Existe preocupación creciente con la administración del cambio
y con la necesidad de estrategias efectivas para el cambio, dicha es-
trategia es como un plan mediante el cual se define qué clase de in -
tervenciones hacer, dónde, cómo y en qué momento, con el objeto de -

llevar a la organización a un estado donde pueda transformar en forma óptima las necesidades en resultados, en un ambiente social que alimamente el valor y la dignidad de las personas.

Al confrontar el problema de la interrelación humana como factor decisivo, en el desarrollo es fundamental para la organización mantener la flexibilidad y la estabilidad de su desarrollo que es una necesidad para establecer un estado de cambio de toda organización.

El problema real no es el cambio tecnológico, sino los cambios humanos que a menudo acompañan a las innovaciones tecnológicas.

La causa principal de las dificultades de la humanidad contemporánea es el hecho de que la "habilidad social" del hombre no ha avanzado paralelamente a su habilidad científica y técnica.

COCH Y FRENCH tienden a confirmar la conclusión de que la naturaleza e importancia del aspecto técnico del cambio tienen una influencia mucho menor que el aspecto social del cambio en la determinación de la presencia o ausencia de resistencia al cambio.

En todo grupo el medio ambiente cambia, evoluciona rápidamente existe una serie de elementos que se desarrollan dentro de toda organización que influyen sobre el funcionamiento de la misma, como son:

- Grupos de trabajo
- Competencia
- Toma de decisiones
- Subsistemas
- Comunicación y confianza

Los grupos de trabajo, pueden estar orientados hacia los procesos y/o tareas, trabajar en procesos de planificación y fijación de objetivos tanto individuales como de grupo; en todo grupo suele -

aparecer directa o indirectamente la competencia lo ideal sería llegar a suprimirla.

Las decisiones deben de ser veraces y oportunas; los subsistemas bien planeados y todas las organizaciones se encuentran inmersos en el medio ambiente es por ello de gran importancia formar dentro de ella unidades y subunidades hasta llegar al individuo de ésta manera se llevará un mejor control. El objetivo fundamental es que exista la comunicación y confianza dentro de la organización y desarrollarla.

Es por tanto necesario señalar que a fin de definir lo que se requiere para llevar a cabo un cambio efectivo debemos seguir todo un proceso de investigación.

BURLINGHAME

... el trabajo, es la fuente de las satisfacciones más profundas del hombre, es su catalizador social y el proveedor por excelencia de condición y prestigio entre sus compañeros.

Desde el punto de vista de la psicología social, la necesidad individual de condición y función es el más significativo de los rasgos y si esa necesidad permanece insatisfecha, nada podrá compensar semejante defecto. La pérdida del status conduce al aislamiento social.

Al intentar efectuar cambios, es necesario adoptar una actitud enteramente objetiva y científica. Debemos trabajar sobre el supuesto de que toda conducta tiene causa, lo que el individuo hace, no importa lo que sea lo hace por una razón buena y suficiente.

NORMAN MAIER

"Cuando cambiamos la razón o la causa de su conducta entonces y solo entonces cambiará su conducta".

Para efectuar cualquier cambio se requiere de mucho más que buenas intenciones, aunque éstas sean positivamente útiles para empezar; sin embargo, pretender cambiar las cosas aleccionando a la gente sin hacer nada más, es simplemente perder el tiempo.

En consecuencia, aunque sobran razones para suponer que los métodos apropiados permiten incrementar la producción y el bienestar general es inútil aplicarlos sin una clara apreciación de lo que no es posible.

Cuando el administrador se preocupe de los problemas y actúe con objeto de facilitar la comprensión, habrá menos adulación mutua y más sentido de común propósito, menos palabras y mejor comprensión, menos ansiedad y mayor aceptación de crítica, menos inflexibilidad y mayor atención centrada en problemas específicos; en breve mejores resultados.

Paul R. Lawrence.

INTRODUCCION

Se ha iniciado ésta tesis a partir de la definición de Comportamiento Organizacional como "el estudio y la aplicación de conocimientos relativos en la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones".

Así en el Capítulo I se consideran los elementos clave en el comportamiento organizacional° como también los elementos que intervienen en la conducta individual dentro de las organizaciones y la conducta de grupo en las organizaciones.

En el Capítulo II se presenta algunos antecedentes del Desarrollo Organizacional, definiciones y las características que intervienen en el D.O.

En seguida en el Capítulo III, aparece el Ambiente Organizacional su significado así como algunos de los factores claves; el Cambio Organizacional y el Cambio Organizacional Planificado en que consisten y algunos elementos que intervienen para su mejor realización y por último se menciona qué es, porqué se produce y qué podemos hacer acerca de la Resistencia al Cambio.

A continuación en el Capítulo IV, se describe un caso práctico en el que se ilustra un cambio de mejoramiento dentro de una empresa llamada "Productora Nacional de Semillas" específicamente dentro de la Gerencia de Administración, en el Departamento de Recursos Humanos, por medio de un Sistema llamado "Control de Gestión".

En el Capítulo V, se describe el Sistema Control de Gestión, su objetivo como sus características la forma de introducirlo, su ejecución y evaluación.

El Capítulo VI se presenta el análisis y la interpretación de la investigación.

C A P I T U L O I

La gente hace que tenga éxito o que fracase el diseño de una organización.

Aunque esto parezca obvio, es sorprendente la frecuencia con que nos olvidamos de la variable humana. Toda persona en la organización debe ser considerada con respecto a sus habilidades, su conocimiento y motivación y la forma en éstos varían de acuerdo a los roles (estructura), el salario (las recompensas) y las metas de finidas para la organización.

Desde el punto de vista administrativo los gerentes aplican el comportamiento organizacional para crear un clima en el que las personas se sientan motivadas a trabajar juntas y hacerse más eficientes.

El resultado debe ser un sistema de triple recompensa en el que se satisfagan los objetivos humanos, los de la organización y los sociales.

A continuación se presenta el significado del comportamiento organizacional, la naturaleza tanto de las personas como de las organizaciones, la conducta individual en las organizaciones sus elementos básicos, el proceso de motivación y el sistema personal.

Además se verá también la conducta de grupo dentro de las organizaciones, la definición de grupo, tipos de grupos y el porqué se unen las personas en grupos.

Así mismo se presenta la Dinámica de grupos que es el proceso por el cual las personas interactúan cara a cara, en grupos pequeños, características individuales, lo que es conducta intragrupo o intergrupo.

Por último, se presenta que es liderazgo y tipos de liderazgo.

1.1 Comportamiento Organizacional

Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones.

Los elementos clave en el comportamiento organizacional son - las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona.

- Las personas constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos, tanto grandes como pequeños.
- La estructura define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones.
- La tecnología mejora los recursos físicos y económicos con los que trabajan las personas.
- Medio ambiente; todas las organizaciones operan dentro de un ambiente exterior determinado.

1.1.1. Naturaleza de las personas

Existen cuatro suposiciones básicas:

- Diferencias Individuales.- Cada persona es individualmente distinta.
- La persona como un todo.- las personas actúan como seres humanos totales.
- Conducta motivada.- las personas se ven motivadas no por lo que piensan que deben tener, sino por lo que desean. Este hecho deja a la gerencia con dos formas básicas de motivar a las personas, les puede demostrar cómo ciertas acciones aumentarán la satisfacción de sus necesidades o las puede amenazar con una satisfacción reducida a menos que -

sigan un curso de acción requerido. La motivación es esencial para la operación de las organizaciones.

- El valor de la persona (dignidad humana).- no importa lo simple que sea algún trabajo, siempre las personas que lo desempeñan son merecedoras de respeto y el reconocimiento correspondiente por sus aspiraciones y habilidades singulares.

1.1.2 Naturaleza de las Organizaciones

Las suposiciones clave, son que se trata de sistemas sociales y que están constituidas basándose en el interés mutuo.

- Sistemas sociales.- un sistema implica que existe una multitud de variables dentro de las organizaciones y que cada una de ellas afecta a todas las demás en una relación compleja.
- Interés mutuo.- las organizaciones necesitan a las personas y éstas necesitan también a las organizaciones. Las personas consideran a las organizaciones como medios para alcanzar sus propias metas y al mismo tiempo, las organizaciones necesitan personas que les ayuden para lograr sus objetivos organizacionales.

El comportamiento organizacional integrador interpreta las relaciones personas-organización en función de la persona completa, el grupo total, la organización global y el sistema social como un todo.

La naturaleza de la persona

+ La naturaleza de las organizaciones

Comportamiento Integral de la Organización.

1.2 Conducta Individual en las Organizaciones.

1.2.1. Elementos básicos de la conducta

Percepción:

La percepción es la manera en que los estímulos se seleccionan y agrupan a fin de que sean significativos para la persona; se trata de un punto de vista del individuo respecto a la realidad.

El proceso de la percepción nos permite entender y enfrentar - nos al ambiente en que vivimos.

Varios factores influyen en la percepción de una persona, cuatro de los más importantes son:

- Selección de los estímulos
 - Organización de los estímulos
 - La situación
 - El concepto personal del individuo
-
- Selección de los estímulos.- De todos los estímulos a los que nos enfrentamos, sólo captamos una pequeña cantidad de ellos, a esto se le conoce como proceso de selección. Esta es una de las razones por las cuales las personas perciben las cosas de un modo diferente.
 - Organización de los estímulos.- Después de que la información ha pasado por el proceso de selección se debe ajustar para que tenga sentido; el ser humano trata de establecer un orden en la multitud de datos colocándolos en alguna secuencia lógica.
 - La situación.- La familiaridad que tiene una persona con una situación dada, o las expectativas que abriga respecto a la misma, junto con su experiencia previa afectan lo que percibe el individuo.

- **Concepto personal.**- La manera en que cada persona se siente y se percibe a sí misma, es lo que se conoce como concepto personal o autoconcepto.

Actitudes:

Son lo que una persona siente de otras, o de los sentimientos - que guarda hacia la gente, los objetos, los sucesos o las actividades, éstas sensaciones pueden ser positivas o negativas y casi siempre se aprenden a lo largo de un tiempo dado.

La mayoría de los investigadores están de acuerdo en que los - factores que integran las actitudes son de tipo:

- **Afectivo**
- **Cognoscitivo**
- **Conativo**

- **Elemento afectivo.**- es el sentimiento emocional asociado con la actitud; se refiere, en esencia, a si el objeto de la actitud - nos agrada o desagrada.
- **Elemento cognoscitivo.**- Se refiere a las creencias que tiene una persona hacia el objeto o el suceso. Dichas creencias se desarrollan a través del pensamiento, el conocimiento, la observación - y la interrelación lógica entre ellas.
- **Elemento conativo.**- es la conducta que manifiesta una persona - hacia el objeto de la actitud.

Así pues, las actitudes se tratan con frecuencia como conjuntos que intercambian sensaciones (aspecto afectivo) pensamientos (aspecto - cognoscitivo) y acciones (aspecto conativo).

Aprendizaje:

El aprendizaje implica un cambio reactivamente permanentemente en la conducta; éste cambio se genera por lo común a través de la experiencia o de alguna práctica reforzada. Aunque el aprendizaje no implica necesariamente un mejoramiento en la conducta, permanece en el individuo hasta que es substituido por otro comportamiento, o bien hasta que ya no le es útil.

El aprendizaje o condicionamiento, como a veces se le llama, se clasifica en dos categorías: el clásico y el operante.

- El condicionamiento clásico.- se ocupa del aprendizaje con estímulos y respuestas.
- El condicionamiento operante.- es el aprendizaje que ocurre como consecuencia de la conducta.

En términos generales, el condicionamiento operante explica gran parte de la conducta organizacional; gran parte de lo que aprende un individuo es el resultado del esfuerzo.

Personalidad

La personalidad es un todo organizado; de otra manera el individuo no tendría ningún significado.

La personalidad parece estar organizada conforme a patrones. Estos son hasta cierto grado observables y mensurables.

Su desarrollo específico es también un producto de los ambientes social y cultural.

Estos son algunos conceptos generales aceptados sobre la personalidad.

Factores que influyen en la personalidad:

- Factores genéticos
 - Factores de situación
 - Factores ambientales
 - Factores culturales y sociales
-
- Factores genéticos.- Hay ciertos rasgos y ciertas características de las personas que se heredan a través del proceso genético, por ejemplo: la inteligencia y el temperamento.
 - Factores ambientales.- aunque las personas nacen con ciertas características, también adquieren rasgos a través de su interacción con otras personas y de manera más amplia por la cultura que las rodea durante su crecimiento.
 - Factores culturales y sociales.- También contribuyen a modelar la personalidad del individuo.
 - Factores de situación.- es el factor final que influye en la personalidad. Por situación entendemos aquellos eventos aparentemente espontáneos o impredecibles que ocurren y tienen influencia significativa en la conducta futura.

La conducta de una persona se reflejará a través de su personalidad. Las características de la personalidad se desarrollan como resultado de actitudes que se van formando por medio de procesos perceptuales y de aprendizaje.

1.2.2. El proceso de motivación

Tres aspectos comunes caracterizan al proceso de motivación:

- Lo que le confiere energía a la conducta humana.
- La forma en que se dirige o encauza ésta conducta.

- La manera en que se puede sostener la conducta.

Frustración:

Es la incapacidad de satisfacer necesidades particulares.

La conducta constructiva es el resultado que se obtiene -- cuando un individuo, incapaz de satisfacer una necesidad, se enfrenta a la realidad de la situación.

La conducta defensiva es la segunda reacción ante la frustración. Esta conducta está encaminada a defender o proteger nuestro propio ser personal contra fracasos, daños al ego o pérdida de autoestimación. Por lo común, la conducta defensiva es inconsciente, en el sentido de que reaccionamos de manera casi automática.

La conducta defensiva puede tomar varias formas:

- Racionalización.- buscar excusas por los fracasos.
- Proyección.- culpar a otros los sentimientos propios.
- Compensación.- Substituir con una meta alcanzable otra inalcanzable.
- Regresión.- Reversión a una conducta infantil.
- Evasión.- Ceder, alejarse psicológica o físicamente de una situación desagradable.
- Regresión.- Rechazar de la mente ideas o pensamientos.
- Agresión.- Tratar de dañar o perjudicar a alguien, o algo como resultado de la frustración.

Necesidades y Motivación.

Para comprender el proceso de la motivación, se han ofrecido varias teorías importantes, y cada una de ellas trata de explicar la naturaleza de la motivación. Se divide en dos grupos: las teorías -

del contenido y las teorías del proceso.

Las teorías de contenido, son las que tratan de explicar - las cosas específicas, dentro del individuo o el ambiente, que motivan a las personas. Una de ellas es la Jerarquía de las necesidades de Maslow.

Jerarquía de las necesidades de Maslow

- Fisiológicas o primarias:

Las necesidades primarias son aquellas indispensables para la conservación de la vida: alimentarse, dormir, etc. Pueden saciarse, a diferencia de las secundarias; estas últimas son específicamente humanas.

- De seguridad:

El hombre desea estar en la medida de lo posible, cubierto de contingencias futuras; requiere sentir seguridad en el futuro aprovisionamiento de satisfactores, para él y para su familia, de acuerdo a las necesidades primarias necesita igualmente sentir seguridad en cuanto al respeto y la estimación de los demás componentes de sus grupos sociales.

- Sociales:

Para sobrevivir, el ser humano, necesita, salvo raras excepciones, aliarse; requiere vivir dentro de una comunidad. Hasta ahí el aspecto netamente utilitario de la sociedad; pero además, el ser humano necesita sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo.

- De estima:

Al hombre le es imprescindible, emocionalmente, darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro del contexto de relaciones

interpersonales que se instauran dentro de la comunidad; no solamente necesita sentirse apreciado y estimado sino que, además le precisa destacar, contar con cierto prestigio entre los integrantes de sus grupos en una jerarquía. Dentro de la sociedad existen status adscritos y status adquiridos.

- De autorealización:

El ser humano por su vida en sociedad, requiere comunicarse con sus congéneres, verterse hacia el exterior, expresar sus conocimientos y sus ideas, simismo, requiere trascender, desea dejar huella de su paso en este mundo. Una manera de lograrlo es perpetuándose en la propia obra, a través de la creación. Esta necesidad, especialmente, se ve frustrada en el trabajo industrial. La producción en serie, fragmentada en diversas operaciones representativas, impone un obstáculo a la satisfacción de esta necesidad.

Teoría de Herzberg

Propone una teoría de motivación en el trabajo. Acentúa que el "Homo faber" se caracteriza por dos tipos de necesidades diferentes y que afectan también en forma diferente el comportamiento humano a saber:

- Factores ambientales o higiénicos que son condiciones de trabajo, tipo de supervisión, políticas administrativas, status y prestigio, relaciones interpersonales, dinero y seguridad personal. -- Cualquier cambio o mejoría en esos factores disminuirá la insatisfacción, pero no aumentará la satisfacción.
- Factores motivacionales o de función que son reconocimiento, trabajo estimulante, mayor responsabilidad, crecimiento y desarrollo personal. Cualquier cambio o mejoría en esos aspectos podrá motivar mejor desempeño. Así la insatisfacción tiene mayor posi-

bilidad de surgir a partir de los elementos intrínsecos a la propia función o tarea que el individuo estuviere ejecutando. Para Herzberg, la estrategia de desarrollo organizacional más adecuada es la reorganización que él denomina "enriquecimiento de tareas" y consiste básicamente en aumentar la responsabilidad del cargo adicionando tareas gradualmente más elevadas y desafiantes.

Teoría de expectativas de Vroom

Hoy en día, muchos de los científicos de la conducta están enfocados hacia la teoría de procesos, que se ocupan primordialmente de explicar la forma en que la conducta se inicia, dirige, sostiene y detiene. La más conocida es la teoría de expectativas.

La teoría de expectativas postula que los individuos son seres pensantes y razonables, que abrigan creencias y tienen esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Por lo tanto, cuando se analizan para determinar sus motivaciones, es preciso examinar lo que las personas buscan en la organización, y cómo creen poder obtenerlo. Al hacer esto existen tres conceptos principales que se deben comprender: Instrumentación, Valencia y Expectativas.

Las personas se ven motivadas a realizar cosas en el grado en que se sienten que pueden obtener algo de ello.

La valencia es la preferencia que tiene una persona por algo.

Las expectativas son la probabilidad que se percibe para obtener un resultado del primer nivel.

La instrumentación es la relación entre un resultado de primer nivel y otro de segundo nivel.

Motivación - Desempeño - Satisfacción

A lo largo de los años, han surgido tres tesis que tratan de explicar las relaciones entre motivación - desempeño y satisfacción.

- La satisfacción conduce a un buen desempeño en el trabajo.
- El desempeño conduce a la satisfacción.
- Las recompensas conducirán tanto a la satisfacción como al buen desempeño.

En un análisis final, la conducta es una función de sus consecuencias. Las personas se sienten satisfechas o no satisfechas, - motivadas o no motivadas, basándose en las recompensas que reciben - por lo que hacen. Las recompensas extrínsecas son las que Herzberg denomina de higiene, en tanto que las intrínsecas son las que clasifica como motivadores. Las primeras son las que no causan satisfacción, sino que se limita a evitar la insatisfacción y la segunda que sí genera satisfacción.

1.2.3. El sistema personal

El sistema personal conforma y encauza de un modo interno - nuestra conducta. La esencia del sistema personal es el autoconcepto o concepto personal éste se refiere a la manera en que nos consideramos a nosotros mismos.

Este sistema personal se compone de los valores y las metas del individuo, su habilidad, su pericia, sus experiencias y la manera en que responde a una tensión y se ajusta a ella.

- Valores - Son los tipos de creencias que las personas sostienen respecto a lo que consideran importante, bueno o malo, correcto

o equivocado. Un sistema de valores es el ordenamiento de los valores de una persona en función de su importancia.

A la definición de la estructura de valores de los valores - de las personas que se trata de un cuestionario formulado para medir seis tipos de valores:

Teóricos	Sociales
Económicos	Políticos
Estéticos	Religiosos

Alport - Vernon - L

Los cambios en los sistemas de valores están destinados a - tener implicaciones importantes para la organización.

- Metas - El entender lo que la gente desea, o lo que trata de lograr, ayuda a explicar la conducta individual las metas de la organización se basa en las metas individuales. Las metas personales afectan la conducta organizacional.
- Habilidad y pericia - La habilidad es la capacidad que tiene una persona para hacer algo, en tanto que la pericia denota el nivel de dominio que se tiene para realizar una tarea específica.

Existen cuatro tipos de habilidades: Mental, motora, mecánica y creadora.

La pericia, la habilidad y la experiencia son determinantes de la conducta y el desempeño en el trabajo.

Las reacciones ante las tensiones y los procesos de ajuste establecen también diferencias entre los niveles de desempeño en las organizaciones.

La tensión es el resultado de presiones de la organización, - conflictos individuales y/o fuerzas ambientales.

La tensión puede alterar la conducta de la persona y el desempeño que tenga en el trabajo, generando resultados disfuncionales.

1.3 Conducta del grupo dentro de las organizaciones.

1.3.1. Dimensiones del grupo

Grupo

Un grupo es un conjunto de dos o más individuos interdependientes e interactivos que tratan de alcanzar objetivos comunes.

Tipos de grupo

Existen tres clases distintas de grupos en general:

- Funcionales
- De trabajo
- De intereses y amistad

Los primeros se determinan de acuerdo con la estructura de la organización y son de índole permanente.

Los segundos se determinan según las necesidades específicas de la organización, pero son de naturaleza temporal^o se crean para lograr un objetivo en particular, y se disuelve cuando se alcanza dicho propósito.

Los últimos son básicamente informales y se constituyen en aficiones, opiniones o actividades comunes.

El personal de una organización tiende a pertenecer a muchos grupos formales e informales distintos y superpuestos.

Por qué se unen las personas en grupos.

Las personas se unen a los grupos por muy diversas razones; algunas de las más importantes son:

- La proximidad y la interacción constante.
- Similitud
- Actividades y metas de grupo

Sin embargo, para comprender la conducta de grupo, es necesario examinar los elementos estructurales del mismo como son:

1. Composición

La conducta de grupo es una función de los individuos que lo componen. En ocasiones esas personas tienen necesidades, motivos y personalidades muy similares, en cuyo caso los grupos se conocen como Homogéneos. En otras las necesidades, los motivos y las personalidades de los miembros varían profundamente en éste caso los grupos son heterogéneos.

2. Normas

Son las reglas de conducta de comportamiento que han sido establecidas por los miembros del grupo.

3. Posición (status)

Se refiere al nivel jerárquico relativo que guarda un individuo dentro de un grupo o una organización.

4. Papeles

Son las conductas que se espera que sigan los individuos existen tres tipos de papeles: los esperados, los percibidos y los actuados. Las conductas esperadas constituyen un papel y en consecuencia dichos papeles son con frecuencia función del puesto del individuo.

5. Cohesividad

Es la intimidad o las atracciones interpersonales que existen -

entre los miembros de un grupo. Los grupos sumamente cohesivos tienden a tener un alto grado de interacción. Los grupos muy cohesivos - con objetivos de alto rendimiento serán muy productivos, en tanto - que los que tienen metas de poca producción serán muy improductivos.

6. Liderazgo

Es otro elemento estructural de gran importancia. Existen - dos tipos de líderes de grupos: formales e informales.

El líder formal.- es aquel que ha sido nombrado por la administración como autoridad sobre un grupo; debe estar especialmente - conciente de la etapa de desarrollo en la que se encuentra el grupo en un momento dado, para así determinar de una manera más eficaz el estilo de liderazgo apropiado que debe seguir.

El líder informal.- es aquel a quien le confiere la autoridad los mismos miembros del grupo.

1.3.2.- Dinámica de grupos

Características Individuales.

Existen tres características individuales sobresalientes que explican la influencia que tiene un miembro en el grupo. Estas determinan lo que la persona puede dar al grupo, lo que desea aportar y el grado en que interactuará con los demás miembros para alcanzar las metas propuestas. Estas tres son:

- Las características biográficas y físicas
- Inteligencia y capacidades
- Rasgos de la personalidad

Conducta Intragrupo

Existen dos campos principales de conducta intragrupo que -

son vitales para estudiar la dinámica de grupo:

- Redes de comunicación
- Toma de decisiones

Un análisis de las redes de comunicación entre grupos de cinco personas revela que las de uso más común son: la rueda, la Y, la cadena, el círculo y la red de canales abiertos.

Algunas de las características básicas de cada una incluyen el grado de centralización, el número de canales de comunicación posible, la satisfacción promedio del grupo, la gama de satisfacción de los miembros en lo individual y la predictibilidad del liderazgo.

La toma de decisiones intragrupo.- La comprensión de la conducta dentro del grupo puede ayudar al gerente a evaluar los pros y los contras de cada grupo, y así elegir una decisión más acertada para todos los participantes. No obstante, sea cual sea la decisión, parece que las personas están dispuestas a aceptar mayores riesgos en grupos que cuando operan como individuos; También esto dependerá de la situación.

Conducta Intergrupos

La conducta intergrupos consiste en las interacciones conductuales entre dos o más grupos. El rendimiento intergrupos se ve afectado por cualquiera de tres variables: certidumbre de trabajo, metas del grupo e interdependencia. Algunas de las maneras de lograr el desempeño intergrupos deseado incluyen reglas, procedimientos, jerarquía, planeación y personal de enlace.

El poder intergrupual es una función de influencia y dependencia. Es una función de tres determinantes:

- Absorción de la incertidumbre.- una forma en que el grupo puede ad-

rir poder sobre otros es absorbiendo parte de la incertidumbre - a la que se enfrentan estos últimos.

- Substituibilidad.- si un grupo depende de otro y le proporciona los elementos necesarios, el segundo tendrá cierto poder sobre el primero.
- Importancia integrativa.- a qué grado necesitan los demás grupos a éste; en cualquier caso, algunos grupos poseen un alto grado de poder intergrupos debido a que desempeñan un papel preponderante en el rendimiento intergrupos, mientras que otros sólo gozan de un poder limitado.

1.3.3. Liderazgo

Liderazgo es la influencia interpersonal, ejercida en la situación y dirigida, mediante el proceso de la comunicación humana - a la consecución de uno o varios objetivos específicos.

Tipos de liderazgo

A Liderazgo autocrático (o autoritario)

- Todo procedimiento es determinado por el líder. No hay libertad de actuación.
- Los procedimientos y técnicas se establecen a medida que se desarrolla el trabajo, manteniendo inciertas y desconocidas las futuras actividades, así como los objetivos a ser alcanzados.
- Los miembros de cada grupo son escogidos por el líder.
- El líder se mantiene alejado y distante del grupo, aunque sin hostilidad.

- El líder elogia y critica a los subordinados de manera estrictamente personal.

B Liderazgo liberal (laissez - faire)

- Los procedimientos quedan a merced de las decisiones individuales o del grupo, sin intervención alguna del líder. Hay completa libertad de actuación.
- Hay total omisión del líder en cuanto al desarrollo de los procedimientos y tareas.
- El material de trabajo es proporcionado por el líder que no toma parte en las discusiones sobre el trabajo. Sólo informa o da aclaraciones a quien lo solicita.
- El líder no comenta nada respecto de las actividades del grupo. No elogia ni critica, salvo cuando es preguntado.

C Liderazgo democrático

- Todo procedimiento es decidido a través de las discusiones del grupo, bajo la orientación y asistencia del líder.
- Los objetivos de los procedimientos y tareas son aclarados de antemano. El líder presenta alternativas de elección y de acción.
- El grupo escoge aquella que le parece más adecuada.
- El grupo escoge los compañeros de trabajo. También la división de trabajo y de tareas es prerrogativa del grupo.
- Las críticas y elogios hechos por el líder son de carácter objetivo e impersonal, basados estrictamente en los hechos y no en las personas.

En este capítulo se examinó brevemente los conceptos que integran el comportamiento organizacional, la conducta individual en las organizaciones y la conducta de grupo dentro de las organizaciones. Ahora la atención se enfocará en el siguiente capítulo al Desarrollo Organizacional y algunos objetivos operacionales en un esfuerzo de D.O.

C A P I T U L O I I

El desarrollo está profundamente relacionado con la optimización de recursos, con la evaluación inteligente de alternativas, con la capacidad de tomar decisiones acertadas, en lo individual y en grupo; con la capacidad de coordinar, motivar y promover la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad, con la habilidad para planificar, organizar y programar, ejecutar (por sí mismo o a través de otros), delegar y obtener resultados.

Existen muchas formas de incrementar la efectividad de una organización.

El objetivo de éste capítulo es dar a conocer los orígenes, definición y características del Desarrollo Organizacional. En éste caso, la base del D.O. es la preocupación por vitalizar, actuar y renovar los recursos técnicos y humanos de la organización.

Las intervenciones de Desarrollo Organizacional constituyen apoyos muy valiosos para incrementar la efectividad de la organización.

Así mismo se presenta también algunos objetivos operacionales de Desarrollo Organizacional.

2.1. Desarrollo Organizacional

2.1.1. Origen del D.O.

El movimiento del Desarrollo Organizacional surgió a partir - de 1962 con un complejo conjunto de ideas acerca del hombre, de la - organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades.

La mayoría de los gerentes están profundamente preocupados - 'o deberían de estarlo) con el problema del desarrollo de estrategias gerenciales apropiadas para las condiciones cambiantes. Los gerentes o las personas que sean las que se encarguen de los problemas de cómo desarrollar una organización flexible que pueda evolucionar con las - cambiantes exigencias, buscando maneras de establecer un clima de trabajo en el cual personas debidamente informadas puedan tomar las de - cisiones crecientemente complejas. Los gerentes están tratando de - encontrar maneras mediante las cuales puedan administrarse tecnologías crecientemente complejas y con las que la gente que tenga cada vez - un mayor sentido de libertad y autonomía pueda motivarse a querer pertener y trabajar en sus entidades.

Desarrollo Organizacional es el nombre que se asocia ahora a los esfuerzos de cambio planificado del sistema integral.

2.1.2. Definición del D.O.

Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planificado, de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y 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.

(BECKHARD)

El D.O. es vitalizar, activar y renovar los recursos técnicos y humanos de la organización. Este proceso de renovación ayuda a - establecer condiciones que alientan la motivación y el desarrollo - individual; al mismo tiempo, se tiene una combinación de resolución de problemas y orientación de acción que coinciden con los propósitos y la dirección generales de la organización.

El D.O. 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.

El D.O. es un proceso planeado de cambios culturales y es -- estructurales, permanentemente aplicado a una organización, con miras a institucionalizar una serie de tecnologías sociales, de tal manera - que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e im - plementar esas modificaciones con o sin asistencia externa.

Existen muchas formas de intervenciones de D.O. sin embargo, - todas ellas tienen 3 elementos básicos:

- El diagnóstico - que consiste en analizar la situación y - recopilar información sobre el estado de cosas.
- La acción.- que consiste en la intervención propiamente dicha, en la que los individuos, los grupos o las unidades -- que constituyen los objetivos se dedican a alcanzar las metas de tareas relacionadas con el mejoramiento de la orga - nización.
- El seguimiento.- del proceso que comprende el control y la retroalimentación para vigilar que todo marche de acuerdo - con la estrategia.

2.1.3. Características de D.O.

- El proceso se considera como una secuencia activa y continua (su objetivo es enseñarle a las personas, nuevas habilidades al mismo tiempo que trata de hacerles olvidar las anteriores).
- Se basa en los principios de la ciencia de la conducta -se basa en el conocimiento científico, derivado sobre todo de la teoría de organización, la dinámica de grupos y la teoría de la personalidad los cambios que se buscan están ligados directamente a la exigencia o demanda que la organización intenta satisfacer.
- Se basa en una estrategia reeducativa y normativa - que supone que las normas constituyen la base de la conducta y el cambio se establece por medio de un proceso reeducativo en el que las normas antiguas se substituyen con otras nuevas.
- El proceso de D.O. ve a la organización desde la teoría de sistemas el especialista sabe que es imposible transformar una parte de la organización sin influir en otras.
- Usa un método basado en información para buscar el cambio - recopila la información de la organización en particular, - de modo que se pueda realizar un análisis específico y formular soluciones apropiadas para sus propias necesidades.
- Se basa en la experiencia - los especialistas opinan que la mejor manera de que la gente aprenda las cosas es haciéndolas.
- Se orienta hacia el establecimiento de las metas - hay objetivos identificados a los que se encamina la intervención.

- Las actividades se enfocan a grupos de trabajo básicos - si se trabaja con grupos básicos y mejora su funcionamiento, se logrará también que los miembros individuales mejoren su propia eficiencia.

Toda organización tiene relación con el medio ambiente. Influye y recibe influencias del medio ambiente. Hay tres soluciones básicas para enfrentarse a los cambios que ocurren en el ambiente:

1. Esperar indefinidamente una solución sin comportarse - como agente de ella.
2. Pretender reformar mediante el artificio de órdenes y - determinaciones verbales o escritas, que no motivan.
3. Acudir al desarrollo organizacional como un proceso planificado de cambio.

El desarrollo organizacional mira la clara percepción de lo que está ocurriendo en los ambientes interno y externo de la organización el análisis y decisión de lo que debe ser cambiado y la intervención necesaria para provocar el cambio, haciendo la organización más eficaz perfectamente adaptable a los cambios y conciliando las necesidades humanas fundamentales con los objetivos y metas de la organización. El desarrollo organizacional exige la participación activa, abierta y no manipula de todos los elementos relacionados con su proceso y ante todo un respeto por la persona humana.

Aunque existen varias conceptualizaciones, parece que todas coinciden en que el D.O. busca integrar las necesidades de los individuos y las de la organización mediante técnicas de laboratorio.

El laboratorio de sensibilidad supone el alejamiento de la situación organizacional y la inexistencia de relaciones previas en-

tre los participantes. Los principales objetivos del laboratorio de sensibilidad son el desarrollo del autoconocimiento, el desarrollo de conocimiento del impacto que el individuo ejerce sobre las otras personas y el perfeccionamiento de la comunicación mediante la eliminación de sus barreras.

Para el D.O. las necesidades de la organización son la adaptabilidad de sus unidades e individuos a los cambios ambientales, aumentando la productividad, la identificación y la lealtad de los participantes.

El D.O. pretende satisfacer esas necesidades personales incrementando en el individuo mayores habilidades sociales, mayor apertura y relaciones interpersonales y mayor seguridad, habilidades estas aplicables en cualquier nivel tipo de organización.

El D.O. pretende únicamente un ángulo de entrenamiento de "habilidades" en las relaciones interpersonales, teniendo como base las ciencias del comportamiento, abarca todas las técnicas de relaciones humanas.

El D.O. figura hoy en día como la mejor opción humanista de acercarse a la administración.

2.2 Algunos objetivos operacionales en un esfuerzo de Desarrollo Organizacional:

1. Desarrollar un sistema viable y capaz de autorenovarse, que se pueda organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas. Esto significa esfuerzos sistemáticos para cambiar y hacer menos tensa la manera como la organización opera, para organizarse de un modo diferente dependiendo de la naturaleza de las tareas. Hay un acercamiento hacia un concepto de que "la función determina la forma", en vez de que las tareas deben encajar en las estructuras existentes.
2. Hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable, - como de los sistemas temporales por medio de la creación de mecanismos de continuo mejoramiento. Esto significa la introducción de procedimientos para analizar tareas - de trabajo y distribución de recursos y para elaborar - continua "retroinformación" con relación a la manera en que está operando un sistema o subsistema.
3. Avanzar hacia gran colaboración y poca competencia entre las unidades interdependientes. Uno de los mayores obstáculos para las organizaciones efectivas es la cantidad de energía que por lo tanto, no es útil para la ejecución de las tareas.
4. Crear condiciones en donde se hace aflorar el conflicto - y se maneja. El objetivo es hacer que la organización - vea los conflictos como algo inevitable y como problemas que necesitan ser trabajados antes de que puedan tomarse decisiones adecuadas.
5. Alcanzar el punto en el que se toman las decisiones sobre

la base de las fuentes de información y no de las funciones organizacionales. Esto implica la necesidad de ir tanto hacia una norma de la autoridad del conocimiento como de la autoridad de la función.

BECKARD

Los puntos básicos incluidos en este tema son: que el D.O. está basado en los conocimientos de las ciencias del comportamiento, está dirigido desde la parte directiva y su enfoque se orienta hacia toda la organización° se interesa en el desarrollo, cambio y mejora de los sistemas y subsistemas° está enfocado hacia los objetivos de la misión organizacional de corto y medio término y relacionado estrechamente con ellos; su fin es aumentar el bienestar y efectividad organizacional. Así como también el presentar algunos objetivos operacionales en un esfuerzo de D.O.

En el siguiente capítulo consideraremos los que, habrán de ser algunos temas ligados al cambio organizacional.

C A P I T U L O I I I

El dinámico ambiente a que tienen que adaptarse la mayoría de las organizaciones de hoy ha agregado una nueva dimensión a las funciones directivas clásicas de planificar, organizar, motivar, dirigir y controlar. El gerente de hoy tiene también que administrar - el proceso de cambio^o tiene que diagnosticar los problemas, planificar y poner en práctica cambios que acepte y lleve a cabo el organismo con el que trabaja. El cambio debe contar con dos características para tener éxito. Ha de ser una solución de extrema calidad para el problema, en términos de validez técnica y lógica y debe ser aceptable para los miembros del sistema que tiene el problema. Lamentablemente, la calidad y la aceptabilidad de una solución no van siempre juntas. La aceptabilidad de un cambio suele estar determinada menos por la calidad de la solución para el problema que por el proceso - mediante el cual se introduce el cambio.

El cambio es una forma de vida necesaria en la mayoría de las organizaciones. De hecho, el cambio es un fenómeno que rodea - a todos los seres humanos, comenzando con los primeros momentos de su existencia la persona aprende a enfrentarse al cambio adaptándose a él.

A continuación se presenta como objetivos de éste tema:

- Ambiente organizacional
- Cambio organizacional
- Cambio organizacional planificado
- La resistencia al cambio

3.1. El Cambio en las Organizaciones

3.1.1. Ambiente Organizacional.

El ambiente organizacional es un término difícil de definir porque a menudo se tiene varios "ambientes" dependiendo del puesto que se tenga dentro de la jerarquía. No obstante, se sabe que el ambiente del nivel superior determina las características del intermedio; que a su vez, afecta al de la base.

El ambiente organizacional está determinado primordialmente por la conducta de liderazgo de los niveles superiores del mismo. La capacidad para ejercer influencia en el ambiente organizacional se reduce notablemente conforme se desciende por los niveles jerárquicos° al descender por el orden de jerarquía, se observa que los superiores de cada nivel ejercen una influencia cada vez menor y -resiente de un modo cada vez más notable la influencia del ambiente organizacional del que forma parte.

El ambiente organizacional se refiere a un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos - que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta en el trabajo.

Factores ambientales: el ambiente organizacional consta de dos categorías principales.

- Aspectos Visibles.- Estos aspectos organizacionales se observan con facilidad y están orientados a aspectos estructurales, como por ejemplo los objetivos de la organización, las normas de desempeño y la medición de la eficiencia.

- Aspectos Ocultos.- Estos aspectos organizacionales no son fácilmente observables y se asocian con consideraciones de índole conductual, - por ejemplo las actitudes, los sentimientos y la satisfacción.

Conflicto en las Organizaciones

Cuando el ambiente organizacional no tiende a satisfacer las necesidades del personal, puede generar conflictos. El conflicto se considera como algo inevitable, y si se maneja de un modo adecuado, - es factible que se transforme en una fuente de efectividad organizacional enriquecida. Existen dos formas de conflictos: individuales y de la organización.

- Conflicto individual.- Siempre que las necesidades del individuo y la organización se oponen, se genera conflictos. Tres de las formas más comunes son: La frustración, el conflicto de intereses y el conflicto de papeles.
- Conflicto a nivel de organización.- se clasifica casi siempre en dos grupos: el organizacional y el emergente, el primero se origina a menudo debido a los intentos de la organización por planear las asignaciones de trabajo, éste es inherente a ellas y el segundo brota de causas personales y - sociales.

Puesto que el conflicto es inevitable, la organización debe - considerar diversas formas de resolverlo.

Algunos de los métodos más comunes para manejar los conflictos son:

- Evasión.- Cuando los individuos se encuentran en conflicto

entre sí, una de las maneras para resolver la situación - es evitar a la otra parte. Este adquiere dos formas posibles: el distanciamiento en donde cada parte del conflicto decide lo que debe hacer y nadie interfiere con el trabajo de la otra, y la supresión cada parte se limita sencillamente a retener la información o guardar los sentimientos que contrarían a la otra.

- Contemporización.- En este proceso no hay un ganador o un perdedor definitivo, porque cada parte debe ceder en algo.
- Objetivos vitales.- El uso de metas vitales en las que se identifica un objetivo que requiere la colaboración de todas las partes concernientes es un método complementario para resolver problemas mutuos; esto es que haciendo que todos pongan a un lado sus diferencias individuales y colaboren para la obtención de ese objetivo común.
- Atenuación.- Es la reducción o el aligeramiento de las diferencias entre individuos y grupos, al mismo tiempo que se realizan sus intereses comunes la atenuación se emplea primordialmente cuando se busca una solución temporal.

3.1.2.- Cambio Organizacional

Muchas organizaciones tienen una vida indefinida, algunas son de naturaleza más temporal. En cualquier caso, las organizaciones deben ajustarse a las condiciones cambiantes y deben mantener también un sistema suficientemente viable para lograr sus tareas primarias. Específicamente, necesitan estabilidad y continuidad así como adaptación e innovación.

Las organizaciones cambian inevitablemente debido a que son -

sistemas abiertos que interaccionan constantemente dentro del medio a través de entradas y salidas de material, energía e información. Estos procesos de flujo que penetran los límites proporcionan los medios para la detección continua de las condiciones cambiantes. Aunque los ímpetus para el cambio pueden ser atribuidos a estímulos externos y/o internos, la fuerza circundante es la apertura de los límites del sistema, que permite nuevas demandas, tecnologías, capacidades y valores que afectan al sistema.

La eficiencia de la organización se relaciona directamente con su capacidad de sobrevivir, de adaptarse, de mantener su estructura y de volverse independiente de la función particular que desempeña.

A fin de que una organización pueda alcanzar un cierto nivel de desarrollo, puede utilizar diferentes estrategias de cambio.

- a) Cambio evolutivo.- Cuando el cambio de una acción a otra que la sustituye es pequeño y dentro de los límites de las expectativas y de los arreglos del status quo. Generalmente el cambio evolutivo es lento, suave y no transgrede las expectativas de aquellos que están involucrados o son afectados por el.
- b) Cambio revolucionario.- Cuando el cambio de una acción a la acción que la reemplaza contradice o destruye los arreglos del status quo. Generalmente el cambio revolucionario es rápido, intenso, brutal, transgrede y rechaza las antiguas expectativas e introduce otras nuevas.
- c) El desarrollo sistemático.- Los responsables del cambio diseñan modelos explícitos de lo que la organización debería ser en comparación con lo que es, mientras aquellos cuyas acciones serán afectadas por el desarrollo sistemático, estudian, evalúan y critican el modelo de cambio, para recomendar alteraciones en

él, basados en su propio discernimiento y comprensión. Así los cambios resultantes se traducen en apoyo y no en resistencias o resentimientos.

Blake y Mouton

Al planear un cambio del status quo de una relación, un programa, un procedimiento, una pauta de comunicación, una organización o una manera de trabajar, la persona que desea iniciar dicho cambio puede mejorar su empeño al respecto aplicando:

1. Un diagnóstico sistemático del sistema, de las personas o de la estructura a cambiar.
2. Un análisis de las posibilidades y limitaciones para el cambio.
3. La elaboración de un plan de acción para iniciar y mantener el cambio.
4. La evaluación continua y la replanificación medida que progresa el empeño en el cambio.

Administradores y directivos suelen tender a pasar inmediatamente de un diagnóstico superficial de un problema a la acción, cuando planifican cambios. Se lograrán mejores resultados y menos tensiones en el sistema si se hace un diagnóstico más prolijo de todos los aspectos de la situación que ha de cambiarse. Resultan de especial importancia las relaciones de administrador o gerente, como factor de cambio.

Se cuenta con varios medios para el diagnóstico y la planificación del cambio. El empleo de esos medios debería aumentar la capacidad del administrador para lograr una mejoría eficaz en las organizaciones, los grupos y las relaciones individuales. Uno

de esos medios se llama análisis del campo de fuerzas². Según la física un cuerpo está en reposo cuando la suma de fuerzas que obran sobre él es nula. El cuerpo se moverá en una dirección dada por causa del desequilibrio de fuerzas. El concepto es aplicable a situaciones que involucran factores humanos, por ejemplo: el nivel de producción de los equipos de trabajo de una fábrica, suele ser constante (dentro de escasos límites), respecto a cierto nivel. Este se mantiene más o menos constante porque las fuerzas que tienden a elevarlo reciben una acción igual de fuerzas que tienden a reducirlo.

Entre las fuerzas que tienden a elevar el nivel podría estar:

- A. Presiones por parte de los supervisores que se produzca más;
- B. Deseo de algunos de los miembros del grupo de ganarse incentivos salariales;
- C. El deseo del equipo de competir con otro equipo.

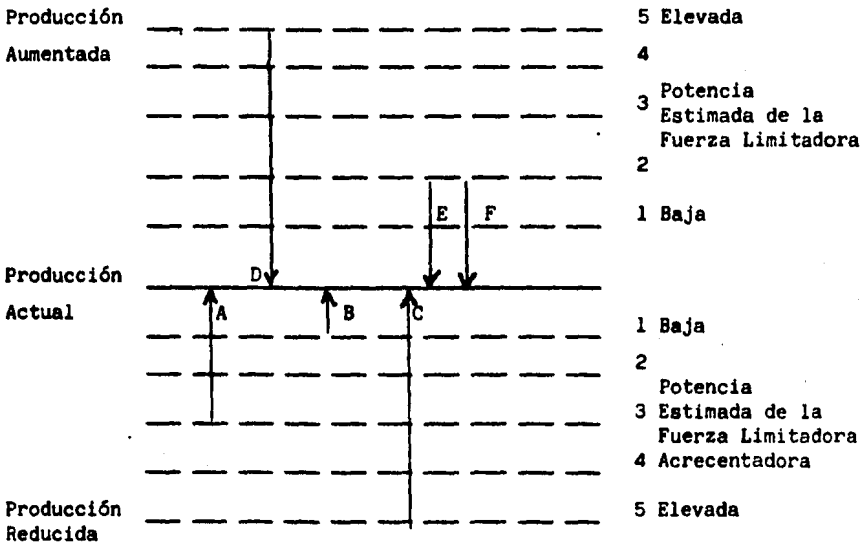
Estas fuerzas, y otras semejantes, se llamarán fuerzas acrecentadoras.

Entre las fuerzas que tienden a reducir el nivel de producción- (que se llamarán fuerzas limitadoras) podrán citarse:

- D. Falta de interés por trabajar más;
- E. Descontento de los miembros del equipo con la supervisión;
- F. Mantenimiento descuidado de la maquinaria.

Como en el caso del ejemplo tomado de la física, el equilibrio de las fuerzas acrecentadoras y las limitadoras decide la suerte del nivel de producción de los equipos de trabajo de la fábrica, aunque los "cuerpos" sobre los que se obra en este caso son seres humanos, -o sea, el trabajo de un grupo de personas-. Las fuerzas no tienen

por qué ser de la misma magnitud. Tal como se advierte por el diagrama siguiente, el nivel de producción de un equipo de trabajo de alguna fábrica se puede analizar en término de una serie de fuerzas opuestas y de diversa potencia (representadas por las diversas longitudes de las flechas). Las letras corresponden a las adjudicadas a las fuerzas señaladas antes como acrecentadoras y limitadoras.



Este diagrama recibe el nombre de Diagrama de campo de fuerzas. Observe que si bien no hay límite para la cantidad de fuerzas por uno y otro lado su suma algebraica tendrá que ser cero si el desempeño - ha de permanecer estático, positiva (hacia arriba) si ha de aumentar el desempeño, y negativa (hacia abajo) si ha de disminuir el mismo.

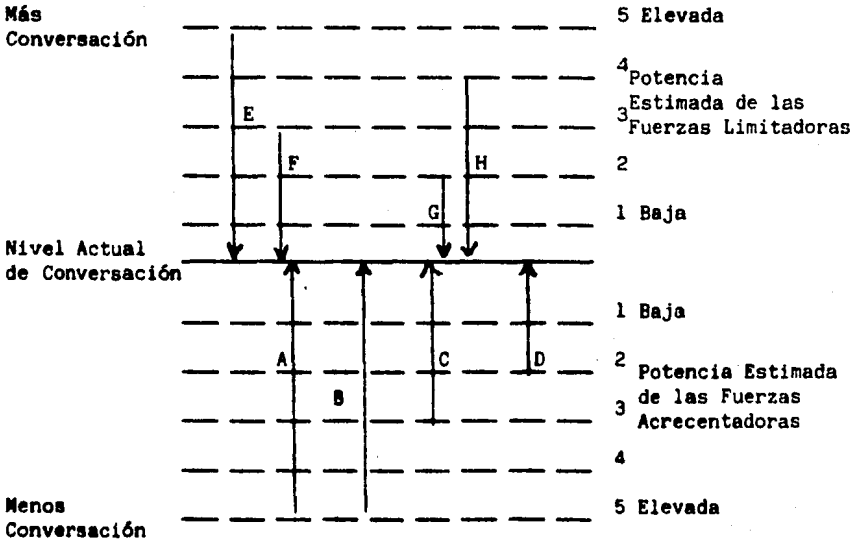
Esta clase de análisis se puede aplicar a un amplio espectro de situaciones que involucran la conducta de las personas. Por ejemplo, suponga que es miembro de un grupo, y que otro de los miembros de éste se halla silencioso e incommunicativo. Usted podría, en un intento de comprender mejor su conducta, hacer un diagrama de campo de

de fuerzas, que podría resultar como el de esta ilustración.

Algunas de las fuerzas acrecentadoras podrían ser:

- A. Presión por parte de los demás miembros del grupo;
- B. Recomendaciones otorgadas por la cantidad de participación;
- C. Temas pertinentes que conoce.
- D. El deseo de no lastimar a los demás miembros;
- E. Temor a las represalias si habla;
- F. Inquietud por exponerse;

Claro está que podría haber cualquier cantidad de fuerzas, tal como en el caso de la producción, y de intensidades variadas. Mientras - el total de las fuerzas limitadoras exceda al de las fuerzas acrecentadoras, el miembro del grupo reducirá la cantidad de palabras que pronuncia. Mantendrá su promedio de palabras si las fuerzas son exactamente iguales, y aumentará el promedio si las fuerzas acrecentadoras superan a las limitadoras.



Estrategias para el cambio.

Cabe emplear dos estrategias diferentes en un intento de ayudar a hablar más a la persona hipotética de la ilustración anterior. Una es la de aumentar la potencia de las fuerzas acrecentadoras - por ejemplo, aplicar más presión-, lo que puede elevar temporalmente el nivel de conversación. El problema de esta estrategia es que tiende a aumentar la tensión en el sistema, y hace que aparezcan nuevas -- fuerzas limitadoras. En consecuencia, este criterio puede resultar en cambios de índole temporal solamente.

Un segundo criterio es el de eliminar por completo, o reducir, la potencia de las fuerzas limitadoras. La cantidad de conversación se eleva de esta manera a un nivel más alto sin el consiguiente aumento de tensión. Para poder empezar a entender porque se usa con menos frecuencia este segundo criterio, tenemos que comprender ciertas características de las fuerzas que las personas suelen ver operando. La mayoría de las fuerzas caen dentro de una de las tres categorías.

1. Y: tiene que ver conmigo en cuanto persona
2. Otros: las demás personas
3. El Medio: naturaleza de las instalaciones, tiempo disponible.

Al diagnosticar el problema, la mayoría de las personas se ven a sí mismas como fuerzas acrecentadoras, y a los demás y al medio - como fuerzas limitadoras; esto en el caso de que lleguen a considerarse vinculadas con el problema. Una de las razones para ello es que pueden tener implícitamente conciencia de los efectos de las - dos estrategias de cambio de las que hemos hablado. En otras palabras, si advierto el papel que puedo estar jugando (mis actitudes o mi conducta) al sostener un problema, tal vez sea yo quien - deba cambiar.... En el ejemplo anterior, mi tendencia a dominar - puede ser la fuerza más poderosa que impide a los demás (límita) - hablar° y deberé ser menos dominante para que hablen más.

El análisis del campo de fuerzas puede ser un instrumento de diagnóstico poderoso para ayudar a descubrir posibles áreas de problemas al planificar un esfuerzo por el cambio. Desde el punto de vista de agente de cambio, puede ayudarle a diagnosticar la disposición, - capacidad y potencial de cambio de un sistema. Puede ayudarle a comprender sus propios motivos y metas para involucrarse.

3.1.3 El Cambio Organizacional Planificado

Es un método que emplea la tecnología social para resolver -- los problemas de la sociedad y que tiene como objetivo interrelacionar las disciplinas básicas de las ciencias de la conducta.

Tanto el concepto de cambio social como su objetivo resultan sumamente ambiciosos en teoría y mucho más en la práctica. Sin embargo, a medida que se complejifican la sociedad y las organizaciones, - se hace necesario implementar ya no una teoría sino la práctica cotidiana de la planificación del cambio.

Conviene destacar las dos características esenciales del cambio planificado:

1. Tanto el agente de cambio como el sistema cliente, aceptan promover el cambio deliberada y concientemente.
2. Ambos tienen la misma autoridad y el mismo poder para impulsar, - frenar y orientar el cambio.

En otras palabras se requiere necesariamente colaboración corresponsabilidad y cooperación para resolver los problemas específicamente humanos de relaciones entre grupos o individuos jefes y subordinados.

Para desarrollar las relaciones de colaboración entre el -- agente de cambio y el sistema cliente, es imprescindible el "espíritu científico" en ambas partes, así como la disponibilidad de datos e igual libertad para terminar la relación y para ejercer influencia. No menos necesario es lo que Bennis llama el conocimiento válido, es decir, una ciencia de la conducta que:

1. Tome en consideración el comportamiento real de las personas - dentro de su ambiente específico.
2. Sea capaz de considerar los diferentes niveles interrelacionados.
3. Incluya variables que puedan entender manipular y evaluar tanto quienes implementan las políticas como los profesionistas.
4. Permita una amplia selección de variables que respeten los valores individuales y grupales.
5. Acepte la premisa de que los grupos y organizaciones, como unidades, son susceptibles de un tratamiento empírico y analítico.
6. Tenga en cuenta procesos sociales, externos, de cambio así como los factores interpersonales del proceso de colaboración.
7. Incluyen proposiciones que puedan ser comprobadas empíricamente y orientadas a la observación de la dinámica del cambio.

El proceso del cambio planificado se puede concebir como - proceso dinámico en siete etapas que son las siguientes:



El modelo se concentra en dos cuestiones principales extremadamente relacionadas. Una concierne a la relación cliente y consultor la segunda se refiere a la naturaleza del trabajo. Las características de la segunda cuestión es la que recibe mayor atención de los consultores, aunque los factores de relación también influyen sobremanera en el curso y el resultado del trabajo de consulta.

Las flechas que conectan en la figura las etapas, ilustran la naturaleza general del desarrollo del modelo. El primer enlace de retroinformación, de planificación a entrada, define la necesidad de negociar de continuo con el cliente a la luz de las actividades de diagnóstico y planificación. El segundo enlace, el de evaluar la planificación define la necesidad de usar las evaluaciones de hechos anteriores, para modificar las actividades de planificación.

EXPLORACION.— En ésta fase ni el cliente ni el consultor se han comprometido a trabajar juntos; ambos están en libertad para explorar la relación potencial, para obtener algunos datos preliminares el uno del otro.

ENTRADA.— Una vez elegido el punto de entrada, el consultor y el sistema cliente empiezan a negociar un "contrato" el que definirá como habrán de llevarse a cabo las etapas sucesivas del proceso de cambio planificado.

DIAGNOSTICO.- SE concentra en cuatro elementos: el problema que advierte el cliente, las metas del cliente, los recursos del cliente - y los recursos del consultor.

PLANIFICACION.- Es el determinar los objetivos que se propone el cambio. Una vez determinados los objetivos netos se producirán soluciones de alternativa o estrategias de cambio.

ACCION. Esta fase puede abarcar un extenso campo de actividades desde el adiestramiento de jefes de empresa hasta la instalación de un nuevo sistema de información; sean cuales fueren los cambios es muy probable que haya alguna resistencia al cambio. Esta resistencia -- al cambio se puede aliviar mediante una preparación cuidadosa para la fase de la acción. Si se puede involucrar a los miembros del sistema en las etapas apropiadas de exploración, entrada, diagnóstico y planificación, se puede hacer el plan para el cambio más inteligente y más apropiado para las necesidades del sistema, tanto tecnológicos como sociales.

EVALUACION.- La evaluación de la estrategia de acción se realiza en términos de los objetivos específicos definidos durante la fase de planificación, así como las metas de tareas intermedias destinadas a determinar si el cambio progresa como se esperaba.

FIN.- Esta fase señala la terminación del contacto del agente de cambio con el sistema cliente, ello no significa necesariamente el fin del proceso del cambio planificado.

El punto final del agente de cambio se puede determinar mediante una cantidad de variables; la solución exitosa o no del problema inicial, la necesidad de ayuda para otros problemas etc. El agente de cambio tomará la decisión de que ha llegado al fin guiado tanto por el progreso logrado respecto del problema del sistema como por la capacidad de éste para solucionar sus propios problemas.

3.1.4. Resistencia al cambio

La gente no resiste el cambio tecnológico por si mismo y la mayor parte de la resistencia que se origina es innecesaria.

1. Una solución es conseguir que la gente afectada "participe" en la introducción del cambio para enfrentarse a la resistencia; la "participación" empleada como medio de introducir el cambio no resulta ser un buen método. De hecho puede ser que produzca conflictos.
2. La clave del problema consiste en comprender la verdadera naturaleza de la resistencia. De hecho, lo que los empleados resisten no es, generalmente el cambio tecnológico sino el cambio social; el cambio en sus relaciones humanas que generalmente acompaña al cambio tecnológico.

El problema real no es el cambio tecnológico, sino los cambios humanos que menudo acompañan a las innovaciones tecnológicas.

Uno de los problemas con que se enfrentan los ejecutivos en las empresas es la resistencia de los empleados al cambio; tal resistencia puede adoptar un número de ceses, solicitudes de traslado, discusiones irónicas, incremento de la hostilidad, huelgas totales o huelgas de brazos caídos para justificar porqué el cambio no puede producir buenos resultados.

Lo que se necesita es comprender realmente, en profundidad y en detalle las costumbres de comportamiento social que serán mantenidas o amenazadas por el cambio o por la forma en que se introduzca.

Los trabajadores resisten el cambio, mientras que los gerentes lo promocionan y lo llevan a cabo.

Es difícil encontrar hoy gerentes que no se hallan sentido a veces enormemente molestados por causa de algunos cambios y que no hayan experimentado que su propio nivel de resistencia era bastante alto. Todos a veces, resistimos y a la vez instigamos cambios. Todos nos encontramos envueltos en ambos lados del proceso de adaptación al cambio.

La resistencia al cambio no es por si misma buena o mala. La resistencia puede que esté correctamente fundamentada o no. Sin embargo, en todos los casos es una señal importante que demanda que la dirección se informe más detalladamente de lo que pasa.

Porqué se produce la resistencia al cambio y qué puede hacer la Dirección al respecto:

- 1.- Autopreocupación.- Se leiga a estar tan preocupado con los aspectos técnicos del cambio que literalmente se es incapaz de ver o comprender qué es lo que produce todo movimiento.
2. No se toma en cuenta el conocimiento técnico de los operarios, - una de las cosas que molestan más a la gente es que se les acuse de resistencia al cambio cuando, de hecho, están haciendo todo lo que pueden para aprender un difícil procedimiento nuevo.

El empleo de términos comprensibles.

Nueva forma de considerar la resistencia "cuando la resistencia" realmente aparece, no debería considerársele como algo que hay que vencer, es mejor considerar de que es una señal de que algo anda mal.

Una nueva definición de trabajo "no nada más consiste en que aceptará el cambio cuando hayan participado en su introducción" se tiene que ver más allá.

La participación nunca funcionará si se la considera como un método para lograr que alguien haga lo que nosotros queremos. La participación verdadera se basa en el respeto mutuo. Y el respeto no se adquiere sólo con intentarlo; se adquiere cuando el hombre del staff acepta la idea de que necesita la colaboración de la gente a nivel operacional.

El cambio tiene al mismo tiempo costos y beneficios y ambos deben tomarse en consideración para determinar los beneficios netos.

Los empleados tienden a resistirse al cambio debido a sus costos, incluyendo los psíquicos. El gerente reduce la resistencia influyendo en las fuerzas de apoyo y restricción al cambio. Aplica un procedimiento de cambio que consiste en descongelar, cambiar y recongelar las actividades. Puesto que existe una curva de aprendizaje organizacional del cambio, se necesita tiempo para que se produzcan los beneficios potenciales del mismo.

El siguiente capítulo o tema presenta un caso real de un cambio de mejoramiento por medio de un sistema llamado "Control de Gestión".

C A S O P R A C T I C O

C A P I T U L O I V

Determinación del problema dentro del sistema administrativo en este caso, el sistema Control de Gestión, en el Departamento de - Recursos Humanos.

	pag.
a) Antecedentes (PRONASE)	58
b) Estructura Orgánica	61
c) Objetivos y Funciones del Departamento	63
d) Antecedentes	65
e) Planteamiento del problema	67

a) Antecedentes - Productora Nacional de Semillas (PRONASE)

La producción insuficiente de alimentos, principalmente de maíz, motivó al Gobierno Federal a expedir el 6 de enero de 1947, un decreto que dió origen a la Comisión del Maíz, organismo cuyo objetivo y meta inmediata era pugnar por el incremento de la producción nacional, propiciando la creación e introducción de semillas mejoradas que hicieron más rentable y productivo este cultivo. El Lic. Gabriel Ramos Millán, a quién más tarde se le denominaría El Apóstol del Maíz, fue el primer Presidente de la Comisión.

A pesar de la relativamente escasa experiencia adquirida en la producción y uso de semillas mejoradas, fueron valiosas y positivas las aportaciones y los resultados de la Comisión del Maíz, captando el interés del sector agropecuario y del Congreso de la Unión, originándose con ello en 1949 una iniciativa de ley para transformar a la Comisión del Maíz, cuya vigencia restringida en sus actividades y funciones exclusivamente a la producción maicera, se prolongó hasta 1960.

La creciente acumulación de conocimientos durante las gestiones técnicas y administrativas de ambos organismos, significó un sólido apoyo para que la entonces Secretaría de Agricultura y Ganadería, formulará un proyecto de Ley sobre Producción, Certificación y Comercio de Semillas, que después de someterse a análisis y discusión, el 22 de diciembre de 1960, fue aprobada por el Poder Legislativo, entrando en vigor el 14 de abril de 1961 al ser publicada en el Diario Oficial, originándose un nuevo organismo que además del maíz, se encargaría de diversificar la producción de semillas de diferentes especies, denominándosele PRODUCTORA NACIONAL DE SEMILLAS.

De conformidad con los señalamientos de la Ley sobre Producción, Certificación y Comercio de Semillas, Productora Nacional de Semillas es un organismo público descentralizado, con personalidad -

jurídica y patrimonio propios, creado para impulsar oficialmente la producción y utilización de semillas certificadas de variedades de plantas mejoradas.

El capítulo V de esta Ley, otorga a PRONASE, entre otras, - las siguientes atribuciones:

1. Producir, beneficiar, distribuir y enajenar las semillas correspondientes a los cultivos que en función de la demanda de --- aquellas y de sus posibilidades económicas, la encomiende la Secretaría de Agricultura y Ganadería.

2. Recibir del Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas o de cualquier otra dependencia del Gobierno Federal, para su incremento como semillas básicas y su empleo en la Producción de Semillas Registradas y Certificadas, las semillas originales resultantes de los trabajos de investigación para el mejoramiento de variedades de plantas.

3. Establecer y operar campos para la producción de semillas certificadas, plantas industriales para el beneficio de semillas de éste último tipo y zonas de distribución para su venta.

4. Producir directamente, o mediante la contratación con particulares, las semillas certificadas de los cultivos de mayor interés, de acuerdo con los programas generales de producción agrícola que establezca la Secretaría de Agricultura y Ganadería.

La Administración de la Productora Nacional de Semillas, - está a cargo de un Consejo de Administración, integrado por dos representantes de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, uno de ellos es el Secretario del Ramo, quien preside dicho Consejo, y por representantes de la Secretaría de Programación y Presupuesto; Comercio y Fomento Industrial y del Banco Nacional de Crédito Rural,

S.A., y por un comisario designado por la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

La Administración directa del organismo está a cargo de un Director General que es designado por el Presidente de la República, el cual se auxiliará de los funcionarios que al efecto aprueba el Consejo de Administración, con las facultades que les confiere el propio Director General o el Reglamento Interior del Organismo.

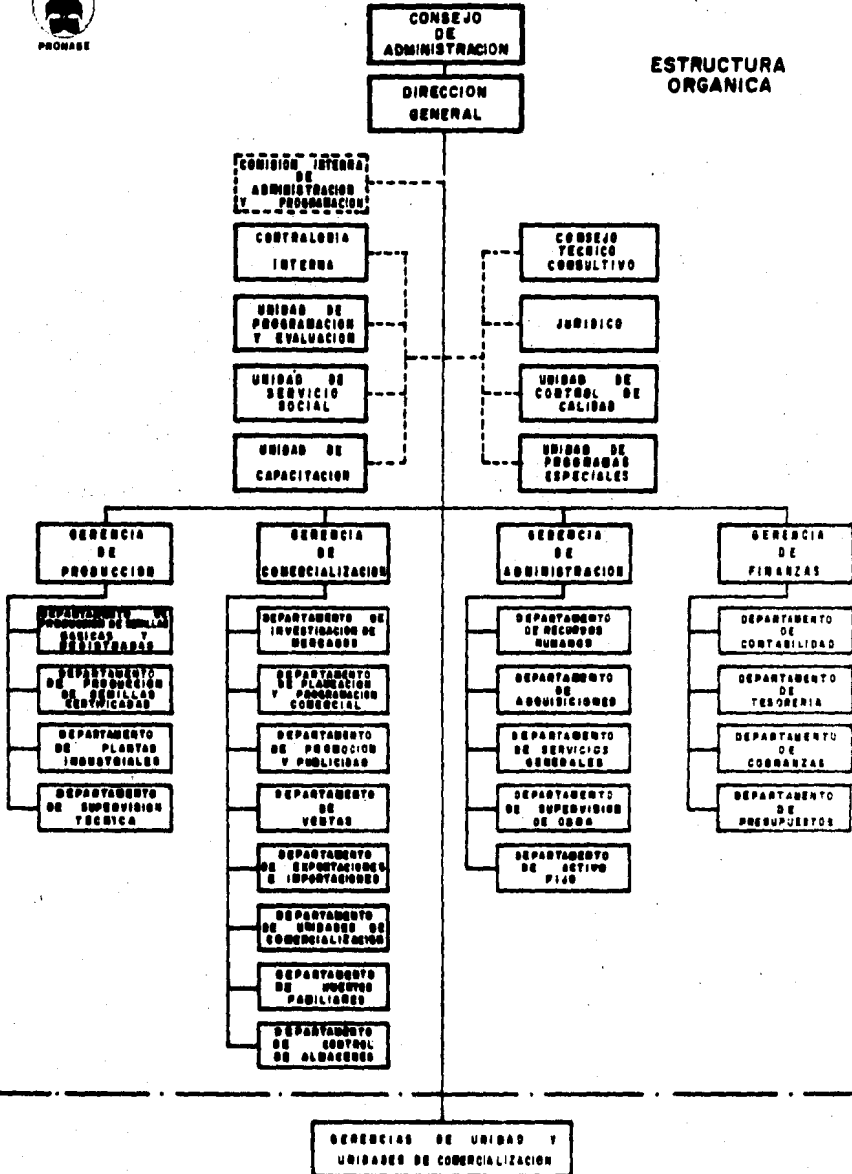
Con el transcurso del tiempo, la Productora Nacional de Semillas ha incrementado en forma paulatina sus programas de operación, a efecto de lograr los objetivos planteados por el Gobierno Federal; coadyuvando de esta manera a la autosuficiencia de granos alimenticios a través de la producción de semillas mejoradas, implicando lo anterior un mayor dinamismo en todos los niveles, con la consecuente complejidad para controlar de manera efectiva y oportuna las acciones que generan los procesos de producción, comercialización y administrativos de la Institución.

Este crecimiento ha generado un incremento progresivo y acorde en su infraestructura y en sus recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos; lo que ha originado establecer una serie de estrategias y cambios organizacionales tendientes a que las acciones administrativas se orienten hacia el fortalecimiento operativo de PRONASE.



PRODUCTORA NACIONAL DE SEMILLAS, S.A.R.H.

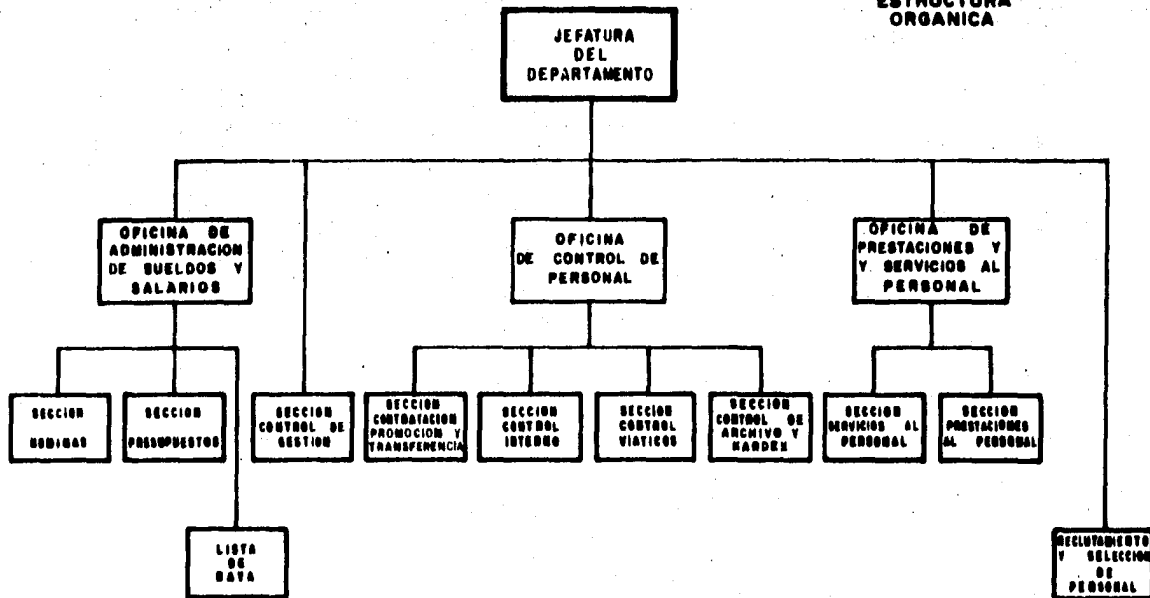
ESTRUCTURA ORGANICA





PRODUCTORA NACIONAL DE SEMILLAS, S.A.R.H.
GERENCIA DE ADMINISTRACION
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

ESTRUCTURA ORGANICA



c) **Objetivos y Funciones del Departamento.**

Objetivos:

Aplicar las políticas y procedimientos necesarios para el buen desarrollo de las actividades de reclutamiento, selección y administración de los recursos humanos que permitan contar con elementos eficientes y eficaces, que garanticen el cumplimiento de los programas y objetivos de PRONASE.

El Sistema de "Control de Gestión" pretende contribuir al buen funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos permitiendo así, una mayor interiorización y ejecución de las funciones encomendadas.

Funciones:

- Planear, programar, coordinar y controlar las actividades relativas a la administración de los recursos humanos del organismo.
- Formular y proponer lineamientos generales de recursos humanos que deberán regir en el organismo.
- Supervisar y aplicar normas y políticas sobre el personal.
- Administrar lo concerniente a sueldos, salarios y prestaciones económicas.
- Vigilar la administración del personal federal (DIP) que presta sus servicios en Pronase.
- Proporcionar información de los recursos humanos disponibles y coordinar el inventario de los mismos.
- Coordinar el reclutamiento, selección y contratación de personal.

- Atender al personal en cuanto a servicios y relaciones laborales
- Aplicar y vigilar el cumplimiento del reglamento interior de trabajo y en su caso, proponer modificaciones.
- Procurar servicios y prestaciones sociales y culturales que proporcionen al personal y a su familia un nivel cultural y de bienestar general.
- Coordinar con la unidad de programación y evaluación, la elaboración de la nómina quincenal tanto de oficina central como fórnica.
- Supervisar la correcta y oportuna aplicación de los descuentos por nómina, de las cantidades que por diversos conceptos corresponden al personal.
- Proponer al gerente de administración, la contratación, baja o cambio de adscripción y/ o percepción del personal de su área, así como la capacitación, actualización y desarrollo.
- Evaluar e informar oportuna y periódicamente, de los avances y resultados de los programas encomendados y en su caso proponer correctivos.
- Acordar con el gerente de administración, lo referente al área de su competencia y sobre las prioridades de las acciones a realizar.
- Atender todos aquellos asuntos inherentes a su área.

d) Antecedentes

La Gerencia de Administración, inició la tarea de diseñar el Sistema de "Control de Gestión", en agosto de 1984, a fin de permitirle al titular contar con los mecanismos necesarios para instrumentar el seguimiento de los acuerdos y asuntos tratados con sus colaboradores, así como, evaluar las acciones llevadas a cabo, por los jefes de departamento, a él adscritos para cumplir con sus programas de trabajo y el avance presupuestario asignado a cada uno de ellos.

Este caso ilustra un cambio de mejoramiento dentro del Departamento de Recursos Humanos, por medio de un sistema llamado Control de Gestión.

La importancia del sistema radica en ser un instrumento eficaz de ayuda para el Jefe del Departamento que le permitirá supervisar y evaluar las acciones de las áreas a su cargo mediante información resumida y sistematizada, a través de indicadores que muestren el avance en el cumplimiento de los programas y proyectos y que en general propicien el establecimiento de sistemas de información para la correcta toma de decisiones.

El estudio fué realizado en PRONASE (Productora Nacional de Semillas) en la Gerencia de Administración, en el Departamento de Recursos Humanos éste Departamento está dividido en tres oficinas que son Oficina de Control de Personal, Oficina de Prestaciones y Servicios al Personal y la Oficina de Administración se sueldos y salarios.

Se introdujo en cada uno de éstas oficinas un pequeño cambio en el procedimiento de trabajo no tanto por el trabajo mismo que se desempeña sino por la implementación de sistema "control de gestión" que consiste básicamente en el seguimiento de la correspondencia - turnada al Departamento que a su vez es turnada a cada una de las oficinas según corresponda.

Se fué registrando los resultados para ver qué problemas de resistencia se producía, si es que se producía alguno. Las tres - oficinas o llamemosles "grupos" de la investigación eran básicamente similares con respecto a su "eficiencia" si de esa manera le podemos llamar y grado de cohesividad.

Se presentó el cambio en el trabajo a los tres grupos de la misma manera o sea al mismo tiempo, se les pedía participación para éste sistema, ya que nunca se había hecho y nada sabían de él, se - habló con los jefes de oficina así como con el que llevaría conjuntamente a cabo el control de dicho sistema; Aparentemente todos estuvieron de acuerdo, para lograr éste procedimiento.

El sistema llevado a cabo consistía básicamente en que la - persona encargada de llevar el control de gestión debía preguntar y constatar cada uno de los movimientos realizados por cada oficina.

Se observó por separado la reacción de cada oficina.

El primer grupo que corresponde a la Oficina de Prestacio - nes sostuvo una participación total, esto es que todos y cada una - de las personas que pertenecen a ésta oficina estuvieron de acuerdo, no hubo ningún problema se dieron cuenta que era con el objeto de - establecer un sistema adecuado o en su defecto mejorar cada vez más la forma de trabajo que llevaban y así llegar a eliminar operacio - nes innecesarias.

El segundo grupo que corresponde a la Oficina de Control de Personal se les presentó el cambio en el trabajo mediante un método de participación mediante representación que consistía básicamente en ir directamente con el jefe de oficina y revisar con él el avance de su trabajo y de qué manera lo realizaba esto llevó a tener - ciertos obstáculos para obtener la información correcta y se pre - sentaron conflictos internos.

El tercer grupo que corresponde a la Oficina de Administración de sueldos y salarios, desde el primer momento la diferencia más notable se halló en este grupo, pues no hubo participación y fué declinando el trabajo que realizaban, se presentaron muchos conflictos y fué en donde abierta y directamente se encontraron hasta la más mínima forma de resistencia a la implementación del nuevo sistema. La resistencia se produjo casi inmediatamente después de que el sistema se llevase a cabo, se produjese. Aparecieron claras expresiones de agresividad contra el jefe del departamento, conflictos con la persona encargada del control de gestión, hostilidad y falta de cooperación.

e) Planteamiento del problema.

El primer paso en la planificación del trabajo será definir la naturaleza del problema o problemas que existen en el Departamento de Recursos Humanos.

- No son analizados los elementos dentro de la estructura - en la implementación del sistema.
- No son guiadas las personas por el razonamiento y con la habilidad que se requiere para enfrentarse al sistema.
- No se despierta el interés que se requiere en la necesidad de formar parte del sistema.
- No se tiene un compromiso con el desarrollo del sistema.
- (Cuando) las personas no han sido integradas en el proceso de desarrollar el sistema.
- Por lo tanto no se tiene la involucración y la participación necesaria por parte del grupo.

- El no llevar una adecuada comunicación, de acuerdo a los objetivos deseados.

Una vez expuesta la problemática, se permite observar que es conveniente la implementación adecuada del sistema de "Control de Gestión" con la finalidad siempre de ser más eficiente en las funciones que le son asignadas al Departamento, la habilidad para implantar el sistema dependerá de los pasos que sigamos para así poder evitar la resistencia al cambio o que ésta sea mínima.

C A P I T U L O V

Sistema "Control de Gestión" (PROGRAMA)

	pag.
a) Objetivo	70
b) Sistema Control de Gestión	70
c) Marco general, características y objetivos fundamentales.	71
d) Forma de introducirlo ejecución	73
e) Diseño de la Evaluación	77

a) **Objetivo**

El objetivo del sistema de Control de Gestión es el de apoyar al Jefe del Departamento de Recursos Humanos para que, sin involucrarse en los detalles propios de la operación, tenga una visión de conjunto para la toma de decisiones, creando conciencia en sus colaboradores de que las acciones que emprendan, atiendan al interés institucional a través del empleo eficaz y eficiente de los recursos.

b) **Sistema de Control de Gestión**

Sistema de información que abarca la programación, seguimiento, control y evaluación de las actividades del Departamento de Recursos Humanos (en este caso) orientado a apoyar la toma de decisiones - en sus diferentes niveles, detectar oportunamente errores y desviaciones, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en el programa de trabajo del departamento.

Funciones del Departamento de Recursos Humanos en cuanto al Control de Gestión.

- Apoyar al Jefe del Departamento de Recursos Humanos en la preparación de acuerdos con el Gerente de Administración o con otras altas autoridades de la Institución.
- Dar seguimiento a los programas, proyectos y asuntos en los que específicamente el Gerente de Administración disponga la participación del jefe del Departamento.
- Instrumentar el seguimiento de los acuerdos y asuntos generados por el Jefe del Departamento y los Jefes de Oficina.

- Establecer las políticas y procedimientos requeridos para operar el control de gestión interno en las áreas de cada oficina.
- Dar seguimiento y evaluar periódicamente los programas generales de trabajo de las tres oficinas.
- Formular y proponer las alternativas de solución, a los problemas administrativos que obstaculicen el adecuado avance de los programas de trabajo en las tres oficinas dependientes de la jefatura del Departamento.
- Crear la infraestructura necesaria para captar y recibir la información enviada por la Gerencia de Administración.
- Presentar informes periódicos respecto a los avances en los programas de trabajo de las tres oficinas, así como las medidas -- conducentes para solucionar los problemas presentados.

c) Marco General, Características y Objetivos fundamentales.

Marco General:

El Sistema de Control de Gestión es un sistema de información - que abarca la programación mensual de las actividades del Departamento de Recursos Humanos; la precisión de los mecanismos para llevar a cabo el seguimiento y control de las mismas y la determinación de - los elementos necesarios para realizar la evaluación de los resultados. La información que produce el sistema, que se retroalimenta a través de sus diferentes componentes, constituye un elemento de apoyo a las tareas que realizan las diferentes áreas del Departamento.

Para ello es fundamental que el responsable de control de - gestión realice un seguimiento permanente de las tareas y proporcione al titular, con oportunidad, la información relativa al avance de

las actividades, y le informe los problemas y desviaciones que haya detectado, a fin de adoptar las medidas correctivas pertinentes.

Es así que el control de gestión debe concebirse no sólo - como el conjunto de tareas orientadas a realizar el seguimiento de las actividades, sino ser considerado como un instrumento de control y evaluación tanto por el responsable de la ejecución del programa y actividades, como por el encargado de control de gestión - que proporcione el interior de las áreas información veraz, oportuna y suficiente sobre el desarrollo de las tareas y el cumplimiento de los compromisos asumidos en sus correspondientes programas de - trabajo.

El aspecto fundamental es entonces, que la operación del - sistema al interior de las áreas no se realice aisladamente de la - ejecución de los trabajos, sino que se utilice como una herramienta adicional que apoye la toma de decisiones.

- Características:

Integral.- Comprende la programación de las actividades - del Departamento, su seguimiento y control y la evaluación de los resultados. Abarca todas las actividades de los programas de trabajo definidos por las diversas áreas del Departamento.

Participativo.- La operación del sistema en sus diferentes componentes exige la participación activa tanto de los responsables de la ejecución de las tareas, como del encargado de control de gestión.

Dinámico.- Permite la retroalimentación actualizada de información a través de los diferentes componentes del Sistema.

- **Objetivos:**

- Apoyar el cumplimiento de las atribuciones que han sido conferidas al Departamento.

- Fortalecer los mecanismos de comunicación y coordinación entre las diversas áreas del Departamento.

- Profundizar en la programación de las actividades y mejorar los elementos cualitativos de la evaluación.

- Proporcionar información que apoye la toma de decisiones.

- Detectar oportunamente los problemas y desviaciones que pudieran presentarse, a fin de que se adopten las medidas correctivas pertinentes.

d) Forma de introducirlo

Instructivo para la integración de programa de trabajo.

Formato I

Objetivo: Identificar la participación de las diversas áreas, en los programas y subprogramas del Programa de Trabajo del Departamento.

Instrucciones de llenado:

AREA: Anotar la denominación del área, marcando el nombre de la Oficina correspondiente de que se trate.

FECHA DE RECIBIDO Anotar día, mes y año que corresponda.

- TIPO:** Especificar qué tipo de documento es según sea el caso y conforme al número que le corresponda (*).
- ORIGEN:** Se anotará según la adscripción que le corresponda.
- NUMERO:** Se anotará la clave que le sea asignada según indique documento.
- FECHA:** Se anotará la fecha en que se haya realizado dicho documento.
- ASUNTO:** Se especificará lo más breve posible el asunto al que se refiera el documento.

Del siguiente concepto en adelante, es el seguimiento - que se deberá realizar según la participación que vayan teniendo - cada una de las áreas que corresponda (Este llenado lo realiza el responsable de control de gestión).



PRODUCTORA NACIONAL DE SEMILLAS, S.A.N.M.
CONTROL DE RECEPCION Y ENVIO DE CORRESPONDENCIA

101-01

FORMA DE EMISION		DOCUMENTO			ASUNTO	ACUERDO	TURNADO A		ACUSE RECIBO
SECCION	TIPO	ORIGEN	NO.	FECHA			AREA	FECHA	

* TIPO DE DOCUMENTO: 1- OFICIO 3- CARTA 5- CIRCULAR
 2- MEMORANDUM 4- TELEGRAMA 6- OTRO (especificar)



PRODUCTORA NACIONAL DE SEMILLAS, S.A.N.M.

DE: _____ ACUERDO _____ FECHA: _____
 CON: _____ No. _____

ANTECEDENTES	PROPOSICION	ACUERDO

- Ejecución

Plan de Trabajo

Para cumplir con los compromisos de información, la sección de Control de Gestión desarrollará las siguientes actividades:

- I. Participación y apoyo dentro del Departamento de Recursos Humanos.
 - Programas, proyectos y actividades en coordinación con las tres oficinas.
 - Coordinación y evaluación de los programas, proyectos y cualquier otra actividad en la que específicamente el jefe del Departamento disponga la participación de los jefes de oficina.
 - Solicitud, preparación e integración del material de trabajo para la participación, así como el seguimiento de las disposiciones adoptadas.

- II. Revisión y actualización del sistema.
 - Determinación de las necesidades de información.
 - Evaluación y diagnóstico de los requerimientos de información a fin de contar permanentemente con los elementos necesarios para que la sección de control de gestión cumpla sus funciones de apoyo al Jefe de Departamento.
 - Definición de herramientas, procedimientos y medios de control.
 - Diseño de los procedimientos de evaluación y control necesarios para llevar a cabo el seguimiento y control de los programas, proyectos y asuntos que le encomiende el Gerente de Administración.

e) Diseño de la Evaluación

CUESTIONARIO "A"

NOMBRE _____

CATEGORIA _____

INSTRUCCIONES:

Por favor lea cada uno de los enunciados que siguen y utilizando la siguiente escala, indique la exactitud con que cree que cada uno de ellos describe su trabajo actual.

- A. Concuerda plenamente
- B.. Concuerda moderadamente
- C. Neutral (ni concuerda ni está en desacuerdo)
- D. Moderadamente en desacuerdo
- E. Firmemente en desacuerdo

- 1.- Me gusta mi trabajo ()
- 2. Mi trabajo es importante ()
- 3. Mi trabajo me plantea situaciones problemáticas muy interesantes. ()
- 4. Mi trabajo es seguro ()
- 5. Tengo libertad para expresar opiniones independientes - respecto a mi trabajo ()
- 6. Mi trabajo me brinda la oportunidad de hacer amistades dentro de la organización ()
- 7. Me pagan un salario justo por lo que hago ()
- 8. Me enorgullezco de trabajar en ésta institución ()
- 9. Considero que éste es un buen lugar para trabajar ()
- 10. Mi trabajo me brinda una sensación de satisfacción personal. ()
- 11. Mi jefe me señala cuando realizo un buen trabajo ()

12. Qué cambios quisiera ver hechos de parte de las personas que lo rodean:

13.- Qué opinión tiene acerca de los procedimientos que se llevan a cabo en su oficina:

14. Cuáles serían las reglas o procedimientos que sugeriría para mejorar su trabajo:

15. Si desea hacer comentarios adicionales sobre su trabajo por favor utilice el espacio que sigue:

CUESTIONARIO "B"

NOMBRE _____

CATEGORIA _____

INSTRUCCIONES:

Por favor lea cada una de las preguntas que siguen y responda con exactitud la forma - como usted siente, colocando una "X".

1. Cuán libre se siente para hablar a los superiores sobre el o su trabajo
A) Nada B) No mucha C) Bastante D) Completamente

2. Se solicitan las ideas de los subordinados y se ponen en práctica si son valiosas
A) Rara vez B) Algunas veces C) Generalmente D) Siempre

3. Qué tan precisa es la información que fluye hacia arriba
A) Con frecuencia errónea B) Censurada por el jefe C) De precisión limitada D) Precisa

4. Cómo se recibe la comunicación que viene de arriba
A) Con desconfianza B) Posiblemente con desconfianza C) Con cautela D) Sin ninguna prevención

5. Qué tan bien conocen los superiores los problemas con que se enfrentan sus subordinados
A) Poco B) Tienen alguna idea C) Bastante bien D) Muy bien

6. A qué nivel se toman formalmente las decisiones
- A) La mayoría de las veces arriba B) Alguna de legación C) Mayor Dele- gación D) A todos los niveles pero con integra - ción
7. Están involucradas los subordinados en las decisiones que tie - nen que ver con su trabajo
- A) No B) En ocasiones se les con - sulta C) Generalmente se les con - sulta D) Plenamente involucrados
8. Cómo se fijan los objetivos
- A) Se dan ór- denes B) Ordenes y se invita a ha- cer algunos comentarios C) Después de discutirlo por medio de órdenes D) Por acción - del grupo
9. Dónde se siente la responsabilidad por el logro de los objeti- vos.
- A) La mayoría de las ve- ces arriba B) Arriba C) Más o menos en todas par- tes D) A todos los niveles
10. Qué tanta resistencia encubierta hay con respecto a los objeti- vos
- A) Fuerte B) Moderada C) Alguna re - sistencia en ocasiones D) Poca o nin- guna
11. Qué tan centralizadas se encuentran las funciones de revisión y control
- A) En lo alto B) Relativamen- te en lo alto C) Moderadamen- te delega - ción hacia - los niveles bajos D) Ampliamente compartida

12. Con qué frecuencia ha sentido que podría hacer más en su trabajo si tuviera más libertad de acción

- A) Casi Siempre B) Con bastante frecuencia C) Muy rara vez D) Casi nunca

13.- Qué opinión tiene acerca del sistema de Control de Gestión:

14.- Diga cuáles son las ventajas o desventajas que existen en éste sistema:

15. Qué clase de método o métodos de obtención de información recomendaría:

16. Qué cambios cree usted que se necesita hacer por el grupo de trabajo o su jefe en este momento.

17. Si desea hacer comentarios adicionales sobre su trabajo por favor utilice el espacio que sigue:

CAPITULO VI

Análisis e Interpretación de la Investigación

Este proyecto se realizó en el Departamento de Recursos - Humanos como resultado de la resistencia que se presentó a la implementación del sistema "Control de Gestión".

Los datos que se señalan del proyecto se recogieron utilizando varios métodos, tales como la observación de las actitudes después de la implementación del sistema, entrevistas informales acerca del sistema y dos tipos de cuestionarios, para dos diferentes niveles en éste caso en el primero para las personas que intervienen directamente en el sistema y el segundo caso para las demás personas que indirectamente intervienen de alguna manera dentro del sistema.

En el Departamento de Recursos Humanos intervienen 35 personas entre ellas el jefe del Departamento, 3 jefes de Oficina, 9 jefaturas de sección y el personal de apoyo.

En éste caso las personas que intervienen directamente en el sistema son: el jefe del departamento, los jefes de oficina y los jefes de sección.

La estrategia básica del proyecto fué involucrar a éstos - dos niveles en la determinación del cambio que se requería en la aplicación del sistema.

En el primer método que se utilizó que fué mediante la observación, los problemas que se identificaron fueron:

- 1) No sabían la finalidad del sistema.
- 2) Pensaban que era tiempo perdido.

En el segundo método que fué por medio de la entrevista - los problemas identificados fueron:

- 1) No existía una planeación por parte del jefe del departa-

mento para la aceptación del sistema.

- 2) No existía un control, ni la fijación de metas por parte de cada uno de los jefes de oficina, ni por el jefe del departamento.
- 3) No existía la comunicación necesaria para saber los pro y los - contra por los cuales reaccionaban así algunas personas.

En el tercer método que se utilizó fué mediante los dos - tipos de cuestionarios que constan de dos partes cada uno, respuestas cerradas y respuestas abiertas, en cuanto a la segunda parte de los - dos cuestionarios y los problemas identificados fueron:

- 1) No existía la comunicación necesaria para la adaptación del - sistema.
- 2) No existía un programa donde definiese específicamente las fun - ciones que se llevarían a cabo con respecto al sistema.
- 3) No había la involucración por parte de todos para las operacion - nes que se requieren dentro del sistema.

En total se realizaron 33 encuestas, 66% de las encuestas fueron realizadas con el cuestionario Tipo "A", el 30% con el cuestionario - "B" y el 4% se rehusó a entregar cuestionarios.

A continuación se muestra claramente el grado en que parece - estar el personal en cómo se sienten, según las respuestas dadas. Hay que tomar en cuenta que ésta investigación fue realizada por una per - sona que se encuentra involucrada directamente con el personal.

El resultado de la investigación fue:

Existen varias áreas de trabajo que requieren realizar un es - fuerzo más sistemático, así como la participación del Jefe del Depar - tamento y subalternos con la finalidad de mejorar el ambiente de tra -

bajo y obtener en forma conjunta, resultados positivos, ya que existe un clima apropiado que desea llegar a involucrarse más en la planeación y la investigación de algunos proyectos tales como establecer lo apropiado de las funciones asignadas a las diferentes oficinas, con relación a esto un ejemplo es, la Oficina de Control de Personal, donde se ve una necesidad cada vez mayor de examinar y tal vez redefinir su función y aumentar el nivel de control.

CONSIDERACIONES GENERALES PARA EL MEJORAMIENTO DEL SISTEMA CONTROL - DE GESTION.

OBJETIVOS.-

- 1.- Incrementar la involucración de los miembros en el Sistema "Control de Gestión".
2. Desarrollar un compromiso entre los miembros del grupo, para crear un clima más positivo y condiciones de trabajo más efectivas para el nuevo sistema.
3. Incrementar la auto-evaluación y las habilidades analíticas y posibilidades de los miembros del grupo.
4. Especificar estrategias de acción para realizar cambios en cada una de las áreas de problemas identificados.
5. Aumentar la cantidad de control y coordinación hacia el cumplimiento de metas.
6. Desarrollar nuevos objetivos para el desempeño del grupo y planear una estrategia de grupo para lograr éstos cambios.

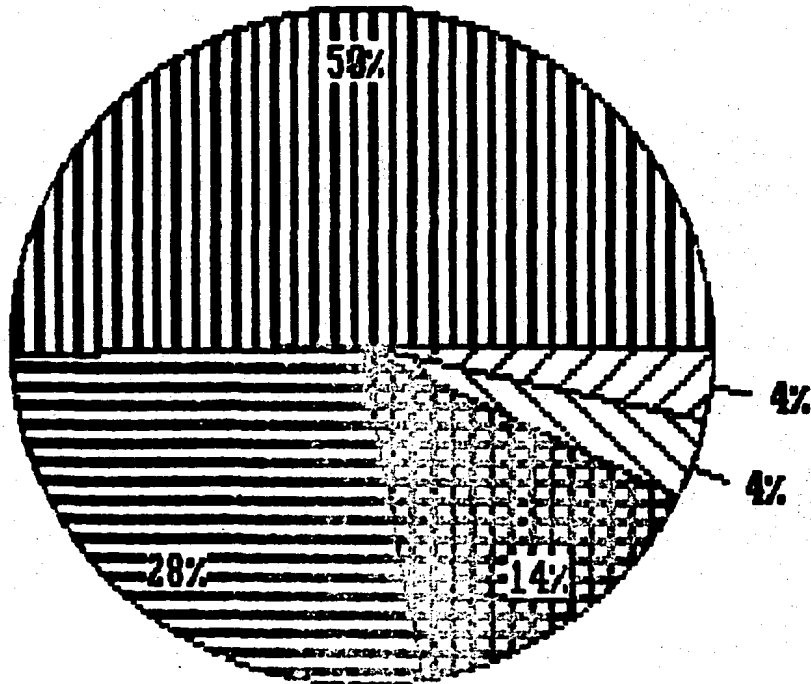
TABLA DE RESPUESTAS

Cuestionario "A"

TIPO DE RESPUESTA	A	B	C	D	E
1	15	5	0	0	0
2	13	7	0	0	0
3	5	8	6	1	0
4	12	4	3	0	1
5	11	6	2	1	0
6	12	6	2	0	0
7	9	3	0	3	5
8	8	5	4	3	0
9	10	6	2	1	1
10	9	9	2	0	0
11	7	2	10	0	1
TOTAL	111	61	31	9	8

DISTRIBUCION DE RESPUESTAS

CUESTIONARIO "A"



TIPO DE RESPUESTA






-  A
-  B
-  C
-  D
-  E

TABLA DE RESPUESTAS

Cuestionario "B"

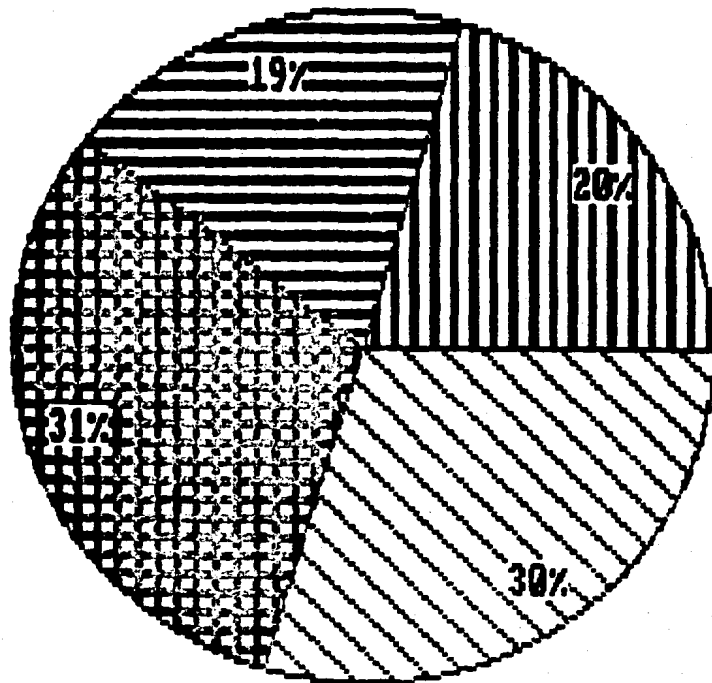
TIPO DE RESPUESTA	A	B	C	D

1	0	0	8	2
2	1	1	5	3
3	0	0	2	8
4	0	0	6	4
5	0	4	3	3
6	7	0	0	3
7	5	4	0	1
8	4	2	1	3
9	4	0	4	2
10	2	4	2	2
11	1	3	1	5
12	0	5	5	0

TOTAL	24	23	37	36

DISTRIBUCION DE RESPUESTAS

CUESTIONARIO "B"



TIPO DE RESPUESTA

-  A
-  B
-  C
-  D

BIBLIOGRAFIA

- **Administración en las Organizaciones**
Kast - Rosenzweig
McGraw-Hill
- **Introducción a la teoría general de la Administración**
Idalberto Chiavenato
MacGraw-Hill
- **Comportamiento en las Organizaciones**
Hodgetts
Interamericana
- **Venciendo la Resistencia al Cambio**
Coch-French (apartado 26)
Trillas
- **Desarrollo Organizacional: Estrategias y modelos**
Beckard
F.E.I.
- **Desarrollo Organizacional: Su naturaleza, orígenes y perspectivas**
Bennis
F.E.I.
- **Consultoría de procesos: Su papel en el desarrollo organizacional**
Schein
F.E.I.
- **Desarrollo Organizacional**
Margulies
Diana
- **El Comprtamiento humano en el trabajo**
Keith Davis
MacGraw-Hill
- **La psicología social en el mundo de hoy**
Whittaker
Trillas
- **Dirección de Personal y Recursos Humanos**
Werther y Davis
McGraw-Hill
- **Perspectivas del Desarrollo Organizacional**
Fartín
F.E.I.

- Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos
Fordyce-Weil
F.E.I.
- Planificación de Organizaciones
Galbraith
F.E.I.
- Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y Acción
Lawrence
F.E.I.