



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**  
**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL  
DORREG Y SUS IMPLICACIONES AL  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**TESIS PROFESIONAL**

**PARA OBTENER LA LICENCIATURA EN**

**P S I C O L O G I A**

**P R E S E N T A**

**FERNANDO ALFONSO DIAZ NAJERA**

M-0015469

**MEXICO, D. F.**

**1986**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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



Z5053.08  
UNION.124  
1986

M. 15469

Apr. 1591

## I N D I C E

	pág.
<u>INTRODUCCION</u> .....	1
A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
B. ALCANCES Y OBJETIVOS DEL DIAGNOSTICO.....	3
1. Ventajas para la organización.....	4
2. Ventajas para los jefes.....	5
3. Ventajas para los trabajadores.....	6
4. Objetivos.....	7
C. ORGANIZACION DE LA TESIS.....	7
<u>CAPITULO I : EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL</u>	
A. LA BUROCRACIA Y PRINCIPALES AMENAZAS-	
QUE CREA EL SISTEMA EN SU CONTRA.....	11
1. Cambio rápido e inesperado.....	14
2. Aumento de tamaño.....	15
3. Creciente diversificación.....	15
4. Cambio en el comportamiento de los gerentes.....	16
B. PROBLEMAS QUE AFRONTA EL D.O.....	22
1. Integración de las necesidades del hombre en el trabajo.....	22
2. Influencia social en el trabajo.....	24

3. Colaboración en el trabajo.....	25
4. Adaptación al sistema.....	26
5. Identificación con la organización.....	28
6. Revitalización de la organización.....	29
C. CONDICIONES QUE DETERMINARAN LA VIDA	
ORGANIZACIONAL EN EL FUTURO.....	32
1. El ambiente.....	32
2. Valores del trabajo.....	33
3. Tareas y metas.....	34
4. Organización.....	35
5. Motivación.....	37
D. EL D.O. COMO TECNICA DE CAMBIO.....	39
E. DEFINICION DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
(BECKHARD).....	46
F. ORGANIZACION EFECTIVA.....	49
BECKHARD, RICHARD.....	49
SCHEIN, EDGAR.....	51
G. CARACTERISTICAS DE LOS ESFUERZOS DE D.O.....	53
H. CONDICIONES QUE HAN DADO IMPETU A LOS	
PROGRAMAS DE D.O.....	57

CAPITULO II : CONCEPTO DE GRUPO Y ALGUNAS TECNICAS GRUPALES

A. BREVE HISTORIA DE LOS GRUPOS LABORALES.....	65
B. DEFINICION DE GRUPO.....	71

PREUD, SIGMUND .....	71
LEVIN, K .....	72
BALES, R.F. ....	72
NEWCOMB .....	72
MONTON DEUTSCH .....	73
CARTWRIGHT Y ZANDER .....	73
LINDGREN .....	73
<b>C. CIRCUNSTANCIAS QUE DAN NACIMIENTO A LA</b>	
<b>FORMACION DE UN GRUPO .....</b>	<b>75</b>
1. Formación deliberada de un grupo.....	76
2. Formación espontánea de un grupo.....	77
3. Formación de un grupo por designación .....	78
<b>D. ALGUNOS CRITERIOS DE CLASIFICACION DE</b>	
<b>GRUPO .....</b>	<b>79</b>
BERNARD .....	79
SPROTT .....	80
CARTWRIGHT Y ZANDER .....	82
<b>E. TECNICAS MAS COMUNES PARA TRABAJAR EN GRUPOS .....</b>	<b>83</b>
1. Actividades recreativas .....	85
2. Discusión en grupos pequeños .....	88
3. Grupos de encuentro .....	90
4. Grupo T .....	95
5. Grupos de sensibilización .....	105
6. Método de reunión de corrillos .....	109

### CAPITULO III : DIAGNOSTICO DIFERENCIAL DE PROBLEMAS MEDIANTE

#### EL INSTRUMENTO DORREG

A. MODELOS CLASICOS DE ORGANIZACION .....	113
B. TEORIA DEL SISTEM ABIERTO .....	119
C. DIFERENTES TECNICAS DE DIAGNOSTICO DE	
UNA ORGANIZACION .....	125
1. La técnica del grupo nominal .....	126
2. La técnica Delphi .....	131
3. La técnica TKJ .....	133
D. EL MODELO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	
DORREG (Rodolfo E. Gutiérrez).....	138
1. Metodología .....	141
2. Aplicación .....	143
3. Vaciado de datos .....	148
4. Procedimiento de conversión de punta jes en unidades de diferenciación	
Modelo Dorreg (Rodolfo E. Gutiérrez) .....	149
5. Reporte de resultados .....	152

### CAPITULO IV : DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL MEDIANTE LA TECNICA

#### DORREG EN UNA DEPENDENCIA DEL SECTOR GOBIERNO

A. PRIMERA ETAPA .....	153
1. Prediagnóstico .....	153
2. Confiabilidad por el método de jueces .....	153
3. Definición de factores organizacionales .....	154
B. SEGUNDA ETAPA : APLICACION DE LA ENTREF-	
VISTA CUFSTIONARIO INSTRUMENTO DORREG .....	155

1. El instrumento y material de entrevista .....	155
2. Calendarización de sesiones .....	156
3. Sesión de entrevista .....	157
C. TERCERA ETAPA : TABULACION DE DATOS Y	
RESULTADOS .....	157
1. Procedimiento de conversión de	
puntajes crudos a unidades de	
análisis .....	158
D. CUARTA ETAPA : OBSERVACION A LAS FORMULAS	
Y PROCESO DE PODNERACION DEL MODELO DORREG .....	164
1. Fórmula para la obtención del diag-	
nóstico por vectores $Dx$ .....	164
2. Fórmula para la obtención del diag-	
nóstico integral $Dxi$ .....	165
3. Fórmula para la obtención del diag-	
nóstico diferencial .....	166
E. QUINTA ETAPA : GRAFICAS DE RESULTADOS.....	168
Gráficas del diagnóstico por vectores $Dx$ .....	169
Gráficas del diagnóstico diferencial $Dxd$ .....	183
Gráfica del diagnóstico integral $Dxi$ .....	197
CONCLUSIONES GENERALES .....	199
APENDICE A .....	201
Organograma de la Jefatura de Servicios	
Generales de una dependencia de gobierno .....	201



Organograma del Departamento de Control de Bienes Muebles de una dependencia del gobierno .....	203
Organograma del Departamento de Bienes Muebles mediante la técnica Dorreg .....	205
APENDICE B .....	207
Tarjetas con descripción de factores organizacionales .....	207
Tabla de atención .....	210
APENDICE C .....	211
Cuestionario tipo del nivel Jefatura .....	211
BIBLIOGRAFIA .....	223
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	229
GLOSARIO DE TERMINOS .....	231

(El egolátia)

HAY HOMBRES QUE LUCHAN UN DIA  
Y SON BUENOS  
HAY OTROS QUE LUCHAN UN AÑO  
Y SON MEJORES  
HAY QUIENES LUCHAN MUCHOS AÑOS  
Y SON MUY BUENOS  
PERO HAY QUIENES LUCHAN TODA LA VIDA  
ESOS SOMOS LOS IMPRESCINDIBLES.

*Bertel Borseth.*



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

El organizar o administrar, incluye crear y proporcionar personal a la estructura formal de las relaciones laborales. Esto es, conseguir que se hagan las cosas por medio de la gente, para llegar al logro eficaz y eficiente de las metas organizacionales y las necesidades individuales de sus miembros. (Raia, 1968)

La organización será más exitosa cuando las necesidades de sus miembros estén propiamente integradas a sus metas y objetivos. Para esto es necesario determinar a donde va la organización; que cosas son necesarias para llegar a ese lugar; cómo se van a lograr; quién las va a lograr y cuándo. (Raia, 1968).

El Desarrollo Organizacional estudia problemas tales como: comunicación, conflicto entre grupos, liderazgo, identificación y destino, satisfacción y capacidad de la organización, eficiencia organizacional, entre otras.

El D.O. es considerado como una estrategia educativa de cambio planificado, que implica una relación cooperativa (de colaboración) entre el sistema cliente y el consultor. (Bennis, 1969).

El agente de cambio o consultor es una persona especializada en la ciencia del comportamiento humano. Este especialista puede ser de origen interno o externo al sistema en estudio, pero debe tener bien definidos sus valores y metas que pretende alcanzar. (Schein, 1968).

Por otro lado, la creciente complejidad de las organizaciones modernas, propicia decrementos en la productividad originados por un funcionamiento deficiente o disfuncionamiento de subsistemas o vectores organizacionales que integran sus procesos funcionales de actividad.

En estas condiciones, resulta evidente la necesidad de utilizar instrumentos de diagnóstico organizacional para evaluar objetivamente el estado actual del funcionamiento o disfuncionamiento de cada subsistema pertinente y de esta manera, facilitar la toma de decisiones y la instrumentación, correctiva o preventiva, dentro de un esquema de racionalidad.

#### A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En un contexto organizacional, el cual a cada momento demanda cambios, surgió el interés de contar con una técnica

de diagnóstico que captara información en todos los niveles jerárquicos, para conocer los factores que están afectando la eficiencia del sistema, en cuales áreas y en qué medida se encuentran las disfunciones para lograr hacer una comparación entre la medición anterior y la actual, y poder determinar el avance o retraso de la organización. También se determinará el grado de urgencia de solución de los problemas captados, lo cual es información muy útil para la planeación del trabajo y la toma de decisiones. Asimismo plantear estrategias educativas de cambio, como posibles soluciones de la problemática captada por la experiencia de quienes lo viven.

#### B. ALCANCES Y OBJETIVOS DEL DIAGNOSTICO

El Diagnóstico Dorreg ha sido aplicado ya con éxito para detectar necesidades de capacitación y como diagnóstico organizacional.

Para el sistema de transporte colectivo (Metro-INCADE), Gutiérrez (1979) diseñó un instrumento de detección de necesidades de capacitación.

Durante 1983, Vega Saucedo obtiene las necesidades organizacionales y de capacitación con esta técnica, en una organi

zación del Sector Público. También durante este año, Trejo y Huerta (1983) realizaron el diagnóstico organizacional de una compañía de seguros Hidalgo, mediante este diagnóstico.

En 1984, Islas Yañes determina necesidades organizacionales a través del diagnóstico Dorreg. Muñoz (1985) instruye un programa de D.O. con base a esta misma técnica. Por último, García (1985) detecta, utilizando el Dorreg, la problemática organizacional en una Jefatura de Bienes, Muebles e Inventarios en una dependencia del Sector Gobierno.

Por sus características y posibilidades en cuanto al tiempo y cantidad de información que proporciona, se adecuó el diagnóstico Dorreg, por medio de un prediagnóstico en el que se determinaron los factores organizacionales (confiabilidad por el método de jueces) y el consecuente ajuste de los instrumentos de medición que detecten la problemática o situación que afecta el funcionamiento de las áreas. (Gutiérrez, 1979)

#### 1. VENTAJAS PARA LA ORGANIZACION.

El diagnóstico proporciona información ponderada en factores y gráficas para su mejor comprensión y análisis comparativo. Es esta una descripción y representación de un momento de la organización. Los perfiles podrían considerarse fotografías de cómo viven los jefes la situación de su área en ese momento.

Ag-219

Los resultados son una línea base de datos para la comparación en subsecuentes mediciones, señalan la prioridad de los factores organizacionales que están afectando la eficiencia del sistema.

El registro de la situación actual es un dato de control, pues una vez ejecutadas las acciones correctivas a la problemática que requiere atención a corto plazo, una segunda medición y su comparación se traducirán en un seguimiento efectivo o sea que este diagnóstico puede ser aplicado periódicamente con el fin de conocer los cambios tanto positivos como negativos de los distintos aspectos que afectan el sistema y así estar en condiciones de evaluar el efecto real de los programas emprendidos para solucionarlos.

## 2. VENTAJAS PARA LOS JEFES.

Además de los alcances y posibilidades mencionadas, las sesiones de entrevista de los distintos niveles reportaron ventajas paralelas a la obtención de la información. El hecho de que los jefes se detengan por un momento a analizar la problemática, el agruparla y darle un orden de importancia, es una experiencia que les permite visualizarlos y comprenderlos con mayor claridad.



Describir cada problema, delimitar las consecuencias para el área, y proponer alternativas de solución, dio oportunidad a los entrevistados para manifestar una fuerte carga de impotencia y frustración acumulada a veces durante años, lo cual es probable que haya servido como válvula de escape a su tensión.

Se sugiere que se dé a conocer esta información obtenida con el diagnóstico en reuniones de trabajo, que se analicen y se propongan acciones específicas o planes de trabajo que atiendan los aspectos que tienen alto puntaje en grados de urgencia.

### 3. VENTAJAS PARA LOS TRABAJADORES.

Tener las bases para crear una administración con objetivos definidos a corto, mediano y largo plazo, se traduce en instrucciones claras y efectivas para el trabajo. Con esto se da un mayor conocimiento de sus responsabilidades al trabajador.

La sensibilización de los empleados acerca de la situación y problemática, es una excelente oportunidad para centrar el interés en los objetivos, involucrar a los trabajadores en el logro de éstos y crear conciencia de equipo en el grupo de trabajo.

#### 4. OBJETIVOS.

El diagnóstico es la primera etapa de un proceso cuyo fin es la intervención o el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

El objetivo fundamental del Diagnóstico Organizacional es captar información cualitativa y cuantitativa pertinente que permita un conocimiento objetivo, preciso y actual de la naturaleza, situación, importancia y localización de la problemática, para que posteriormente se apoye en programas de D.O. y logre dar alternativas de solución que guíen a la organización por el mejor de los caminos.

Esta, al ser la segunda aplicación de un contexto de la organización de la Jefatura de Servicios Generales (aplicada anteriormente por García, 1985), podrá determinar los avances ya sean positivos o negativos de los aspectos que afectan el sistema.

#### C. ORGANIZACION DE LA TESIS

En el primer capítulo se presenta una breve descripción de lo que es burocracia y sus principales amenazas al sistema.

Posteriormente se plantean los <sup>problemas</sup> programas que afronta el Desarrollo Organizacional y las posibles condiciones que pueden afectar la vida organizacional en el futuro. Se describe lo que es Desarrollo Organizacional (D.O.), su funcionamiento como estrategia de cambio y el planteamiento de una organización efectiva.

La última parte de este capítulo nos determina las condiciones o necesidades que han dado ímpetu a programas de Desarrollo Organizacional.

En el capítulo II, se expone una breve historia de los grupos laborales, así como qué son, cómo se forman y algunos criterios de clasificación.

Al final del capítulo se exponen algunas técnicas más comúnmente utilizadas para trabajar con grupos.

A continuación (capítulo III) se explican muy concisamente los modelos clásicos de organización, así como la teoría del sistema abierto.

Posteriormente se expone la técnica del grupo nominal y la técnica del grupo Delphi como posibles comparaciones con el diagnóstico Dorreg. Para finalizar este capítulo se ilustra

el modelo Diagnóstico Organizacional Dorreg.

El último capítulo describe el procedimiento para planear, aplicar y tabular datos en la obtención del diagnóstico organizacional de la Jefatura de Servicios Generales de una dependencia del Sector Público y se termina con las conclusiones finales del trabajo.

Como apéndice, el Reporte Final de Resultados en su formato original y el material que se utilizó para las sesiones de trabajo (cuestionario, descripción de los factores organizacionales y tabla de atención) .

#### LIMITACIONES DEL DIAGNOSTICO.

Las alternativas que se proponen son un reflejo de las soluciones y la realidad que el grupo de personas que intervinieron perciben, lo cual no garantiza que sean éstas las más convenientes o adecuadas de la situación.

Las circunstancias afectan el estado anímico y el ambiente de trabajo. Es por eso que nos cuestionamos: de qué sirve identificar y calificar a los factores disfuncionales importantes que provocan ineficiencia, si la centralización y rigi

dez del sistema impiden su solución, si pesa más el poder político y los intereses creados que la operación de la organización.

Debido a esto, el diagnóstico y la intervención se ven seriamente limitados, ya que requieren cambios de política que están centralizados a nivel Gobierno Federal.

El diagnóstico es un serio intento de captar, analizar y sintetizar información de una organización, pero habrá que reconocer que en la medida que la información se concretiza, se agrupa y maneja cuantitativamente, pierde su frescura y flexibilidad.

**CAPITULO I**

**EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**



A. LA BUROCRACIA Y PRINCIPALES AMENAZAS QUE CREA EL SISTEMA EN SU CONTRA

El principal punto de interés de este capítulo es esclarecer y ampliar la concepción que se llega a tener el lector sobre la técnica de Desarrollo Organizacional.

Comenzaremos por explicar algunas condiciones básicas que crean la necesidad del Desarrollo Organizacional.

El principal motivo que trae consigo al Desarrollo Organizacional (D.O.) es el cambio, pues nuestras actuales instituciones sociales no pueden resistir la forma tan rápida del cambio y mucho menos avanzar a la par con ella, sin que les produzca alteraciones fundamentales de la manera como manejan su ambiente y del modo de dirigir las operaciones principales de su empresa.

El D.O. útil y necesario siempre que las instituciones sociales luchan por sobrevivir en las condiciones de un cam--bio crónico, ya que las instituciones sociales que coordinan los asuntos de casi todas las organizaciones humanas --indus--triales, gubernamentales, educativas, de investigación, militares, religiosas, etc.- se conocen con el nombre general de burocracia.

Pondremos a ésta como punto de partida para nuestra ex-



plicación. La burocracia es una invención social que se perfeccionó durante la revolución industrial para organizar y dirigir las actividades de la empresa. Esta fue una respuesta adecuada para las demandas del siglo XIX pero esta forma de organización no puede hacer frente con éxito a las realidades del siglo XX y esta creencia la comparten muchos profesionales y estudiantes del comportamiento organizacional. De hecho, a menos que se considere y se lleve a cabo una revisión fundamental, las organizaciones encontrarán serios impedimentos para llegar a sus metas, si es que logran sobrevivir.

La burocracia está constituida por los siguientes elementos (Bennis, 1969):

- Una jerarquía o escala de mando bien determinada.
- Un sistema de procedimientos y reglas para manejar las eventualidades que se presenten en el trabajo.
- Una división del trabajo basada en la especialización.
- Promoción y selección basada en la competencia técnica.

- Impersonalidad en las relaciones humanas.

Esta disposición en forma de pirámide se observa en el mayor número de los esquemas estructurales de las actuales empresas.

El "modelo-máquina" burocrática se creó como reacción contra la subyugación personal, nepotismo y crueldad y contra los juicios subjetivos y caprichosos que se dieron como prácticas de gerencia durante los primeros días de la revolución industrial. La burocracia surgió como respuesta de un trato imparcial de los obreros. Era una organización idealmente - ajustada a los valores y demandas de la época victoriana. Y justamente como la burocracia surgió como respuesta creativa a una época radicalmente nueva, hoy deben desarrollarse nuevos diseños organizacionales (Bennis, 1969).

Primero, se mostrará por qué las condiciones de nuestro mundo industrializado moderno traerá consigo la muerte de la burocracia, pues, como bien lo señaló Marx (1859), "en el seno del sistema actual se gesta el embrión del cambio".

Las amenazas más importantes que crea el sistema en contra de la burocracia son, por lo menos, las siguientes cuatro (Bennis, 1969):

- a) Cambio rápido e inesperado.
  
- b) Aumento de tamaño cuando el volumen de las actividades tradicionales de la organización no es suficiente para sustentar el crecimiento o desarrollo (varios factores intervienen en estos gastos generales burocráticos, controles más estrechos e impersonalidad a causa de la dispersión burocrática, reglas anticuadas y estructuras organizacionales).
  
- c) Complejidad de la moderna tecnología, que requiere armonizar actividades y personas de competencias muy diversas y muy especializadas.
  
- d) Una amenaza básicamente psicológica que deriva de un cambio en el comportamiento de los gerentes.

Explicaremos con más detalle cada una de estas amenazas.

#### 1. CAMBIO RAPIDO E INESPERADO.

La fuerza de la burocracia reside en su capacidad para

tratar con eficiencia lo que es rutinario y previsible en los asuntos humanos. Tan sólo observando la explosión de conocimientos y de población, se comienza a dudar sobre la viabilidad de la burocracia en la actualidad. Esta burocracia, con su escala de mando netamente determinada, sus reglas y rigideces, está mal adaptada para el cambio rápido que requiere ahora el ambiente.

## 2. AUMENTO DE TAMAÑO.

Teóricamente, no hay límite natural en la altura de una pirámide burocrática pero en la práctica se introduce el elemento de la complejidad cuando tal pirámide alcanza gran tamaño. Es importante precisar que para la mayor parte de las grandes empresas, lo normal, lo cotidiano, más no lo excepcional, es contar con operaciones multinacionales.

Claro, el tamaño por sí solo no llevará necesariamente a la terminación de la maquinaria burocrática pero el aumento de tamaño y del campo de acción está llevando a una política de creciente responsabilidad asumida por organismos, los estados y las municipalidades.

## 3. CRECIENTE DIVERSIFICACION.

Las actividades actuales requieren personas con capaci-

dades muy diversas y con alto grado de especialización. Hay muchos ejemplos dramáticos de los estudios sobre mercados de trabajo y los cambios de empleo, esto es, la movilidad del trabajo. En cierto momento de la última década, los E.E.U.U. se convirtieron en la primera nación que empleó más personas en el sector de los servicios que en la producción de bienes tangibles.

Estos cambios, además de muchos otros que son difíciles de probar por estadísticas, acabaron con la vieja tendencia industrial de emplear un número cada vez mayor de personas para faenas sencillas o indiscriminadas.

Los tres factores anteriores que son: crecimiento apresurado, cambio rápido y creciente especialización, en competencia con los componentes de la estructura piramidal que se han descrito para la burocracia, hacen esperar el derrumbe de esta pirámide burocrática.

Por último trataremos el punto que viene a dar el toque de gracia al régimen burocrático, el cual es:

#### 4. CAMBIO EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS GERENTES.

Hay un cambio perceptible, aunque sutil, en la filoso--

fía que sirve de fundamento al comportamiento de los gerentes. Sin embargo, la magnitud, la naturaleza y los antecedentes de este cambio están oscuros debido a la dificultad que representa cuantificarlos. No obstante, tal parece que se está dando un verdadero cambio por las siguientes causas.

En primer lugar, un nuevo concepto del hombre, basado en el conocimiento de sus complejas y cambiantes necesidades, que reemplaza a una idea del hombre demasiado simplista, inocente y autómeta.

En segundo lugar, un nuevo concepto del poder basado en la colaboración y la razón, que reemplaza a un modelo de poder basado en la coerción y la amenaza.

Por último, un nuevo concepto de los valores organizacionales, basado en ideales humanístico-democráticos, que reemplaza al sistema de valores de la burocracia, despersonalizado y mecanicista.

La causa principal de este cambio en la filosofía de la gerencia no emana de estantes de libros, sino de los propios gerentes. Muchos de los científicos del comportamiento, como Douglas McGregor (1968) o Rensis Likert (1965), han aclarado, explicado y legitimado lo que los gerentes sólo a medias han

percibido. La popularidad del libro "El lado humano de la em presa" de Douglas McGregor (1968) se debió a la excepcional empatía del autor hacia un numeroso grupo de gerentes ansiosos de ver una alternativa para el concepto mecanicista de la autoridad. El autor pintó una vívida utopía de relaciones más auténticamente humanas de lo que hoy permiten la mayor parte de las prácticas organizacionales.

Existe la sospecha de que el deseo de relaciones en el mundo de los negocios tiene poco que ver con el estímulo de la ganancia por sí misma, aunque, frecuentemente, aquel deseo se racionaliza basándolo en este estímulo. (Bennis, 1969).

El verdadero empuje hacia estos cambios proviene de la necesidad, tanto de humanizar la organización, como de utilizarla para el crecimiento personal y el desarrollo de la auto realización.

A este respecto, Bennis (1968) propone una hipótesis pa ra explicar esta tendencia. Se basa en el supuesto de que el hombre tiene una necesidad básica de experiencias trascendentales, 'una certeza de estar seguro y una paz del ánimo y, en relación con otros, una preponderancia de sentimientos afectuosos". ¿No será que, como la religión se ha secularizado, se ha hecho menos trascendental, los hombres buscan, para re-

emplazarla, estrechas relaciones interpersonales, psicoanálisis e incluso la liberación que proporcionan los narcóticos?

Otro aspecto de este cambio de valores tiene que ver con el hecho de que el hombre ha tratado de encontrar, a través de su historia, el conocimiento de sí mismo, el uso de la razón para lograr capacidades y posibilidades y para ampliarlas. Este autoanálisis deliberado se ha extendido a sistemas sociales grandes y más complejos como organizaciones en las que ha habido un dramático surgimiento de este espíritu de investigación durante las dos últimas décadas. Las organizaciones están sometiendo sus operaciones al autoexamen y al autoanálisis de manera más profunda y sobre un campo más amplio de asuntos, lo que implica un cambio en la manera como se miran unos a otros los hombres que hacen la historia y los que crean el conocimiento. Los científicos se han dado cuenta de su afinidad con los hombres de negocios y éstos han llegado a tener una nueva receptividad y respeto para aquéllos.

A este nuevo desarrollo se le ha llamado "revitalización organizacional", un complejo proceso social que implica un examen deliberado y consciente del comportamiento organizacional y una relación cooperativa entre gerentes y científicos para mejorar los desempeños. (Bennis, 1969).



Este cambio de actitud ha exigido mucho valor de ambas partes del encuentro. El gerente ha tenido que superar viejos prejuicios despectivos, pero lo más importante es que ha tenido que aceptar que él y su organización sean vulnerables y capaces de recibir estímulos exteriores e información nueva, inesperada, incluso no deseada. (Bennis, 1969).

Hasta hace poco, las organizaciones académicas ignoraban o despreciaban el campo de los negocios. En éstas, la educación e investigación gerenciales eran consideradas, en el mejor de los casos, como si el contacto con la realidad -monetaria- equivaliera a una temible forma de contaminación. (Bennis, 1969).

A través de la historia, el intelectual, frente al "Establecimiento" ha tomado dos tipos de actitudes: la del crítico rebelde o la del que se siente superior y se mantiene aislado. Pero en la actualidad se ha tenido que tomar una posición más activa. (Bennis, 1969).

Hasta este momento, apenas empezamos a descubrir qué es el Desarrollo Organizacional y podemos decir, en primera instancia, que es una estrategia que influye para que la gerencia de la empresa llegue a tomar más conciencia de las necesidades de renovación y revitalización, de forma tal que las organiza

ciones que han de afrontar la turbulencia extraordinaria de la presente década puedan dar respuestas nuevas y más innovadoras. (Beckhard, 1969).

## B. PROBLEMAS QUE AFRONTA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los problemas que afronta el D.O. son los que se le plantean a toda organización y pueden clasificarse en seis campos principales (Bennis, 1969). Consideraremos primero los problemas y después veremos como las condiciones de nuestro siglo, caracterizadas por el constante cambio, han hecho que resulte anticuado el enfoque burocrático de estos problemas. Principiaremos por el problema de cómo se pueden fusionar las necesidades del hombre con las necesidades y metas de la organización que lo emplea.

### 1. INTEGRACION DE LAS NECESIDADES DEL HOMBRE CON EL TRABAJO.

El problema es cómo integrar las necesidades individuales con las metas organizacionales. Es decir, se trata del ineludible conflicto entre las necesidades individuales, tales como el pasar tiempo con la familia, y las demandas organizacionales, como cumplir con los plazos de trabajo.

En las condiciones del siglo XX, caracterizadas por el constante cambio, se ha llegado a comprender más profundamente la complejidad del hombre. En la actualidad, la integración abarca toda clase de problemas concernientes a los incentivos, recompensas y motivaciones del individuo y cómo la or-

ganización logra o no resolver estos problemas. En nuestra sociedad, en la que las relaciones y nexos personales juegan un papel importante, se aprecia al individuo y hay genuina preocupación por su bienestar, no precisamente en el sentido de la higiene, sino en cuanto es una personalidad moral e integrada.

El problema de la integración, como la mayor parte de los problemas humanos, tiene un pasado venerable. La moderna versión de este problema fue provocada por una paradoja histórica: el nacimiento, como hermanos gemelos, del moderno individualismo y el moderno industrialismo. El primero trajo consigo una preocupación y un interés por el individuo y sus derechos personales. El segundo trajo consigo creciente mecanización de la actividad organizada. La competencia entre los dos se ha ido intensificando a medida que cada nueva década promete más libertad y esperanza para el hombre y más pasmosos logros para la tecnología. Parece que nuestra sociedad ha optado por valores más humanitarios y democráticos, no importa qué tan poco se ajuste a ellos en la práctica. Nuestra sociedad adquirirá estos valores incluso a costa de una pérdida de eficiencia, porque siente que puede permitirse ahora el lujo de pagar ese precio. (Bennis, 1969).

## B. INFLUENCIA SOCIAL EN EL TRABAJO.

Este es esencialmente un problema de poder y de cómo se distribuye el poder. Es una cuestión compleja y que suscita viva controversia, en parte, a causa de que comprende un componente ético y, en parte, porque los estudios sobre liderazgo y distribución del poder pueden ser interpretados de muchos modos y, casi siempre, de modos que coinciden con los prejuicios o la parcialidad del que los interpreta. Dentro de estas tendencias se incluye la inclinación cultural hacia la democracia.

El problema del poder tiene que ser reconsiderado seriamente a causa de los dramáticos cambios de la situación que hacen que la posibilidad del gobierno de un solo hombre sea impráctico, aunque no necesariamente mala. La referencia se basa en cambios de la función suprema de la gerencia.

Peter Drucker (1954) enumeró 41 obligaciones principales del jefe ejecutivo y declaró que "90 por ciento de las dificultades que estamos teniendo con el trabajo del jefe ejecutivo derivan de nuestra superstición acerca del jefe único". Muchos factores contribuyen a hacer que sea anticuado el control ejercido por un solo hombre, entre otros: la ampliación de la base de productos de la industria, los efectos de la

nueva tecnología, la extensión de las operaciones internacionales, la separación entre gerencias y propiedades, el desarrollo de los sindicatos y la difusión de la educación general. Se ha erosionado el poder real del jefe en la mayor parte de las organizaciones, incluso cuando ambos, el jefe y la organización, continúan adheridos al concepto más viejo. (Bennis, 1969).

### 3. COLABORACION EN EL TRABAJO.

Este es el problema de cómo manejar y resolver conflictos. Burocráticamente, deriva del mismo proceso social de conflicto que ha dividido a naciones y comunidades. A medida que las organizaciones se hacen más complejas, se fragmentan y dividen, estableciendo patrones tribales y códigos simbólicos, que, con frecuencia, sirven para excluir a otros (secretos y jergas por ejemplo) y según el caso, para explotar diferencias en pro de la armonía interna siempre frágil.

Las investigaciones han arrojado nueva luz sobre el problema del conflicto. El psicólogo Robert R. Blake (1964), en sus experimentos, ha mostrado cuán sencillo es provocar un conflicto y cuán difícil es detenerlo. Blake (1964) toma dos grupos de personas que nunca han estado juntas antes y les da una tarea que será juzgada por un jurado imparcial. En menos

de una hora, cada uno de los grupos se ha convertido en una banda estrechamente unida, que muestra todos los síntomas de un grupo exclusivista. Cada uno de los grupos considera que su producto es una "obra maestra" y el del otro grupo, en el mejor de los casos, un lugar común. El "otro" se convierte en "enemigo". Cada grupo afirma: "Nosotros somos buenos y ellos son malos; nosotros tenemos la razón, ellos están equivocados" (Blake y Mouton, 1964).

En la Universidad de Utrecht, Jaap Rabbie (1966), dirigiendo experimentos de conflictos entre grupos, se asombró de la facilidad con que se produce el conflicto y las actitudes rígidas. Rabbie reúne en un salón a dos grupos, dándoles plumas y tarjetas de identificación color verde a los miembros de un grupo y, a los del otro, les entrega plumas y tarjetas de identificación color rojo. Estos dos grupos no compiten, ni siquiera hay interacción alguna entre ellos. Simplemente están cada uno a la vista del otro mientras ambos responden por escrito y en completo silencio un cuestionario. Sólo se necesitan diez minutos para que se susciten actitudes defensivas y de temor, que se reflejan en la percepción hostil e - irracional de ambos grupos.

#### 4. ADAPTACION AL SISTEMA.

El verdadero golpe de gracia a la burocracia se lo ha

dado tanto el turbulento ambiente como las incorrectas suposiciones de ella acerca del comportamiento humano. La estructura piramidal de la burocracia, en la que el poder o el mando se hallaba concentrado en la cima parecía perfecta para administrar un ferrocarril. Y, sin duda, para tareas que se habían hecho rutinarias en el transcurso del siglo XIX y al principio del siglo XX la burocracia era y es una estructura social eminentemente apropiada. (Bennis, 1969).

En la actualidad, a causa sobre todo del progreso de la ciencia, la tecnología y las actividades de investigación y desarrollo, el ambiente organizacional está cambiando rápidamente. Es un ambiente turbulento, no tranquilo y previsible, y hay cada vez más una profunda interdependencia entre lo económico y las otras facetas de la sociedad. Esto significa que las organizaciones económicas se hallan cada vez más ligadas a la legislación y la política del estado. Dicho de modo más sencillo : significa que el gobierno se hallará más mezclado con ellas, mayor parte del tiempo. También puede significar algo más radical: que llegue a ser muy posible elevar al máximo la cooperación entre las organizaciones, en vez de elevar la competencia entre ellas, en particular si hay correlación entre sus respectivos destinos que es casi seguro que sean comunes. (Bennis, 1969).



## 5. IDENTIFICACION CON LA ORGANIZACION.

Las organizaciones nunca se refieren a ello directamente, pero son tan susceptibles de sufrir crisis de identificación personal como los adolescentes. Los estudiantes universitarios parecen restablecerse de las suyas poco después de graduarse, mientras que las organizaciones nunca se reponen del todo y pueden volver a experimentar la ansiedad en diferentes fases del desarrollo organizacional. Se denomina identificación difusa al estado de ánimo de un individuo caracterizado por una conciencia vaga, confusa e insegura de quién es él mismo y a dónde va. También puede sufrirse una crisis de identificación cuando el individuo siente que le restringen sus posibilidades de elección. (Bennis, 1969).

En las organizaciones, el problema de identificación tiene muchas de estas características, tales como la difusión y la restricción, pero lo más frecuente es que se discuta hasta qué punto la organización tiene metas claras y se compromete con ellas. Las organizaciones modernas son extremadamente vulnerables a problemas de identificación, por muchas de las razones discutidas antes, pero, sobre todo, porque el crecimiento rápido y la turbulencia transforman y distorsionan las metas originales, más simplificadas. Por ejemplo, una organización alcanza riqueza y fama por una invención y

entonces descubre que se halla en el negocio de la producción sin haber tomado nunca una verdadera decisión sobre ello.

Una universidad se establece pura y simplemente para transmitir conocimientos a estudiantes, pero, de pronto, encuentra que el 50% de sus ingresos proviene de donaciones del gobierno para investigaciones y que ella se halla formando parte de la industria de la defensa nacional (Bennis, 1969).

Lo que empeora las cosas es el hecho de que la complejidad y diversidad organizacionales llevan a diferentes orientaciones dentro de los subsistemas, de forma que metas que pueden ser claras y bien identificadas dentro de una parte de la organización o, en el mejor de los casos, sólo son vagamente comprendidas. La constante vigilancia de las tareas principales es una necesidad, en particular si la organización se halla sumergida en un ambiente dinámico y mutable (Bennis, 1969).

## 6. REVITALIZACION DE LA ORGANIZACION.

Este es el problema de crecimiento y decadencia. Progreso y decadencia surgen como las penúltimas condiciones de la sociedad contemporánea. Las organizaciones, como las sociedades, deben preocuparse por las estructuras sociales que engendran la capacidad de superación, el entusiasmo y el no temer a la revisión. Se debe introducir el término revitalización para abarcar todos los mecanismos sociales que estan--

can y regeneran, así como los procesos de este ciclo. Los -  
elementos de revitalización son (Bennis, 1969):

-Capacidad para aprender de la experiencia y codi  
ficar, almacenar y restaurar los conocimientos  
pertinentes.

-Capacidad para aprender cómo aprender, esto es,  
a crear métodos para el mejoramiento del proceso  
de aprendizaje.

-Capacidad para adquirir y usar mecanismos de re-  
troinformación en el desempeño de funciones; en  
suma, capacidad para el autoanálisis.

-Capacidad para dirigir su propio destino.

Para la organización, esto último significa atención -  
consciente a su propia evolución. Sin una metodología plani-  
ficada y una dirección explícita, la empresa no desarrollará  
todo su potencial.

Integración, distribución del poder, colaboración, adap-  
tación, identificación y revitalización son los principales  
problemas humanos de los próximos 25 años según Bennis (1969).

La manera como las organizaciones hagan frente y manejen estas tareas determinará, sin duda, la viabilidad de la empresa.

C. CONDICIONES QUE DETERMINARAN LA VIDA ORGANIZACIONAL EN EL FUTURO.

A continuación mencionaremos las condiciones determinantes de la vida organizacional en el futuro y en las cuales el D.O. debe poner especial atención (Bennis, 1971).

1. EL AMBIENTE

El rápido cambio tecnológico y la diversificación llevarán a una asociación cada vez mayor entre el gobierno y las empresas privadas. Será una verdadera economía mixta. A causa de la inmensidad y el costo de los proyectos, habrá muy pocas unidades económicas iguales compitiendo en los mismos mercados y las organizaciones serán más interdependientes.

Los cuatro caracteres principales de este ambiente son (Bennis 1971):

-Interdependencia en vez de competencia.

-Turbulencia e inseguridad en vez de facilidades y seguridad.

-Empresas de gran magnitud en vez de empresas pequeñas.

-Empresas complejas y multinacionales en vez de empresas nacionales.

La característica más distintiva de nuestra sociedad es la educación. Todavía lo será más en el futuro. Dentro de 15 años (Bennis, 1971), dos terceras partes de la población de nuestras áreas metropolitanas habrán estudiado en establecimientos de enseñanza superior. La educación de adultos está extendiéndose todavía más aprisa que la general, probablemente a causa de la rapidez con que se hacen obsoletos los conocimientos profesionales. Toda esta educación no es precisamente una especie de adorno, sino que es necesaria.

Otra característica de la población que nos ayudará a comprender las organizaciones del futuro es la creciente movilidad ocupacional (el número de cambios de empleo por unidad de tiempo). La facilidad del transporte, unida a las necesidades de un ambiente dinámico cambian radicalmente las ideas de tener un empleo o echar raíces. Ya el 20% de nuestra población cambia de dirección postal una vez al año por lo menos. (Bennis, 1971).

## 2. VALORES DEL TRABAJO.

El nivel cada vez más alto de educación y de movilidad

cambiarán los valores que atribuimos al trabajo.

Las personas estarán entregadas a sus tareas más intelectualmente y es probable que se requieran mayor compromiso, participación y economía.

Asimismo, las personas serán más orientadas por los demás, se inspirarán en su ambiente inmediato, más que en la tradición para adoptar normas y valores. (Bennis, 1971).

### 3. TAREAS Y METAS

Las tareas de la organización serán más técnicas, complicadas e independientes de todo programa. Dependerán más de la inteligencia que de los músculos. Y serán demasiado complicadas para que pueda abarcarlas una sola persona y, con mucha razón, para que pueda controlarlas. Esencialmente, requerirán la colaboración de especialistas en proyecto o de una organización basada en equipos humanos.

Habrà una complicación de metas. Las empresas se preocuparán cada vez más por su capacidad adaptativa o innovadora creativa. Además habrá que articular metas que den forma y fundamento para la estructuración de los objetivos. Por ejemplo, una de ellas podría ser un sistema para descubrir nuevas y cambiantes metas; otra, un sistema para decidir sobre las

prioridades entre las metas.

Finalmente, habrá más conflicto y contradicción entre las diversas normas para la eficiencia organizacional. La causa de esto es que los profesionales tienden a identificarse más con las metas de sus respectivas profesiones que con las de sus inmediatos patrones. Los profesores de universidad pueden ponerse como ejemplo de esto. Su trabajo en la universidad puede constituir un conflicto entre la enseñanza y la investigación, mientras una parte cada vez mayor de sus ingresos proceden de fuentes exteriores, como fundaciones o trabajo de asesoramiento. Tienden a ser poco colaboradores porque representan su lealtad entre sus valores profesionales y las metas organizacionales. (Bennis 1971)

#### 4. ORGANIZACION.

La estructura social de las organizaciones del futuro tendrá algunas características singulares. La palabra decisiva será: "temporal". Habrá sistemas temporales adaptativas, rápidamente cambiantes. Estos serán grupos de trabajo constituidos para estudiar y resolver determinados problemas, cada uno de éstos por un grupo formado por personas relativamente extrañas unas a otras, con destrezas profesionales distintas. El grupo se organizará siguiendo un modelo orgánico, en vez de un modelo mecánico, y evolucionará respondiendo a proble-



mas, y no siguiendo las previsiones funcionales de un programa. El jefe ejecutivo se convierte así en coordinador y juntará a varios grupos temporales de trabajo especializado; debe ser una persona que pueda manejar la terminología políglo--ta de los investigadores, con destreza para regular informa--ción y transmitirla y para mediar entre los grupos. Las per--sonas serán valoradas, no por su puesto jerárquico, sino se--gún su habilidad y formación profesional. Las estructuras or--ganizacionales consistirán en grupos destinados a la realiza--ción de determinados proyectos en vez de constituir un grupo funcional estratificado. (Esta tendencia es ya visible en la industria aeroespacial y en la de construcción, así como en muchas firmas de profesionales y asesoramiento). (Bennis, 1971)

Una nueva forma organizacional reemplazará gradualmente la burocracia que conocemos: sistemas temporales, adaptativos orientados hacia la solución de problemas y formados por di--versos especialistas unidos, dentro de un flujo orgánico, por ejecutivos especialistas encargados de coordinarlos y valorar sus tareas. A estas organizaciones, Bennis (1971) las llama estructuras adaptativas. Estructuras organizacionales de esta clase pueden, no sólo disminuir los conflictos entre gru--pos de que hablamos anteriormente, sino también inducir a la más honesta colaboración creativa.

## 5. MOTIVACION.

Las organizaciones adaptativas deben incrementar la motivación y, por tanto, la efectividad, porque crean condiciones en las que el individuo puede estar cada vez más satisfecho con la propia tarea. Así, habrá armonía entre la necesidad de tareas importantes, satisfactorias y creativas que sienta el individuo educado y la estructura organizacional adaptativa. (Bennis, 1971).

Acompañando a la creciente integración entre las metas individuales y las de la organización, habrá nuevos estilos para relacionar y cambiar los compromisos de los grupos de trabajo. La mayor parte de la investigación acerca de la relación del individuo con su grupo de compañeros en el trabajo muestra la importancia que tiene el grupo de trabajo en relación con el desempeño y la moral de sus miembros. El grupo de trabajo crea y refuerza normas y reglas, desde el número apropiado de unidades que debe producirse hasta el grado apropiado de interacción e intimidad. La importancia del grupo de trabajo para la comunicación, el control y la regulación del comportamiento nunca será bastante ponderada. Pero, en las nuevas organizaciones adaptativas de las que se trata aquí, los grupos de trabajo serán sistemas temporales, por lo cual las personas tendrán que aprender a establecer rápidas e

intensas relaciones en el trabajo y aprender a soportar la ausencia de relaciones de trabajo más duraderas. Así debemos esperar la experiencia de una concentración de energía emo--cional al establecer con rapidez intensas relaciones persona--les con otros compañeros. Desde un punto de vista organiza--cional, se puede esperar que habrá de gastar más tiempo y -energía en el continuo redescubrimiento de la mezcla apropia--da de personas, capacidades y tareas en una existencia ambi--gua y no estructurada. (Bennis, 1971)

El futuro que se describe no es un futuro feliz. Arrastrar cambios rápidos, vivir en sistemas temporales de trabajo, establecer importantes relaciones personales y luego romper--las. Todo esto asegura transiciones sociales y tensiones psi--cológicas. Enseñar a vivir con ambigüedad, a identificarse con el proceso de adaptación, ha de hacer una virtud de la contingencia y a ser capaz de dirigirse uno a sí mismo. Es--tas serán las tareas de la educación, las metas de la madurez y el logro que hará el individuo con buen éxito.

D. EL D.O. COMO TECNICA DE CAMBIO

Hasta este momento hemos empezado a tocar más a fondo lo que es el D.O. Continuaremos diciendo pues que es una técnica que intenta conjugar tanto productividad como motivación.

En la época de la 2a. Guerra Mundial, alcanza la cum-  
bre la Ingeniería Humana (Ergonomía) que se encargaba de ver como se utilizaba la fuerza de trabajo para aumentar la pro-  
ducción total y la productividad de los bienes y servicios -  
producidos. Aunque ésta se mantuvo en la cumbre por un buen período de tiempo, debido a las demandas de la nueva época, tuvo que decaer. Así pues, después de la 2a. Guerra Mundial, con la considerable mejora de las condiciones humanas, los -  
trabajadores comenzaron a exigir que el ambiente del trabajo atendiera algunas de sus necesidades sociales, además de las necesidades normales de supervivencia y seguridad. Esto inci-  
tó a la gerencia a entrar en una mayor búsqueda de una estra-  
tegia para satisfacer estas nuevas demandas. Por esto, vino el surgimiento de un segundo tema: el enfoque de las "relacio-  
nes humanas" donde el punto central estaba en las necesidades sociales del hombre y las maneras de satisfacerlas para aumen-  
tar la motivación y la productividad organizacional.

Este tema continuó en la década del cincuenta. En los últimos años de la década del cincuenta y en los primeros de

la del sesenta surgió un nuevo concepto, orientado a formar gente para mayores responsabilidades. El mejoramiento en los programas de incentivos, el aumento en los retiros obligatorios y la rápida expansión de las demandas de la gerencia, además de un acelerado desarrollo de organización; acentuaron todos, la necesidad de una continuación administrativa planificada y de programas de desarrollo. (Beckard, 1969)

Un segundo tema surgió de la resultante y creciente complejidad de las organizaciones. La descentralización en la toma de decisiones, la producción creciente de complicadas computadoras con su nuevo lenguaje, la expansión geográfica, todo se conjugó para exigir atención de parte de la gerencia en cuanto al desarrollo de sistemas de información más efectivos.

A mediados de la década del sesenta, el concepto cambia de nuevo. Uno nuevo se empieza a desarrollar y se enfoca hacia el cambio del "sistema total" en dirección a múltiples dimensiones. Este tema se concentra en el examen del sistema y se considera la organización como un complejo sistema humano con un carácter único: su propia cultura y un sistema de valores. Este carácter, la cultura y los valores, tanto como los sistemas de información y procedimientos de trabajo, deben ser continuamente examinados, analizados y mejorados si el re

sultado ha de ser óptima productividad y motivación.

El cuestionamiento latente en estos momentos era: ¿cómo podemos movilizar óptimamente la energía y los recursos humanos para lograr la misión de la organización y, al mismo tiempo, mantener una viable y creciente asociación de personas cuyas necesidades personales de autoestima, progreso y satisfacción se alcancen, en gran parte, en el trabajo? (Beckhard, 1969).

Para intentar dar respuesta a esta pregunta se pone gran énfasis en el ambiente, ya que la gerencia en estos momentos opera en un ambiente completamente diferente al de cualquier época anterior. Primero, el ambiente en general es dinámico en alto grado. La década del sesenta bien puede ser descrita como "la década de la explosión". Unos ejemplos del fenómeno han sido la explosión del conocimiento, de la tecnología, de las comunicaciones, de la situación económica, etc. (Beckhard, 1969).

Otra condición que concierne a la fuerza de trabajo en todo el mundo es que estamos en medio de una revolución de "estructura de clases". Las clases sociales están siendo reemplazadas, cada vez más, por las clases económicas. Más y más gente ve la oportunidad de cambiarse de la categoría de ingresos de subsistencia, hacia niveles en los cuales pueden

llevar una vida más digna. Esto significa que los resultados de los actos de la gerencia son muy diferentes. (Bennis, 1971)

Además del ambiente dinámico en general, el ambiente de los negocios es también diferente a toda experiencia pasada. Esto se observa en los cambios tales como en la internalización de los mercados, la vida de los productos cada vez más corta, la creciente importancia de la mercadotecnia, etc. (Brown, 1958)

Y aún quizá más importante que el dinámico ambiente en general y el cambiante de los negocios, hay una tercera condición: los valores cambiantes. Muchos valores están cambiando dramáticamente a medida que la condición humana mejora. Algunos de ellos serían (Beckhard, 1969):

1. El hombre es y debe ser más independiente y autónomo.
2. El hombre tiene y debe tener alternativas en su trabajo y en su tiempo libre.
3. Las necesidades de seguridad deben ser satisfechas. El hombre debe procurar satisfacer sus necesidades de orden más alto por propia dignidad.

dad y para la realización de su propio potencial.

4. Si las necesidades individuales de un hombre están en conflicto con los requerimientos de la organización, él puede y tal vez debe decidirse por satisfacer sus propias necesidades, en vez de ahogarlas en las exigencias de la organización.
  
5. La organización debe disponer el trabajo de una manera que las tareas tengan sentido y sean estimulantes y por tanto, proporcionen recompensas intrínsecas, además de remuneraciones extrínsecas (dinero) adecuadas.
  
6. Que el poder con el cual están investidos previamente los jefes sea y deba ser reducido. Con posibilidades de escoger el trabajo y el tiempo de descanso, los gerentes deben administrar por medio de influencia (comportamiento adecuado), en vez de hacerlo por medio de fuerza o del otorgamiento o retención de recompensas financieras.



La mayoría de los gerentes progresistas de hoy están profundamente preocupados con el problema del desarrollo de estrategias gerenciales apropiadas para las condiciones cambiantes. La palabra "cambio" no es ya una palabra que apenas se "murmura". Ha llegado a ser parte de nuestro lenguaje diario. Los gerentes están trabajando continuamente en los problemas de cómo desarrollar una organización flexible que pueda evolucionar con las cambiables exigencias. Los gerentes están buscando maneras de establecer un clima de trabajo en el cual personas debidamente informadas puedan tomar las decisiones crecientemente complejas, haciendo caso omiso de su posición en la organización. 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 pertenecer y trabajar en sus entidades. La búsqueda de maneras de incrementar concurrentemente la colaboración entre los miembros de las organizaciones y al mismo tiempo aumentar la racionalidad de las decisiones, ocupa muchas horas del tiempo de la gerencia (Beckhard, 1969).

Desarrollo Organizacional es el nombre que se asocia ahora a los esfuerzos de cambio planificado del sistema integral, con miras a afrontar las condiciones antes mencionadas. (Beckhard, 1969).

En los últimos años, más y más líderes de organismos han comprendido que no es suficiente realizar esfuerzos fragmentados para resolver un problema organizacional, determinar un procedimiento, o cambiar las funciones de un trabajo. Hoy día existe la necesidad de estrategias de más largo alcance, coordinadas para desarrollar los climas organizacionales, modos de trabajo, relaciones, sistemas de comunicación y sistemas de información que sean congruentes con los requerimientos previsibles e imprevisibles para años futuros. A partir de estas necesidades, han nacido los esfuerzos sistemáticos de cambio planificado (desarrollo organizacional). (Beckhard, 1969).

E. DEFINICION DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Cada uno de los autores que ha abordado el tema de Desarrollo Organizacional ha dado su propia definición del mismo. Nosotros nos abocaremos a la definición que da Beckhard (1969), la cual dice:

"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." (1)

Para entenderla mejor, la desglosaremos un poco.

1. Es un empeño de cambio planificado. Un programa de D.O. implica un diagnóstico sistemático de la organización, el desarrollo de un plan estratégico para el mejoramiento y la movilización de recursos para llevar a cabo dicho esfuerzo.
  2. Que compromete al "sistema" integral. Un esfuerzo de desarrollo organizacional está relacionado con un cambio total de la entidad tal como una modificación en la cultura o en
- (1) BECKHARD RICHARD, "DESARROLLO ORGANIZACIONAL", pág. 10

los sistemas de remuneraciones o en la estrategia gerencial total. Puede haber esfuerzos de tácticas que trabajen con subpartes de la organización, pero el "sistema que se ha de transformar es una organización completa y relativamente autónoma. No es necesariamente toda una empresa, o un gobierno entero, sino que se refiere a un sistema que sea relativamente libre para determinar sus propios planes y futuro dentro de limitaciones muy generales del ambiente.

3. Administrado desde la alta gerencia. En un esfuerzo de desarrollo organizacional la alta gerencia del sistema, tiene una investidura personal en el programa y sus resultados. Ellos participan activamente en la administración del esfuerzo. Esto no quiere decir que ellos deben participar en las mismas actividades de los otros, sino que deben tener conocimiento y compenetración con los objetivos del programa y deben apoyar activamente los métodos utilizados para lograr los objetivos.
  
4. Ideado para aumentar la efectividad y bienestar de la organización. Para entender los objetivos del desarrollo organizacional es necesario tener una imagen de cómo sería una organización "ideal" efectiva y sana.

Muchos escritores y profesionales de este campo han pro--

puesto definiciones, las cuales, aunque difieren en detalles, indican un fuerte consenso de lo que es una sana organización en operación.

F. ORGANIZACION EFECTIVA

Beckhard (1969). propone que una organización efectiva es aquella en la cual:

- a) La organización total, las subpartes principales y los individuos realizan su trabajo en relación con objetivos y planes para el logro de esos objetivos.
- b) La función determina la forma (el problema, o tarea, o proyecto, determinan la manera como se organizan los recursos humanos).
- c) Las decisiones se toman por parte de las fuentes de información y cerca de ellas, prescindiendo de la ubicación de estas fuentes dentro del cuadro de la organización.
- d) El sistema de remuneraciones es tal, que los gerentes y su supervisores son recompensados (y sancionados) teniendo en cuenta: utilidades de cierto término o rendimiento de la producción, crecimiento y desarrollo de sus subordinados, creación de un grupo viable de trabajo.
- e) La comunicación lateral y vertical, relativamente no se distorsiona. Las personas son generalmente abiertas y dispuestas a ventilar los conflictos; comparten todos los da-

tos pertinentes, incluso los sentimientos.

- f) Hay una mínima cantidad de actividades inapropiadas de ganar/perder entre individuos y grupos. Se hacen constantes esfuerzos en todos los niveles para tratar los conflictos y las situaciones conflictivas como problemas a los que se pueden aplicar los métodos de solución de problemas.
- g) Hay una gran "pugna" (choques de ideas) acerca de las tareas y proyectos y relativamente poca energía gastada en conflictos por dificultades interpersonales, porque generalmente éstas se han superado.
- h) La organización y sus partes se consideran a sí mismas en interacción entre sí y con un ambiente más amplio. La organización es un "sistema abierto".
- i) Hay un valor compartido y una estrategia gerencial para apoyarlo, para tratar de ayudar a que cada persona en la organización mantenga su integridad y singularidad en un ambiente interdependiente.
- j) La organización y sus miembros operan con una actitud de "acción-investigación". La práctica general se orienta a crear mecanismos de retroinformación para que los indivi-

duos y grupos puedan aprender de su propia experiencia.

Schein define la efectividad organizacional en relación con lo que él llama "el ciclo adaptativo de acometimiento", esto es, una organización que puede adaptar y afrontar efectivamente los cambios de su ambiente (1965).

Las condiciones organizacionales necesarias para un efectivo afrontamiento, según Schein (1965) son:

- La habilidad para obtener y comunicar información confiada y válidamente.
- Flexibilidad interna y creatividad para efectuar los cambios demandados por la información obtenida (incluyendo flexibilidad estructural).
- Integración y compenetración con los fines de la organización, de los cuales viene el deseo de cambiar.
- Un clima interno de apoyo y libre de amenazas, puesto que las amenazas socavan las buenas comunicaciones, reducen la flexibilidad y estimulan la autodefensa en vez de la preocupación por el sistema total.



Los esfuerzos de D.O. generalmente tienen algunos de los siguientes objetivos operacionales (Schein, 1965):

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 "retro-información" 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 no funcional gastada en competencia inapropiada, energía que por lo tanto, no es útil para la ejecución de las tareas.

G. CARACTERISTICAS DE LOS ESFUERZOS DE D.O.

La mayoría de los esfuerzos de D.O. tienen las siguientes características. (Beckhard, 1969)

1: Hay un programa planeado que incólucra a todo el sistema.

2. La parte directiva de la organización está enterada del programa y comprometida con él y con la dirección de éste (esto no significa necesariamente que participe exactamente en la misma forma en que otros niveles de la organización lo hacen, sino que acepta la responsabilidad de la dirección).

3. Está relacionado con la misión organizacional. (El esfuerzo de desarrollo organizacional no es un programa para mejorar la efectividad en lo abstracto. Es, más bien, un esfuerzo para mejorar la efectividad orientada a crear condiciones organizacionales que mejorarán la habilidad de la organización para lograr los objetivos de su misión).

4. Es un esfuerzo a largo término. Generalmente se requieren dos o tres años por lo menos, para que se efectúe cualquier gran cambio y se mantenga vigente.

5. Crear condiciones en donde se hace aflorar el conflicto y se maneja. Uno de los problemas fundamentales en una organización no sana es la cantidad de energía no funcional gastada tratando de maniobrar, o eludir o cubrir conflictos que son inevitables en una organización compleja. 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.

6. 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. No sólo significa que las decisiones deben movilizarse hacia abajo en la organización; significa que el gerente de la organización debe determinar cuál es la mejor fuente de información o combinación de fuentes de información para trabajar sobre un problema en particular y es ahí donde debe situarse la toma de decisiones.

7. Las actividades son orientadas hacia la acción. Los tipos de intervenciones y actividades en las cuales participan los miembros de la organización, son dirigidas hacia el cambio específico de algo posterior a la actividad.

8. Se enfoca hacia actitudes o comportamientos cambiantes o hacia los dos. Aunque los procesos, procedimientos, formas de trabajo, etc., se someten al cambio dentro de los programas de desarrollo organizacional, el principal objetivo del cambio es la actitud, comportamiento y funciones de la gente en la organización.

9. Generalmente se fundamenta en alguna forma de actividades de aprendizaje basadas en la experiencia.

10. Los esfuerzos de D.O. trabajan principalmente con grupos. Un supuesto fundamental es que los grupos y equipos son las unidades básicas de la organización que se han de cambiar o modificar a medida que se avanza hacia el bienestar y efectividad organizacionales. El aprendizaje individual y el cambio personal ocurren en los programas de D.O. pero como un efecto secundario: estos no son los objetivos ni las intenciones primordiales.

Una condición esencial de cualquier programa efectivo

de cambio, es que alguien en una posición estratégica sienta realmente la necesidad del cambio. En otras palabras, que al guien o algo esté "padeciendo". Para estar seguros, algunos esfuerzos de cambio que introducen nueva tecnología no enca--  
jan en esta generalización. Como una regla general, si se -  
contempla un cambio en la gente y en el modo como trabaja, de  
be haber una necesidad percibida en alguna parte estratégica  
de la organización.

H. CONDICIONES QUE HAN DADO IMPETU A LOS PROGRAMAS DE D.O.

Algunas de las clases de condiciones o necesidades que han dado ímpetu a programas de desarrollo organizacional son (Beckhard, 1969):

1. La necesidad de cambiar la estrategia gerencial. Es un hecho que muchos gerentes de pequeñas y grandes empresas, están hoy día reexaminando las estrategias básicas mediante las cuales la organización está operando. Procuran modificar la estrategia total de la gerencia, incluyendo los patrones de comunicación, la localización de la toma de decisiones, el sistema de remuneraciones, etc.

2. La necesidad de hacer al clima organizacional más - consecuente tanto con las necesidades individuales como con los otros apremiantes cambios del ambiente.

Si un gerente general, o una persona de staff estratégicamente situada, o un suficiente número de personas importantes de jerarquía intermedia, sienten realmente esta necesidad, la organización se encuentra "lista" para algún esfuerzo de cambio planificado que satisfaga dicha necesidad.

3. La necesidad de cambio de las normas "culturales". Más y más gerentes se están dando cuenta de que realmente es-

tán administrando una "cultura" en sus propios valores, reglas de juego, normas y estructuras de poder. Si hay una necesidad percibida, de que la cultura deba cambiarse con el fin de ser más consecuente con las demandas competitivas o con el ambiente, es otra situación en la cual el programa de desarrollo organizacional es apropiado.

4. La necesidad de cambiar estructura y funciones. La administración clave toma conciencia de que "no estamos adecuadamente organizados" (que el trabajo por ejemplo del departamento de Inventario y el del departamento de Bienes muebles deben separarse o integrarse; que las funciones de servicio de la gerencia y las funciones del personal, deben depender del mismo jefe inmediato). La necesidad percibida aquí y los problemas que se prevén al efectuar un importante cambio estructural o de funciones, pueden guiar a un esfuerzo de desarrollo organizacional.

5. La necesidad de mejorar la colaboración entre grupos.

Uno de los mayores gastos de energía no funcional en las organizaciones es la gran cantidad de competencia inapropiada entre grupos. Cuando esto se hace notable y a los altos gerentes les "mortifica", entonces están listos a iniciar los esfuerzos para desarrollar un programa que incremente la

colaboración intergrup~~al~~.

6. La necesidad de abrir el sistema de comunicaciones.

Cuando los gerentes advierten importantes brechas en las comunicaciones de arriba o abajo, o la carencia de información adecuada para tomar decisiones, pueden advertir la necesidad de acción para mejorar la situación.

7. La necesidad de mejor planeación. Uno de los principales corolarios de la creciente complejidad de los negocios y las variables demandas del ambiente, es que la función de planeación que solía estar sumamente centralizada en la oficina del presidente o del director nacional, ahora debe ser desempeñada por un buen número de funcionarios de toda la organización.

8. La necesidad de afrontar los problemas de las fusiones.

En el mundo de hoy, es más y más común que las compañías se fusionen. En cada situación de fusión hay un socio que sobrevive y un socio absorbido. Los problemas humanos concernientes a tal proceso son tremendos y pueden ser muy destructivos para el bienestar organizacional; la advertencia de ellos o un resentimiento como resultado de una fusión reciente, bien puede ocasionar que la gerencia inicie un programa



ma planificado para afrontar el problema.

9. Necesidad de cambio en la motivación de la fuerza de trabajo. Se refiere específicamente a situaciones que se están haciendo más y más frecuentes, donde hay necesidad de cambiar la situación de "pertenencia psicológica" dentro de la fuerza de trabajo.

10. Necesidad de adaptación a un nuevo ambiente. Si - una compañía se desplaza hacia un nuevo tipo de producto, debido a una fusión o a una adquisición puede tener que desarro-llar una estrategia de mercadotecnia enteramente diferente. Si una compañía que ha sido orientada a la investigación, la organización entera ha de adaptarse a nuevas relaciones de - funciones y a nuevas relaciones de poder.

El desarrollo de una estrategia para el mejoramiento - sistemático de una organización demanda un examen diagnóstico del estado actual de las cosas. En tal examen diagnóstico, ordinariamente se observan dos áreas generales. Una es un - diagnóstico de los diversos subsistemas que componen el siste-ma organizacional total. Estos subsistemas pueden ser equi--pos "naturales" tales como la alta gerencia o los departamen-

tos, o bien puede ser niveles como la alta gerencia, la gerencia, media o la fuerza de trabajo. (Bennis, 1969).

La segunda área del diagnóstico son los procesos organizacionales que están efectuándose. Estos procesos incluyen los de toma de decisiones, comunicaciones, patrones y estilos, relaciones entre grupos con áreas comunes de contacto, el manejo de conflictos, la fijación de objetivos y los métodos de planeación. (Bennis, 1969).

Varias suposiciones acerca de la naturaleza y funcionamiento de organizaciones vienen a ser apropiadas en tal análisis. La siguiente es una lista parcial (Beckhard, 1969):

1. Los ladrillos básicos de la construcción de una organización son los grupos (equipos). De aquí que las unidades básicas del cambio son los grupos, no los individuos.
2. Un objetivo siempre apropiado de cambio es la reducción de competencia inapropiada entre las partes de la organización y el desarrollo de un clima de mayor cooperación.
3. La toma de decisiones en una organización sana

está localizada donde están las fuentes de información y no en una función particular o un nivel de jerarquía.

4. Las organizaciones, subunidades de sociedades e individuos continuamente manejan sus asuntos en relación con objetivos. Los controles son mediciones provisionales, no la base de la estrategia gerencial.

5. Un objetivo de una organización sana es desarrollar comunicación generalmente abierta, con fianza mutua y confiabilidad entre los niveles y a través de ellos.

6. "La gente apoya lo que ayuda a crear". A las personas afectadas por un cambio se les debe permitir participación activa y sentido de propiedad en la planeación y conducción del cambio.

Una estrategia para el cambio surge de un diagnóstico de estos sistemas y procesos, y se fundamenta en las suposiciones mencionadas. Probablemente incluirá los siguientes ti

pos de "intervenciones" dentro de los sistemas y procesos organizacionales (Beckhard, 1969) :

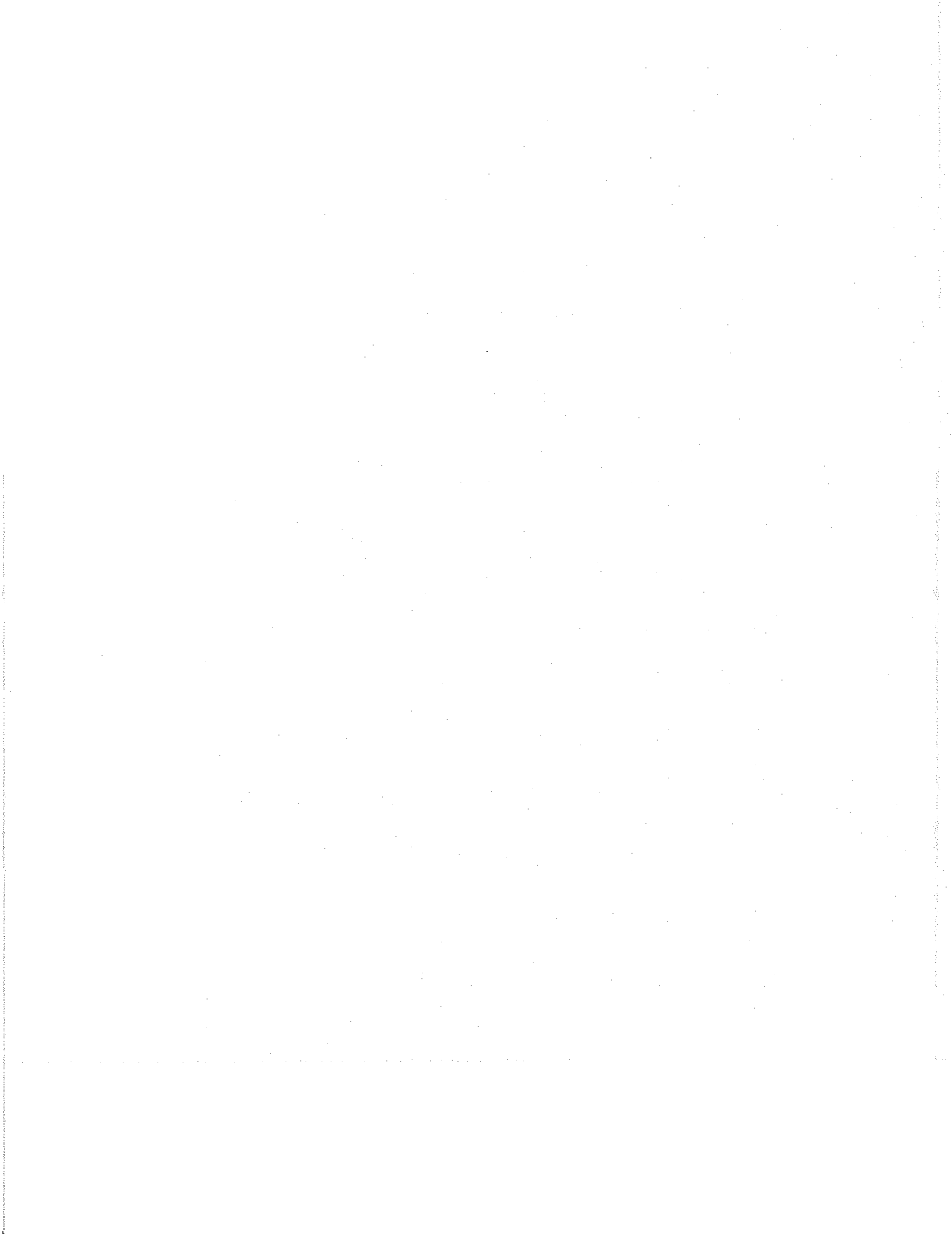
1. Trabajar con equipos en el desarrollo de los mismos.
2. Trabajar en relaciones intergrupos entre los subsistemas.
3. Trabajar en procesos de planificación y fijación de objetivos para individuos, equipos y sistemas más amplios.
4. Trabajar en actividades educacionales para aumentar el grado de conocimientos, destreza y habilidad del personal clave en todos los niveles.



CAPITULO II

CONCEPTO DE GRUPO Y ALGUNAS

TECNICAS GRUPALES



#### A. BREVE HISTORIA DE LOS GRUPOS LABORALES

Remontándonos un poco a la historia, encontramos que en el proceso de generar su vida, los hombres se relacionan entre sí con un propósito común: producir los bienes materiales necesarios para su subsistencia. A las primeras organizaciones socioeconómicas se les conoce como "comunismo primitivo". En ellas, las relaciones de producción son comunitarias, es decir, no existe la propiedad privada, tan sólo la comunal y la tarea de los individuos que forman el grupo es sobrevivir. Los hombres del clan, de la horda o de la tribu se encuentran íntimamente ligados entre sí pues no conciben su existencia como individual (primeros grupos), esto es, no existe la noción de "yo" y "otro", se vive una existencia aglutinada. (Kahler, Erich, 1965)

La especificación de las tareas entre los miembros del grupo primitivo establecen las condiciones que propician la primera gran división del hombre: esto es, la enajenación al otro y, consecuentemente, la enajenación religiosa.

Cuando el hombre llega a dominar el fuego, deja de ser nómada, y se convierte en agricultor y pastor. Produce entonces mejores instrumentos de trabajo tales como armas, vesti-



dos, vasijas, etc. Tiempo después se inician los oficios, el trabajo se empieza a individualizar, es decir, se diferencian, lo cual conduce en el plano social a la propiedad privada y es en este momento cuando se agudiza el intercambio de productos, lo cual se va haciendo más regular a medida que aumenta la división social y la productividad del trabajo. En este momento no es ya la colectividad en su conjunto la que aseguraba la producción, sino las familias en el ejercicio de tal o cual actividad particular. (Garaudy, R., 1964).

Las relaciones entre los grupos existentes en esta época, se van diferenciando, van apareciendo las clases sociales y así surgen dos clases de hombres: los libres y los esclavos, cuyas características psicológicas se van a ir diferenciando de acuerdo con su distinta condición social. (Kahler, E., 1965)

A esta época se le conoce con el nombre de feudalismo, en el cual el individuo ya no era lo importante, sino la familia y la corporación. El esclavo deja de serlo para convertirse en siervo. La unidad fundamental de esta sociedad es la familia de producción, ésta es la unidad de trabajo. Los grupos familiares de la época feudal, se transforman en grupos laborales que se caracterizaban por una relación de estrecha pertenencia, identificados por los mismos intereses y metas comunes. Su fuerza y unidad radica en que el grupo posee

a sus miembros. Esto aunado a que los grupos existentes en el feudalismo adquieren nuevos conocimientos. Y es así que a medida que se organizan mejor, los gremios artesanales y campesinos, el gobierno redobla los esfuerzos para quebrar su organización.

Hasta aquí hemos visto un poco de lo que podríamos considerar prehistoria de la psicología de los grupos sociales de trabajo puesto que aún no se habían desarrollado en esta época los instrumentos científicos ni las teorías y técnicas para la investigación del fenómeno grupal.

Regresando a nuestro relato histórico, diremos que en este momento, la servidumbre de la sociedad feudal fue reemplazada por el trabajador asalariado.

Con la Revolución Industrial se da principio a una nueva época llamada capitalismo. Este trae consigo un cambio en la actitud del hombre hacia su vida. Las relaciones románticas e ideales del Feudalismo fueron reemplazadas por las relaciones mercantiles; incluso los profesionales más respetados como el médico, el sacerdote y el artista pasaron a ser asalariados. Con esto desaparece la familia de producción y aparece la familia de consumo. Las agrupaciones gremiales del feu

dalismo son la semilla de las asociaciones obreras: los miembros de dichas asociaciones se fijan como meta, aumento de sa lario y disminución de tiempo laboral. Entre sus actividades enfatizan el estudio y la lucha política. (Barret F., 1961)

Al crecer la organización industrial, los grupos tradicionales son aniquilados, pues ahora ya no es el taller o el gremio pequeño, sino la fábrica y el sindicato gigantescos. Las gentes se encuentran con nuevos valores ya que éstos los tienen que poner en juego frente a la gran industria, lo que trae consigo una automatización y fragmentación del individuo. (Fernández de C., 1966)

A pesar de enfatizar el individualismo y su consecuente aislamiento, la realidad que vivimos nos dice que nunca hacemos algo totalmente separados e independientes, es decir, excluyendo los demás. Nuestra vida transcurre siempre en grupo, en distintos grupos.

Surgieron en los Estados Unidos distintas técnicas de investigación que estaban en estrecha dependencia con las suposiciones existentes acerca de la realidad del grupo.

Podemos mencionar algunas de las ganancias metodológicas que contribuyen notablemente al estudio del fenómeno de

grupo tales como (Fernández C., 1973) :

Los experimentos sobre la conducta individual en grupos, realizados por la Psicología social experimental a los cuales se deben la investigación de múltiples técnicas de estudio en el sentido de conocer los efectos de las variables sociales sobre la conducta individual. Otra sería la observación controlada de la interacción social. La técnica de observación tiene extraordinarias ventajas sobre otras técnicas, sólo que dependen sus hallazgos de la experiencia del profesional, a la vez que se necesita captar el proceso en vivo, o sea cuando está ocurriendo. Con esto se corre el riesgo de interpretarlo subjetivamente. Por ello, se ideó observar sólo ciertas variables claramente definidas y en condiciones artificiales, ya que de esta manera se objetiva bastante la interpretación del fenómeno para después trasponerlos a la realidad.

En nuestra actual forma de vivir, estamos expuestos a una constante interacción con los demás. Hoy en día no podemos concebir al hombre como un ser aislado en el tiempo y el espacio. El individuo pertenece a un grupo e influye en él

de manera decisiva. Por esta razón, existe un aumento de los psicólogos sociales interesados en estudiar las relaciones en tre la interacción social y la conducta de los seres humanos. La Psicología Social Experimental ha comenzado a tomar forma a partir de las convergencias de intereses de individuos provenientes de una variedad de ciencias y disciplinas como la antropología, la psiquiatría, la psicología y la sociología.

Los grupos no son objetos fijos; nacen, se desarrollan, se mantienen o se dispersan. En una palabra, tienen una historia que los forma. Cada uno de ellos expresa en mayor o me nor medida un proyecto, una empresa, e incluso una aventura para y entre los actores. Este proceso puede ser convertido por los investigadores en una serie de interrogantes más o me nos objetivas: "¿Para qué se forma un grupo, dónde, con quién, cuando, por qué, cómo?". Por lo demás, es dudoso que los actores de esa historia tengan siempre una conciencia clara de lo que hacen y de todo lo que buscan, y que los observadores puedan captar en verdad el sentido de los procesos colectivos, si se mantienen totalmente ajenos y exteriores. (Maisonneuve, 1968)

## B. DEFINICIONES DE GRUPO

El concepto de grupo es sumamente importante pues éste es la unidad básica en el estudio de la organización de los seres humanos. Por lo tanto, para poder estudiar a un grupo es necesario identificar sus diferentes dimensiones con una aproximación interdisciplinaria. Son diversos los criterios que se han tomado en cuenta para definir a un grupo: se han considerado, por ejemplo, el tamaño, la duración, el grado de formalización, las actividades, la estructura interna, los objetivos, etc.

Algunas definiciones de grupo creadas a través de la historia de su concepción son las siguientes:

Ciertos escritores de la tradición psicoanalítica, más preocupados por los aspectos psicológicos de los grupos que por la interacción o sus productos, han hecho hincapié en un tipo de interdependencia. Según Freud (1918), dos o más personas constituyen un grupo psicológico si han escogido el mismo objeto-modelo (líder o caudillo) o los mismos ideales, o ambos, en sus superegos y, por consiguiente, se han identificado entre ellos.

Lewin (1948) nos dice que la similitud entre las personas sólo permite su clasificación o reunión bajo un mismo concepto abstracto, en cambio, que el hecho de pertenecer al mismo grupo social implica la existencia de interrelaciones concretas y dinámicas entre dichas personas. Para él, los grupos fuertes y bien organizados, lejos de ser totalmente homogéneos, contienen una variedad de subgrupos e individuos, por lo que, desde su punto de vista, no es la similitud o la disimilitud lo que decide la existencia de un grupo social, sino más bien la interdependencia de sus miembros.

Bales, R.F. (1950) define a un grupo pequeño como cualquier número de personas que interactúan entre sí cara a cara, en un encuentro o en una serie de encuentros, a donde cada - miembro recibe alguna percepción de los demás participantes, lo bastante distintiva que lo capacita, en ese momento o en un interrogatorio posterior, a dar alguna reacción a cada uno de los otros miembros como persona individual (aunque sólo - sea recordar que el otro estaba presente).

Para Newcomb (1951), un grupo se forma de dos o más personas que comparten normas con respecto a ciertas cosas, y cuyos roles sociales están estrechamente intervenculados. La extensión que abarcan las normas compartidas puede ser grande

o pequeña, pero a nivel mínimo incluye cualquier cosa que distinga los intereses comunes de los miembros del grupo. Tam--bién incluye necesariamente normas sobre los papeles entrelazados de los miembros del grupo. Estas normas compartidas y papeles entrelazados, presuponen una relación de interacción y comunicación más que transitoria.

Monton Deutsch (1965) describe al grupo de acuerdo a - los fines comunes, por lo que dice que en la medida en que - los individuos que componen a un grupo, persiguen fines interdependientes, se puede hablar de la existencia de un grupo social. Hace hincapié en que los grupos son entidades dinámi--cas, y no colecciones de individuos hechas al azar.

Por otro lado, Cartwright y Zander (1971) definen al - grupo afirmando que cualquier persona perteneciente a un gru--po particular queda afectada de alguna forma por el hecho de la membresía. Es de esperarse que los efectos de la membre--sía sobre una persona serán mayores cuanto más fuerte sea el carácter de grupo de la serie de individuos que constituyen dicho grupo.

Lindgren (1975) define a los grupos como aquellos en - los que las relaciones interpersonales se llevan a cabo direc



tamente y con gran frecuencia. Estos suelen realizarse en un plano más íntimo y existe mayor cohesión entre sus miembros.

Así pues, podemos decir que en general se ha definido al grupo como una reunión, más o menos permanente, de varias personas que interactúan y se interrelacionan entre sí con el objeto de lograr ciertas metas comunes, en donde la mayoría de los integrantes se reconocen como miembros pertenecientes al grupo y rigen su conducta en base a una serie de normas y valores que todos en cierta forma han modificado y creado mediante el seguimiento de un líder.

C. CIRCUNSTANCIAS QUE DAN NACIMIENTO A LA FORMACION DE UN GRUPO

En este momento podemos decir que cualquier grupo se ha originado en la sociedad en un determinado punto del tiempo y bajo una serie particular de condiciones determinantes, pero aún así nos preguntamos: ¿por qué se forman los grupos? ¿cómo ocurre que cierto conjunto de individuos lleguen a constituir un grupo? A estos cuestionamientos no parece probable que exista una sola respuesta dada la excesiva diversidad de grupos existentes.

Al parecer, tienen poco en común las razones para formar una familia, un comité, una pandilla de adolescentes, una sociedad comercial, una iglesia o un grupo étnico. No obstante, según Cartwright y Zander (1971) indican que se pueden identificar tres tipos diferentes de circunstancias que dan nacimiento a los grupos. Uno de ellos es que las personas pueden crear deliberadamente un grupo para lograr algún objetivo; otra (2) sería que un grupo puede formarse espontáneamente, debido a la gente que viene a participar en él; y por último (3) que un conjunto de individuos puede volverse grupo porque otra gente los trata de un modo homogéneo.

## 1. FORMACION DELIBERADA DE UN GRUPO

Para crear deliberadamente a un grupo es necesario que varias personas juzguen que la reunión de ciertos individuos puede lograr algún propósito y que no es posible llegar a él de otra manera.

Estos propósitos considerados por los fundadores del grupo pueden ser muy diversos, pero se les puede clasificar en algunos apartados generales que sirven para designar ciertos tipos de grupos como son: los grupos de trabajo y para resolver problemas.

Grupos de trabajo. Estos se integran para ejecutar alguna tarea en forma más eficiente al elegir y coordinar la conducta y los recursos de un conjunto de individuos.

Grupo para resolver problemas. El propósito fundamental de es los grupos tales como equipos de investigación, comisiones y ciertos tipos de comité, es el de resolver problemas. Estos grupos se fundamentan en la base racional de creer que solo así se logra con mayor eficiencia la solución, puesto que si un grupo de personas trabajan unidas para llegar al mismo fin, se llegará primero que si lo hacen individualmente.

## 2. FORMACION ESPONTANEA DE UN GRUPO.

Muchos grupos surgen porque la gente espera obtener satisfacciones al asociarse entre ellos y no porque alguien los establezca deliberadamente para lograr algún objetivo. Ejemplos de estos grupos podrían ser: las camarillas de amigos, clubs sociales, pandillas juveniles y algunas reuniones informales dentro de la organización.

La formulación de estos grupos se basa en las elecciones interpersonales voluntarias y en los procesos de consentimiento mutuo. A menudo estos grupos son completamente informales con límites cambiables y pocas metas o tareas explícitas, pero pueden desarrollar una estructura estable, aceptar tareas e incluso adquirir un status legal reconocido. Un ejemplo clásico es la familia establecida mediante el matrimonio y como resultado de un noviazgo.

Una condición fundamental para la creación de estos grupos, es que los individuos implicados tengan el suficiente contacto entre sí para llegar a conocerse, es por ello que estos individuos residen uno cerca del otro y los designa algún tipo de atracción interpersonal.

### 3. FORMACION DE UN GRUPO POR DESIGNACION EXTERNA.

Estos grupos se forman por la homogeneidad de sus miembros y no por el deseo de lograr un objetivo o por la necesidad de quienes lo integran. Estos cuentan con un rasgo que los hace comunes entre sí y se reúne a los individuos que los presentan en categorías perceptuales o cognoscitivas. Ejemplo de estos son: los motociclistas, mujeres, viejos, inválidos, etc.

D. ALGUNOS CRITERIOS DE CLASIFICACION DE GRUPO

Existen diversos criterios para ordenar a los grupos, sin embargo, ninguna clasificación es totalmente satisfactoria, pues el material es completo y heterogéneo. Se han propuesto muy diferentes esquemas de clasificación. Un procedimiento común ha sido seleccionar algunas propiedades y definir tipos de grupos según se presenten o no tales propiedades. Entre las propiedades más a menudo utilizadas se encuentran: tamaño (número de miembros), grado de interacción física entre los miembros, grado de intimidad, nivel de solidaridad, lugar donde se controlan las actividades del grupo, hasta dónde están formalizadas las reglas que gobiernan las relaciones entre los miembros y tendencia de los miembros a reaccionar entre sí como personas individuales o como ocupantes de papeles.

Para darnos una idea de la amplia gama de clasificación, mencionaremos algunas hechas por diferentes autores:

El psicólogo social Bernard (1946) empieza por dividir a los grupos sociales en primarios y en derivados o secundarios. Un grupo primario trae consigo una organización de relaciones personales directas (Ejemplo, la familia), en la cual se selecciona la conducta de los individuos desde los prime--



ros años. Mientras que en un grupo derivado o secundario se observa una organización de relaciones directas o indirectas de los individuos y abarca todas las formas de agrupación elaboradas (Ejemplo, un sindicato). Estos últimos se forman a partir de los grupos primarios. A su vez, éstos se clasifican de acuerdo al tipo de contacto personal, ya que estos contactos pueden ser inmediatos o directos o también mediatos o indirectos.

Los grupos de contacto directo comprenden los grupos primarios, que organizan o integran la conducta o el carácter, como la familia, el grupo de juego y la vecindad. Los grupos de contacto indirecto son menos formativos del carácter y más administrativos, como por ejemplo, las asambleas deliberantes, que funcionan sobre todo, para el control de la conducta ya integrada.

Sprott (1958) amplía la concepción de los grupos primarios y secundarios. Para él, un grupo primario es relativamente pequeño, sus miembros tienen contactos cara a cara, existe identificación mutua entre ellos, conciencia de la presencia de los otros miembros, lazos afectivos de unión, mientras que en los grupos secundarios, los miembros están relacionados indirectamente, y, aunque consideran que pertenecen al grupo,

no conocen a todos los demás miembros y se mantienen unidos mediante la unidad administrativa.

Asimismo, distingue tres tipos de grupos primarios. Uno de ellos es el que se refiere a los intereses y a las actividades. En éste, las relaciones entre los miembros son generales, en el sentido de que no se refieren a ningún aspecto específico de la vida, como ejemplo podemos mencionar la familia, el poblado y el vecindario.

Los otros son los que sólo se dedican a un interés o tipo de actividad en común, pero que tienen cierta permanencia. Nacen de la necesidad de formar grupos especiales para satisfacer necesidades sociales particulares, por ejemplo, el club que tiene la finalidad de la recreación.

Por último se encuentran los grupos cara a cara en una situación particular. Estos son artificiales, se forman con propósitos experimentales especiales y se desintegran después de lograda la meta, por lo tanto, no tienen tanta permanencia como los dos anteriores; son ejemplos de este: los comités, grupos para la solución de problemas en el laboratorio y los grupos de discusión.



Otro tipo de ordenamiento es el propuesto por Cartwright y Zander (1971). Estos autores clasifican a los grupos de acuerdo a ciertas propiedades, tales como: tamaño, grado de interacción física entre los miembros, grado de intimidad, nivel de solidaridad, lugar donde se controlan las actividades del grupo, grado de formalización de las reglas que gobiernan las relaciones entre los miembros y por las tendencias de los miembros a reaccionar entre sí como personas individuales o como ocupantes de roles o funciones.

De estas propiedades han resultado dicotomías para la clasificación de los grupos:

Formal - informal , primario - secundario , pequeño - grande , autónomo - dependiente , temporal - permanente , consensual - simbiótico.

Estas son algunas de las muchas formas que se han dado como posibles clasificaciones de los grupos.

E. TECNICAS MAS COMUNES PARA TRABAJAR EN GRUPOS

Hasta este momento ya tenemos una buena concepción de lo que es grupo y nos podemos introducir en lo que es Dinámica de grupos. Kurt Lewin (1944) es el creador del término Dinámica de grupos. Esta expresión aparece por primera vez en 1944, en un artículo de Lewin dedicado a las relaciones entre la teoría y la práctica en Psicología Social.

La Dinámica de Grupos consiste en considerar la vida de los grupos como la resultante de fuerzas (o procesos) múltiples y móviles, que se trata de identificar y en lo posible medir con precisión. El propósito de la dinámica en psicología social consiste siempre en reflejar el objeto a la situación, en abordar la conducta de un individuo o un grupo en su campo. Ese campo o espacio de vida, abarca a la persona -o el grupo- y el ambiente psicológico tal como es para ellos. (Maisonneuve, 1968)

Todas las ramas de la ciencia, en el mundo moderno, están íntimamente relacionadas con la sociedad pero la dinámica de grupo tiene una relación especialmente importante, o sea que pueden usarse sus hallazgos con buenos o malos propósitos. Sus materiales de investigación son seres humanos inmersos en

grupos sociales, por eso el especialista en dinámica de grupos no puede mantener grupos almacenados al igual que un biólogo mantiene una colonia de animales experimentales.

La investigación en dinámica de grupos es una serie de principios respecto a la forma en que la gente debe organizar los procedimientos de grupo si desea obtener ciertos resultados. Es decir, que los métodos y productos de los especialistas en dinámica de grupos inevitablemente son involucrados con la sociedad. (Kelman, 1965)

Al hablar de técnica, nos estamos refiriendo al conjunto de procedimientos que se utilizan para lograr con eficacia las metas grupales. La técnica es el diseño, el modelo congruente y unitario que se forma en base a diferentes modos, a partir de los cuales se pretende que un grupo funcione, sea productivo y alcance otras metas más. La constituyen diferentes y diversos movimientos concretos con una estructura lógica que le dan sentido.

A continuación enumeraremos algunas de las técnicas más comunes y útiles para trabajar en grupos.

## 1. ACTIVIDADES RECREATIVAS.

Las actividades recreativas son técnicas que no están orientadas hacia una meta específica y que ejercen su efecto de un modo indefinido e indirecto. Entre dichas actividades se pueden mencionar la música, los juegos, las atracciones, etc., donde los grupos pueden elegir actuar con sus objetivos principales puestos en el campo de la recreación.

Con las actividades recreativas es posible aumentar la creatividad del grupo. Siempre y cuando éstas sean elegidas de acuerdo a los intereses y a las capacidades de los participantes.

Este método ayuda a la integración de los individuos al grupo y proporciona oportunidades para el reconocimiento, la respuesta y nuevas experiencias. A su vez, crea una atmósfera agradable, aumenta la participación, facilita la comunicación, fija algunas normas grupales y desarrolla la capacidad de conducción. La gran ventaja de este tipo de actividad es la disminución de tensiones. Se considera como un auxiliar para el proceso de grupos que tienen objetivos definidos y - propósitos más serios.

Esta técnica puede utilizarse en grupos recién formados. Las actividades recreativas pueden ser el primer paso para las relaciones intragrupales, y aún en grupos no tan nuevos, esta técnica tiene la capacidad de crear sociabilidad.

Es de recomendar su empleo antes del comienzo de cualquier reunión, para crear cierto interés en los participantes, quienes en ocasiones pueden sentirse extraños al grupo. Una pequeña actividad recreativa, conducida eficazmente por el conductor del grupo, sirve para "romper el hielo", y en algunos casos, para disminuir la tensión.

Otro momento útil al cual se puede aplicar la recreación es para un cambio rápido de una parte o aspecto de la reunión a otro. También, cuando los sentimientos de lealtad y solidaridad del grupo se ven amenazados no existen, casi cualquier juego es de gran valor.

La técnica de actividades recreativas debe tomar en cuenta que a pesar de lo atractivas que éstas resultan, no hay que olvidar que se trata tan sólo de medios para obtener determinados fines, por lo que no se debe abusar de ellas. Su uso requiere de ciertas aptitudes y cuidados y debe ir de acuerdo a los intereses de todos los integrantes del grupo.

Cualquier actividad elegida debe llevarse a cabo con habilidad y discreción, de lo contrario puede dañar seriamente a algunos de los miembros al atentar contra sus sentimientos y problemas más profundos.

Forma de realización

- a) El grupo elige la actividad o juego de acuerdo al número de participantes, tiempo establecido, lugar de reunión y estado de ánimo del grupo.
- b) Si alguno de los participantes desconoce la actividad, ésta tiene que ser explicada por quien sí la conoce. La explicación debe ser corta y clara.
- c) Si la explicación no ha sido lo suficientemente comprendida, se improvisa un "juego de prueba".
- d) La actividad finaliza porque el tiempo destinado ha terminado o porque el juego ha sido concluido.

## 2. DISCUSION EN GRUPOS PEQUEÑOS.

Consiste en el intercambio mutuo de ideas y opiniones entre los integrantes de un grupo relativamente pequeño.

Esta técnica permite el máximo de acción y de estimulación recíproca entre los integrantes, en donde se otorga responsabilidad para que todos participen en las diversas actividades. Los integrantes son enseñados a pensar como grupo y a desarrollar un sentido de igualdad.

Mediante este método es posible establecer situaciones que favorecen la conducción de grupos; se brinda la oportunidad a cada participante de ampliar sus puntos de vista, así como de obtener comprensión y cristalizar sus pensamientos. Para lograr esto es necesario que todos los miembros escuchen atentamente, razonen, reflexionen y participen.

Esta técnica puede utilizarse para identificar, explorar (o ambas) las preocupaciones, diversos tópicos de discusión o problemas mutuos, proporcionando apreciación y comprensión para ellos.

El método de discusión es útil también para proporcionar y difundir información y conocimiento, y al mismo tiempo, motivar al grupo a actuar y a cristalizar el propio pensamiento.

to. Una vez logrado esto, esta técnica, ayuda a la formación de la opinión y al consenso del grupo.

Cuando es necesario desarrollar una atmósfera de grupo, esta técnica es de gran utilidad ya que a su vez alienta y estimula a los miembros a aprender más sobre problemas e ideas y desarrolla un grupo central de gente con el fin de conducción o liderazgo.

Existen algunas advertencias que deben ser tomadas en cuenta al aplicar la técnica de discusión en un grupo: es necesaria la existencia de algún problema común que haya que resolver, y que los resultados de dicha discusión estén relacionados directamente con los participantes. En los grupos de discusión no hay ocasión para tener ideas secretas, por lo que cada integrante debe estar dispuesto a compartir la información. También es necesario un pensamiento objetivo y organización en la discusión de los problemas, por lo que es importante recalcar la necesidad de saber escuchar. Por último, la elección del conductor debe estar basada en su capacidad y en su experiencia en trabajo de grupo. El conductor debe saber controlar adecuadamente las intervenciones de cada miembro para mayor eficacia de la técnica.



Forma de realización:

- a) El grupo mayor se subdivide en varios grupos relativamente pequeños.
- b) La formación de subgrupos puede darse arbitrariamente, o bien, de acuerdo a los intereses personales de cada sujeto, al tema seleccionado, etc.
- c) Una vez formados los subgrupos se inicia la discusión del tema. Anteriormente se establece el tiempo destinado a la discusión y se elaboran algunas reglas que deben ser tomadas en cuenta en el transcurso del trabajo.
- d) Una vez transcurrido el tiempo establecido se finaliza la discusión. Si el problema aún no ha sido resuelto, el grupo decide si se alarga el lapso o se concede la oportunidad de una nueva reunión.

### 3. GRUPOS DE ENCUENTRO

Un grupo de encuentro consiste en un conjunto de perso-

nas que quieren interrelaciones sobre aspectos de sus potencialidades. Algunas personas hablan en relación a las experiencias de grupos de encuentro como una reeducación emocional, en la que se está aprendiendo a reconocer, experimentar y, en última instancia, a controlar las propias emociones. - Una sesión de encuentro requiere tomar un riesgo que resulta un contacto con algo que se desconoce.

La finalidad más importante de casi todos los miembros es encontrar nuevas maneras de relacionarse con los otros integrantes del grupo y consigo mismos. Después, cuando exploran sus sentimientos y actitudes hacia otros y hacia sí mismos, ven con claridad que los que manifestaron inicialmente eran fachadas o máscaras, dando paso así, a los sentimientos y a las personas reales. Lentamente se genera un sentido de auténtica comunicación y los participantes sienten una unión e intimidad al revelar su personalidad de manera más profunda.

El individuo llega a obtener de estos grupos un conocimiento más completo de sí mismo y de cada uno de los demás, que lo ayuda en sus relaciones interpersonales.

Su duración puede ser de dieciocho horas en un fin de semana, o de cuarenta horas aproximadamente en un grupo semanal.

Hay muchas direcciones hacia las cuales se puede llevar un grupo de encuentro, por ejemplo: expansión socioemocional, solución intelectual de problemas, creatividad, valores éticos, sensibilidad social, experiencia mística, conciencia del medio ambiente, etc. Cualquiera de estos puntos o varios de ellos, pueden formar parte de un encuentro.

### Etapas del grupo de encuentro.

1. Al iniciarse el grupo, la comunicación entre los participantes gira en relación a cosas y asuntos externos, pues existe resistencia de darse a conocer por parte de los miembros. Se nota rigidez en sus esquemas, no se establecen relaciones estrechas entre las gentes.

2. Los miembros del grupo empiezan a describir sus sentimientos pero como si pertenecieran al pasado y como si les pertenecieran a sí mismos. Los individuos se consideran ajenos a su experiencia subjetiva; pueden expresar ideas contradictorias sin tener conciencia de ello y normalmente reconocen tener algunos conflictos pero los perciben como si no formarían parte de ellos mismos.

3. Aparece una descripción de sentimientos y significa-

dos que no son actuales y que se presentan como inaceptables o malos. En general, la experiencia de las situaciones tratadas tiene que ver con el pasado. La corriente de expresión acerca del sí mismo es más libre. Se cuestiona la validez de los esquemas personales. Se empieza a reconocer la existencia de problemas dentro del individuo.

4. Se describen determinados sentimientos presentes relativos al sí mismo, a excepción de los sentimientos externos que se consideran ajenos al momento actual. Los esquemas personales pierden rigidez y se manifiesta alguna responsabilidad personal si se está dispuesto a correr el riesgo de relacionarse con otros sobre la base de los sentimientos.

5. La mayoría de los sentimientos se expresan con libertad, aceptándolos como propios. Se admite que existen contradicciones entre las actitudes en diferentes aspectos de la personalidad, se presenta un deseo de ser auténtico, se cuestiona la validez de los esquemas personales y se siente responsabilidad por los problemas propios.

6. Los sentimientos que antes se negaban son ahora experimentados y aceptados, sin temor o deseos de combatirlos. La experiencia es liberadora y vivencial. Se acepta como re-

ferencia para llegar al encuentro con la vida y consigo mismo. Se tiene menos conciencia de sí mismo como objeto, experimentando dudas por los esquemas que antes se veían sólidos y que ahora se consideran que sólo ocurren dentro de sí mismos. - Los individuos tratan de ser ellos mismos en sus relaciones con los demás buscando que los otros los acepten como son.

#### Cambios producidos por los grupos de encuentro.

1) Cambios individuales. Los individuos tienden a modificar el concepto de sí mismos a medida que exploran sus sentimientos en un clima adecuado de aceptación y reciben una retroalimentación completa por parte de los demás integrantes del grupo. A partir de esta experiencia algunos individuos escogen un rumbo nuevo para sus vidas en aspectos que se relacionen con lo filosófico, lo intelectual o lo vocacional.

A ciertas personas la experiencia del grupo no les origina ningún cambio significativo, para otras, más tarde se manifiesta un cambio positivo.

2) Cambios en las relaciones personales. Para algunos sujetos la experiencia significa una mayor intensi--

dad en la comunicación con las personas con las que conviven, compartiendo con ellos sus auténticos sentimientos. Los cambios provocados en las relaciones interpersonales son en general constructivos, al menos desde el punto de vista personal.

3) Cambios en las organizaciones. Los resultados de grupo son menos contundentes que a nivel individual o interpersonal. Como resultado de la experiencia, en algunos casos se modifican las políticas y los sistemas de evaluación, se abren los canales de comunicación y, en general, se da un rumbo más humano a los procedimientos administrativos. En ocasiones, la comunicación interpersonal adquiere mayor importancia y ya no se sigue una ciega lealtad institucional puesto que los grupos de encuentro fomentan la independencia, la franqueza e integridad individual en las organizaciones.

#### 4. GRUPO T

De acuerdo a Gibb, Bradford y Benne (1964), podemos definir al Grupo T como "un grupo relativamente inestructurado en el cual los individuos participan para aprender". El aprendizaje está enfocado al mismo individuo, a los demás participantes, a las relaciones interpersonales, a los procesos de

grupo y a los sistemas sociales mayores.

La disposición del local debe favorecer la comunicación interpersonal y el conductor no debe ocupar un lugar preponderante sino debe quedar intercalado con el resto del grupo.

Se sugiere elegir un sitio específico de reunión y, de ser posible, un sitio nuevo o que resulte poco familiar para los participantes. A esta situación se le denomina "isla cultural", y su propósito es aislar al individuo del contacto con sus experiencias cotidianas. En estas condiciones se consigue que la persona disponga de mayor cantidad de tiempo para pensar y sentir todo aquello que ocurre en el grupo.

La labor en este tipo de grupos requiere que durante las horas de trabajo queden excluidos los roles sociales, los títulos y, en general, cualquier situación que tienda a marcar diferencias entre los individuos. Se recomienda solamente el uso de los nombres propios. Debido a que se busca una participación más activa de los demás miembros, el rol del conductor tiende a ser más pasivo, y sus intervenciones como conductor son poco frecuentes. Todas estas consideraciones hacen posible que el grupo se desarrolle en una atmósfera permissiva y libre.

Con respecto al tiempo podemos decir que los Grupos T son de duración corta, dos semanas en reuniones de varias horas al día. Sin embargo, hay ocasiones en que la duración puede prolongarse varios meses con sesiones distribuidas de acuerdo a los intereses del grupo. Este debe quedar claro a partir de la primera sesión y se establece de acuerdo a los intereses y necesidades del grupo.

Una vez elaborado un plan de trabajo, y de acuerdo a los temas seleccionados, se buscan los métodos más eficaces basados en el supuesto de que las habilidades en las relaciones interpersonales se aprenden mejor a través de eventos en los que los individuos participan y se comprometen directamente en ellos.

Las metas generales son: proporcionar a los participantes una capacitación relacionada con sus necesidades internas, sus valores, sus percepciones y sus potencialidades, ayudándolos a descubrir y a percatarse de sus dificultades en sus patrones de participación, así como a experimentar conductas más integradoras con la ayuda de los demás participantes. (Benne (1964), Bradford (1964), y Lippitt (1952)).

En función de estos objetivos generales, Benne, Bradford



y Lippitt han identificado siete áreas específicas de aprendi  
zaje para la persona:

-Incremento del conocimiento, habilidad y sensibi  
lidad para percibir las reacciones y expresiones  
emocionales, tanto personales como las de los de  
más miembros del grupo.

-Aumento de la habilidad para percibir y para -  
aprender los efectos de las acciones propias a  
través de la captación de los sentimientos perso  
nales y de los sentimientos de los demás.

-Desarrollo y clasificación de valores y metas -  
personales, acordes a aproximaciones objetivas y  
científicas, en base a las acciones y decisiones  
personales del grupo.

-Mejoramiento de la capacidad de "verse a sí mis-  
mo", y captación de conocimientos que hacen con-  
gruente la relación de los valores, metas y acti  
tudes personales con actuaciones conscientes.

-Adquisición de conductas más satisfactorias y -

adecuadas en relación con el medio ambiente.

-Transferencia del aprendizaje ocurrido en el laboratorio a situaciones cotidianas.

-Crítica del propio proceso de aprendizaje, o sea, "aprender cómo aprender".

Sin embargo, estos mismos autores señalan que, de acuerdo a las características del ser humano, este aprendizaje puede verse impedido por barreras personales e intragrupalas.

Las más frecuentes son:

-Búsqueda de respuestas tempranas y fáciles.

-Conflicto entre lo nuevo y los patrones de conducta ya establecidos.

-Resistencia al rompimiento de patrones de conducta establecidos.

-Resistencia para compartir sentimientos y conductas de otros.



-Los candidatos deben ser personas que no padez--  
can disturbios emocionales serios, capaces de en  
frentarse a nuevas experiencias, y poseer la ca--  
pacidad para valorar y aplicar dichas experien--  
cias.

-Capacidad para comprender a los demás, y así ayu--  
darse mutuamente en la obtención de la meta co--  
mún.

-Deseos de un conocimiento más íntimo de la propia  
persona con el propósito de encontrar un signifi--  
cado más profundo de la vida.

La cantidad ideal de los participantes en un Grupo T -  
fluctúa entre ocho y dieciséis personas. De acuerdo a los ob--  
jetivos que se persiguen los grupos pueden ser homogéneos o  
heterogéneos en cuanto a edad, sexo, ocupación, escolaridad,  
estado civil, etc.

El rol del conductor puede aparecer como un papel pasi--  
vo o poco activo, pero no hay que olvidar que depende en gran  
parte del conductor y de la forma en que él maneje a su grupo,

el que los miembros alcancen sus objetivos; por lo tanto, es necesario que él también cumpla con ciertas características expuestas por Bradford, Gibb y Benne (1964) :

En relación con su formación profesional:

-Debe ser una persona que tenga amplios conocimientos, especialmente sobre las ciencias de la conducta y las sociales.

-Que esté sensibilizado y familiarizado con procesos y estructuras de grupo.

-Que conozca las teorías del aprendizaje y de la comunicación.

-Que tenga habilidad para formar una atmósfera de confianza en el grupo.

En relación a su experiencia profesional:

-Tener conocimiento de sí mismo. Preferentemente haber tenido una experiencia en algún tipo de -

psicoterapia en donde haya participado como paciente.

-Haber tenido una supervisión previa en el manejo de grupos o por lo menos haber participado como miembro de varios Grupos T.

Si bien la forma de realización de los Grupos T consiste en la selección del grupo, sus temas y el entrenamiento de los participantes de acuerdo a los objetivos, es necesario recalcar que el grupo pasa por ciertas etapas que representan su desarrollo y que se inician con la confrontación personal y culminan con soluciones a los problemas que se han presentado.

Es de esperarse que la situación inicial sea de incertidumbre. Esta fase presiona al grupo a estructurarse y a controlar la ansiedad. Esto trae como consecuencia la búsqueda de un tema común.

La actitud del conductor es en este momento pasiva, y esto conduce a los integrantes a una participación más activa en la búsqueda de la satisfacción de sus necesidades. En es-

ta etapa aparecen personas que perciben al conductor como ineficaz, mientras que otros individuos tienden a tomar un rol más activo tratando de implantar el camino a seguir.

Una vez que los participantes han tenido la oportunidad de intervenir de una manera abierta y permisiva, aparece por primera vez el grupo como una integración en donde ya nadie se encuentra aislado, y el papel del conductor, que anteriormente fue percibido como débil, ahora se presenta como permisivo.

En esta fase, la atmósfera del grupo se torna agradable, no hay angustias y cualquier tensión tiende a disiparse. El proceso grupal exige que esta etapa prosiga su desarrollo y aparece una fase de aparente regresión a la angustia. Surge la etapa más difícil en la cual cada individuo siente que su autoestima está en peligro.

Cuando se supera esta etapa se llega a un nivel de comunicación profunda, lo que trae como consecuencia un alivio a la tensión. Esta etapa, que es la última y la que debe ser completada si se desea alcanzar el éxito en esta técnica, se caracteriza por la aceptación de las diferencias entre los miembros, el logro de acuerdos obtenidos después de discusio-

nes racionales, y el percatarse del involucramiento emocional que ha surgido en cada uno de los miembros del grupo. El resultado es un entendimiento más profundo de la forma en que piensan, sienten y se comportan las otras personas.

#### 5. GRUPOS DE SENSIBILIZACION.

Es un grupo inestructurado, que se centra en problemas de tipo afectivo y en el cual se minimizan los factores intelectuales y didácticos.

Estos grupos tienen como objetivos para sus participantes: el entendimiento de sí mismos, el ser sensitivos a los otros; el ser capaz de escuchar, de comunicarse, de entender y diagnosticar los problemas del grupo, de contribuir efectiva y apropiadamente al trabajo en equipo, de entender las complejidades de la acción intergrupal y los problemas internos de la organización. En general, los grupos de sensibilización tienden a hacer hincapié en las habilidades para las relaciones humanas, en el desarrollo personal, aumento de la comunicación y las relaciones interpersonales.

Otra de sus metas es que los participantes aprendan a dar y recibir ayuda honestamente y se conviertan en agentes



de cambio que impulsen al proceso de evaluación de una situación dentro de sus organizaciones.

El desarrollo de la sensibilidad se ha utilizado para la capacitación de gerentes, preparación de equipos, así como el uso de datos de investigación sobre la organización, sus procedimientos y en la toma de decisiones, comunicaciones y operaciones.

Se utiliza también para la solución de problemas y cambios organizacionales, manejo de conflictos, entrenamiento en equipo y de todo tipo de personal supervisor.

Sus ventajas son: confronta al participante con la imagen de sí mismo propiciando en él un cambio de conducta. Además, le permite conocer sus problemas emocionales, su modo de comunicación y sus tensiones interpersonales, también lo ayuda a profundizar en sus emociones y sentimientos y en la interacción con otros, alentándolo a mantener nuevas conductas en su trabajo.

Las desventajas de esta técnica son las de que provoca resistencias al cambio por lo que se requiere un instructor altamente capacitado en el conocimiento de la conducta humana;

además puede originar ansiedad sobre el fracaso o el éxito de la experiencia, y si los elementos emocionales de las personas no son bien manejados, se puede caer en situaciones altamente peligrosas para la salud de los individuos. El cambio de conducta puede ser transitorio. Debido a todo lo anterior, se debe analizar con anterioridad la personalidad de los individuos que van a integrar el grupo.

#### Forma de realización.

Este método puede llevarse a cabo durante dos, tres semanas o, en tiempo corto, durante tres a cuatro días intensivos. No existe temario personal establecido, papeles asignados de dirigentes, normas, etc. Esta situación aparentemente inestructurada crea, en la mayoría de las personas, ansiedad y tensiones. Los esfuerzos por liberarse de esa tensión, ya sea retirándose de la participación activa o supliendo los elementos que faltan, reflejan los modos cotidianos de conducirse de los individuos. Esta conducta es precisamente la materia de aprendizaje. Para tener éxito y se dé un aprendizaje, se requiere cumplir con un alto grado de eficiencia en los siguientes aspectos:

a. Conducta voluntaria. La primera condición es

que el participante exponga abierta y auténticamente su conducta.

b. Es necesario tener un sistema de retroalimentación que sea como un espejo que permita que la persona se vea a sí misma como la ven otros.

c. Ambiente. El ambiente debe ser tal, que permita a las personas expresar libremente cualquier juicio y romper sus barreras.

d. Conocimiento. Los conocimientos que provienen de la experiencia, o el caudal de información acumulado en un individuo, son necesarios para poder cambiar.

e. Experimentación y práctica. El aprendizaje y el cambio piden oportunidades de experimentación y práctica. Cada individuo necesita experimentar y hacer suyos los nuevos patrones de pensamiento y los nuevos modos de observación y conducta.

f. Aplicación. Deben darse elementos que permi

tan a los individuos mantener sus nuevas pautas de conducta.

g. Aprender. Dar elementos para que las nuevas experiencias aporten algo nuevo.

## 6. METODO DE REUNION EN CORRILLOS

(Discusión 66 o Phillips 66)

Consiste en dividir cualquier grupo en otros más pequeños, de cuatro a seis integrantes, con el propósito de discutir o analizar un tema. Esta técnica se utiliza en ambientes informales y permite la participación de todos los presentes. De esta manera se estimula la reunión de las ideas dentro del grupo pequeño, y por medio de la información inicial dada al grupo mayor, se facilita la comunicación y la participación de todos los integrantes.

Es una técnica rápida que alienta la división del trabajo y de la responsabilidad, al mismo tiempo que asegura la máxima identificación individual con el problema o tema tratado. Ayuda a los individuos a liberarse de sus inhibiciones para participar en un grupo pequeño aunque después puede lle-

gar a ser el protagonista principal. También logra aliviar la fatiga, el aburrimiento y la monotonía cuando las reuniones grandes tienden a estancarse.

Este método se utiliza, generalmente, al inicio de un programa, en donde se le da al grupo la oportunidad de informar acerca de sus intereses, necesidades, problemas, deseos y sugerencias. En el transcurso del trabajo grupal, este método es útil para aumentar la intervención de los integrantes.

Este método tiene limitaciones en cuanto a la diseminación de información, pues no puede dar resultados superiores al nivel de conocimientos y de experiencia de que disponen los individuos integrantes de los grupos. En esta técnica la limitación del tiempo es un rasgo esencial, pero si ella se acentúa demasiado, puede trabar la discusión o el análisis. También, el no hacer un uso adecuado del material obtenido - puede crear frustración entre los que han trabajado arduamente para producirlo.

#### Forma de realización.

- a) El grupo mayor se subdivide en pequeños grupos de más o menos seis integrantes, de tal ma-

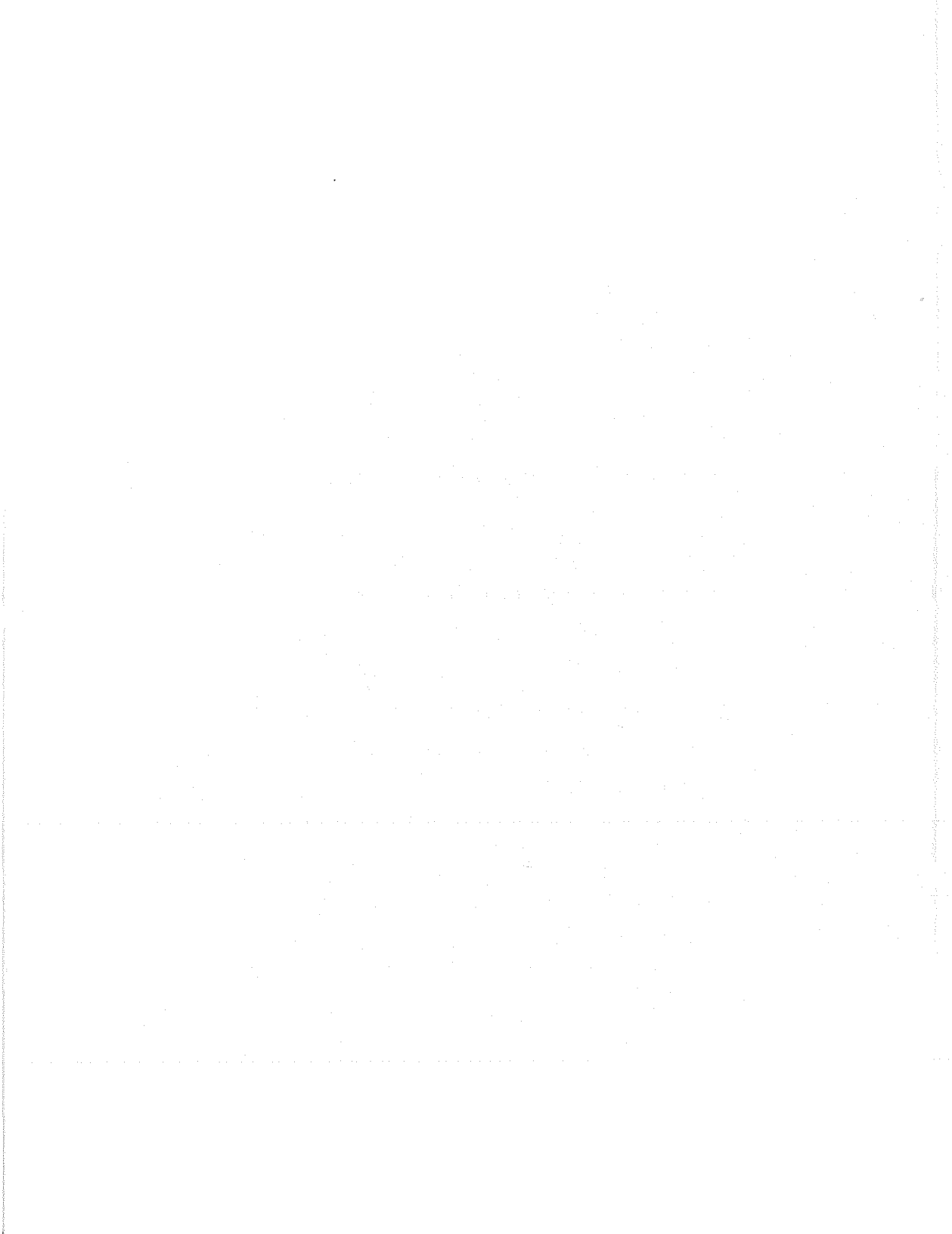
nera que todos los miembros del grupo participen.

b) La división puede hacerse arbitrariamente o de acuerdo a intereses específicos.

c) Una vez dividido el grupo, se nombra un coordinador del grupo, que mantenga activa la discusión sobre el tema, dando oportunidad a que todos participen y un registrador de conclusiones.

d) Los grupos ya formados comienzan su labor de discusión, de exposición de ideas o de presentación de nuevos programas, etc., por un tiempo previamente especificado. El tiempo que generalmente se destina en este tipo de trabajo es de seis minutos, pero puede modificarse de acuerdo a los intereses del grupo.

e) Una vez transcurrido el tiempo, marcado, el grupo vuelve a integrarse y se procede a la elaboración total del material obtenido por los grupos.



CAPITULO III

DIAGNOSTICO DIFERENCIAL DE PROBLEMAS

MEDIANTE EL INSTRUMENTO DORREG





#### A. MODELOS CLASICOS DE ORGANIZACION

La teoría tradicional de las organizaciones sociales ha prestado atención, ante todo, al carácter de sus estructuras internas y por tanto, enfoca los problemas de la organización mucho más en términos de sistema cerrado que de sistema abierto. Los tres modelos clásicos de la teoría tradicional son:

- a) La descripción sociológica de la estructura burocrática - realizada por Weber (1947);
- b) La explicación de la administración pública hecha por Gullick (1937)
- c) El enfoque de la administración científica de Taylor (1923).

Weber se interesaba por los problemas fundamentales de los procesos de formalización y legitimación que permiten elaborar y sancionar los sistemas de papeles. La escuela de administración pública y quienes defienden la administración científica se interesaban más por los problemas prácticos de obtener los mejores métodos para organizar un funcionamiento altamente efectivo. A estos tres modelos se les da el término genérico de Teoría de la máquina de Worthy (1950). Aunque compuesta por personas, los tres consideran a la organización

una máquina e insinúan que tal y como se construye un mecanismo, con especificaciones fijas para que cumpla una tarea, así se construye una organización: de acuerdo a un plan y para lograr un propósito dado. En la teoría de la máquina, algunos de los propósitos principales, explícitos o implícitos son:

1. Proceso de especialización de las tareas. Se logra la eficiencia subdividiendo en sus elementos cualquier operación. Es posible enseñar esas tareas parciales, lograr perfección en su realización y también fijar la responsabilidad de su ejecución.

2. Estandarización de la ejecución de un papel. Según se van fraccionando las tareas, su ejecución se va estandarizando. Hay un modo único e inmejorable de ensamblar un fusil. Esa institucionalización de funciones también protege contra costosos errores. En los niveles superiores de la organización se sigue la misma lógica al prescribirse no sólo el propósito de un papel, sino los medios de lograrlo.

3. Unidad de mando y centralización de la toma de decisiones. La organización, aunque concebida como máquina, no necesariamente se dirige a sí misma. Para mantener la coordinación del todo, las decisiones han de quedar centra



Se observa claramente la aplicación de estos conceptos en las organizaciones militares y los ferrocarriles. La teoría de la máquina también ha resultado especialmente aplicable a grandes organizaciones dedicadas a la producción masiva de bienes y servicios. La línea de ensamble de una fábrica de automóviles es un buen ejemplo de la eficiencia que a veces se logra al usarse este enfoque en una organización; sin embargo, los conceptos de la teoría de la máquina se han infiltrado en casi todos los tipos de organizaciones.

Es probable que la administración científica haya insistido con mayor vigor que los otros modelos clásicos en una especificación de cómo organizar las tareas. Según March y Simon (1958), ésta considera a los hombres "apéndices de las máquinas; sus principales herramientas fueron los estudios de tiempos y movimientos; se analizaron los periodos de descanso durante la jornada de trabajo, en base a una recuperación óptima de la fatiga fisiológica. Como fuentes de motivación, los salarios y los pagos de incentivos fueron concebidos en referencias a un modelo de hombre económico; más aún, esta administración científica se dedica casi exclusivamente a la estructura de producción de la organización y poco se interesa por las estructuras de mantenimiento, gerencia e institucionales; excepto cuando supone que el mismo hombre económico ra-

cional al otro lado del escritorio.

Por tanto, la teoría de la máquina a veces se equivoca y a veces acierta en sus principios básicos; pero casi siempre resulta inadecuada para enfrentar los complejos aspectos de la estructura y el funcionamiento de ésta; carece del poder que tiene la teoría del sistema abierto para manejar las variables y el constante cambio de las organizaciones. En especial:

1. Descuida el comercio constante del sistema con su ambiente. Las influencias ambientales en cambio frecuente, obligan a menudo a realizar cambios en la organización;
2. Pasa por alto muchos tipos de intercambio insumo-producto con el ambiente; restringe el insumo a las materias primas y a la fuerza de trabajo, ignorando que el insumo también consiste en los valores y las necesidades que la gente trae consigo a la organización. Además, ese insumo se compone del apoyo social venido de las estructuras circundantes y del público, lo cual también se pasa inadvertido. En lo que al producto se refiere, se excluye todo resul-

tado que no sea el producto físico para la exportación.

3. Los conceptos de la teoría de la máquina poca atención prestaban a los subsistemas de la organización, a su diferente dinámica y al intercambio que entre sí realizaban dentro de la organización.
4. Las estructuras semiformales e informales creadas en la organización formal, a menudo como reacción a la institucionalización, fueron también notablemente pasadas por alto. Merton (1957) y otros sociólogos han descrito las consecuencias disfuncionales y no buscadas surgidas de organizarlo todo de acuerdo a principios maquinistas.
5. La teoría de la máquina concibe la constancia organizacional como un ordenamiento rígido y estático de partes.

B. TEORIA DEL SISTEMA ABIERTO

El sistema abierto busca el equilibrio de un estado que incluya procesos dinámicos para preservar las pautas de relación con posibilidad de ajustes constantes.

Mediante la teoría del sistema abierto comenzamos a avanzar hacia la solución del dilema de una psicología social dedicada a la estructura social. Tres líneas de desarrollo convergen para indicar el tipo de enfoque necesario, aunque aún no se disponga de una teoría compleja.

En primer lugar, desde su anterior formulación conductista, en los años veinte, F.H. Allport ha estado dedicado a elaborar una concepción estructuronómica de la psicología social. En sus primeros trabajos atacó vigorosamente el uso de un lenguaje metafórico en las ciencias sociales, así toda imputación de la influencia personal en conceptos que se referían a grupos e instituciones. Insistió en que, para cualquier ciencia, el lenguaje metafórico no es sustituto adecuado del lenguaje de los datos. Por otra parte, también se dio cuenta de que los conceptos conductuales tradicionales resultaban inadecuados para los problemas de relación y de estructura social. Su propia teoría (1954, 1962), aún no del todo formula



da, conceptualiza la estructura como un ciclo de acontecimientos que, con movimiento circular, retornan a reiniciar aquél. En lugar de una conducta lineal que A estimula a B y éste responde, como ocurre en un modelo newtoniano, Allport cree que existe una serie continua de acontecimientos que completan un ciclo, antes de que se obtenga una estructura social. Además, los ciclos cruzados son tangenciales entre sí o varían de tamaño. Es necesario identificar las pautas complejas para entender la conducta social.

Por sutipo, el modelo estructural de F.H. Allport es similar al de los teóricos de los sistemas generales. Miller (1955) y sus colegas aplicaron la teoría del sistema abierto en términos generales, para abarcar todos los niveles de ciencia, desde el estudio de una célula hasta el análisis de una sociedad. Ante todo, les interesan las generalizaciones que funcionan a todos los niveles y, por ello, están dispuestos a observar la conducta social compleja respecto a insumo, procesamiento y resultado, respecto a los métodos para manejar la sobrecarga en cualquier sistema, respecto a fronteras y subsistemas codificadores, etc. Muchas de sus hipótesis resultan sugerentes para trabajarse a nivel de organizaciones sociales, aunque todavía no se han investigado a escala total en dicho nivel.

El tercer sistema y el más completamente desarrollado, es el de Parsons (1951). Más que cualquier otra persona, éste ha utilizado el enfoque de sistema abierto para estudiar las estructuras sociales. En manos de Parsons, un considerable cuerpo de pensamiento sociológico ha ido aceptando un enfoque de sistema abierto; además, ese investigador ha proporcionado herramientas conceptuales específicas al delinear los varios subsistemas de una sociedad y sus funciones.

Nos parece que el enfoque de sistema abierto conserva muchas virtudes de los intentos anteriores para manejar las estructuras sociales sin quedar atrapado en simplificaciones extremas y materializaciones; tiene la ventaja de permitir que los hechos, a cualquier nivel, determinen la formulación teórica específica requerida a ese nivel. Aunque se puede utilizar la teoría del sistema abierto a todos los niveles, como en la obra del grupo de Miller, sus concepciones principales son lo bastante generales para exigir el tipo de elaboración específica que Parsons ya ha comenzado a ofrecer en lo que a estructuras sociales se refiere.

La teoría de sistema abierto, hace hincapié en la íntima relación que existe entre una estructura y el ambiente que le da apoyo, pues de no haber insumos continuos, pronto la es

estructura se va a pique. De este modo, una base crítica para identificar sistemas sociales la constituyen sus relaciones con las fuentes energéticas que los mantienen. En casi todas las estructuras sociales el esfuerzo y la motivación humanas son la principal fuente de mantenimiento; por ello, aunque el enfoque teórico está dedicado a las relaciones, éstas incluyen a los seres humanos. Si nos interesan los aspectos específicos de la función de mantenimiento en base a la conducta humana, estamos a nivel sociopsicológico. En la teoría del sistema abierto es imposible ignorar los vehículos, pues éstos aportan el insumo mantenedor.

La teoría del sistema abierto proporciona un marco útil para examinar las estructuras sociales desde un punto de vista sociopsicológico. Esta teoría también permite integrar el así llamado enfoque a nivel macro de los sociólogos y el enfoque a nivel micro de los psicólogos, para estudiar los fenómenos sociales.

Combinar el macro y microenfoque contribuirá a conocer mejor las organizaciones. El macroenfoque ensí, carecerá de una formulación precisa sobre la dinámica motivacional, que explique a fondo la conducta de la gente dentro de las organizaciones. El interés por el resultado y las propiedades del

sistema crea un enfoque demasiado global como para que se maneje adecuadamente la multitud de variables psicológicas causales que hay; por otra parte, el microenfoque, por sí solo, carece de dirección y podría manejar demasiado pocas variables o variables inadecuadas.

Respecto a las organizaciones humanas, las metas de la ciencia social se parecen a las de cualquier otra ciencia, en relación con los acontecimientos y fenómenos ocurridos en su dominio. El científico social desea comprender las organizaciones humanas, describir aquello que es esencial en su forma, aspectos y funciones; desea explicar los ciclos de crecimiento y caída, predecir efectos y efectividad de las organizaciones. Quizá también desee probar y aplicar tales conocimientos, al introducir cambios planeados dentro de esas organizaciones.

Para entender una organización o un sistema social, el primer problema consiste en establecer su ubicación e identificación.

Nuestro modelo teórico para entender las organizaciones acepta éstas como un sistema energético de insumo-resultado, en que el energético proveniente del resultado reactiva al -

sistema. Las organizaciones sociales son notoriamente sistemas abiertos, pues el insumo de energías y la conversión del resultado en insumo energético adicional consisten en transacciones entre la organización y su ambiente.

Todos los sistemas sociales, incluyendo las organizaciones, se integran mediante las actividades diseñadas de un número de personas; más aún, esas actividades moldeadas son complementarias o interdependientes de algún producto o resultado común; se repiten, son relativamente perdurables y limitadas en el espacio y el tiempo. Si la pauta de actividad sólo ocurre una vez o a intervalos imprevisibles, no se puede hablar de organización. Es posible examinar la estabilidad o recurrencia de las actividades, en relación al insumo energético del sistema, la transformación de energías dentro del sistema y el producto resultante o resultado energético.

### C. DIFERENTES TECNICAS DE DIAGNOSTICO DE UNA ORGANIZACION

Los profesionales de la administración buscan cada vez con más ahínco nuevas técnicas útiles para aumentar la racionalidad, la creatividad y la participación en las reuniones cuyo fin es resolver problemas de la organización. A medida que aumenta el número de ocasiones que requieren agrupar criterios sobre puntos determinados, también aumenta la necesidad de una mayor habilidad en la dirección de tales reuniones.

En la presente tesis nos concentraremos en tres técnicas específicas: la técnica del grupo nominal, de Delbecq y Van de Ven (1968); la técnica Delphi (Turof, 1970) y la técnica "TKJ" de Shunpei Kobayashi (1974). Cuando se utilizan y se aplican adecuadamente, estas técnicas son armas poderosas para aumentar la capacidad creativa del grupo, para generar -- ideas críticas, y para comprender tanto los problemas como las partes componentes de sus soluciones; de esta manera los participantes pueden combinar los criterios comunes y llegar a decisiones grupales convenientes. Estas nos servirán para tener un ángulo de comparación entre otras formas de diagnóstico y el Dorreg.

1. La técnica del grupo nominal.

La TGN fue desarrollada por Andre L. Delbecq y Andrew H. Van de Ven en 1968. Se originó a partir de estudios sociopsicológicos de conferencias de decisión, estudios de ciencia de la administración sobre la combinación de juicios de grupo y estudios de trabajo social relativos a los problemas que rodean a la participación de los ciudadanos en la planificación de programas. Desde entonces, la TGN ha obtenido un extenso reconocimiento y ha sido aplicada ampliamente en organizaciones dedicadas a la salud, al servicio social, a la educación, a la industria y al gobierno, en los EUA.

La TGN se desarrolla en una reunión estructurada de grupo que procede con las siguientes características. Imagine--mos una sala de reuniones en la cual se sientan de siete a diez personas alrededor de una mesa a la vista unos de otros; sin embargo, al comenzar la reunión no se hablan entre sí, y cada una de las personas escribe ideas en un cuaderno que tiene de frente. Al final de un período de cinco o diez minutos, tiene lugar un compartimiento estructurado de ideas. Cada persona, por turnos (interacción múltiple) presenta una idea que ha escrito en su lista privada. Un registrador escribe esa idea en una pizarra que está a la vista de los demás miembros del

grupo. Todavía no hay discusión en este punto de reunión, si no sólo el registro de ideas privadamente manifestadas. La enumeración por turno continúa hasta que todos los miembros indican que ya no tienen más ideas que compartir.

El producto de esta fase nominal de la reunión es una lista de proposiciones que, por lo regular, incluye de dieciocho a veinticinco. Durante la fase siguiente sigue la discusión pero está estructurada de tal manera que se trata cada una de las ideas listadas en la pizarra. A continuación tiene lugar la votación independiente; cada uno de los miembros, en privado y por escrito, selecciona prioridades al ordenar por categoría (o al dar puntuaciones). La decisión del grupo es el resultado matemáticamente agrupado de los votos individuales.

En resumen, el proceso de la toma de decisiones en la TGN es como sigue:

- a) Generación en silencio de ideas que se ponen por escrito.
- b) Retroalimentación por turnos de los miembros del grupo, con el fin de registrar en la piza-



rra cada idea en una frase concisa.

c) Discusión de cada una de las ideas registradas, con fines de aclaración y evaluación.

d) Votación individual sobre la prioridad de las ideas, la decisión del grupo se obtiene matemáticamente mediante la ordenación por categorías o puntuación.

Así, la TGN supera los diversos problemas que son típicos en los grupos, que interactúan. Por ahora, sin embargo, los objetivos pueden ser como sigue:

a) Asegurar los diferentes procesos para cada una de las fases de creatividad.

b) Equilibrar la participación entre los miembros.

c) Incorporar técnicas de votación matemáticas en la recopilación del juicio del grupo.

Es posible identificar dos fases únicas en la solución de problemas creativa o de juicio: una fase de hallazgo de hechos se ocupa de la investigación del problema y de la generación de datos acerca del problema o, alternativamente, acerca de las diferentes soluciones propuestas. La fase de evaluación se ocupa de la síntesis de la información, la tamización y la selección entre elementos estratégicos de un problema o de los elementos componentes de soluciones alternativas. Parece haber consenso en los hallazgos de la investigación acerca de que estas fases de la solución de problemas son dos actividades distintas de la toma de decisiones y requieren roles y procesos diferentes (Bales y Strodtbeck, 1969; Simon y Newell, 1958). De hecho, para evitar la ambigüedad del grupo acerca de las diferencias en las fases de toma de decisiones, Maier y Hoffman (1964) sugieren que deben utilizarse un tipo de procesos de grupo para generar información y otro tipo para llegar a una solución.

El administrador de programas o el planificador deben preocuparse por cuál de los procesos de toma de decisiones en grupo resulta apropiado en cada una de las fases de la solución de problemas. Por ejemplo, si bien diversos teóricos y profesionales que utilizan los grupos pequeños ponen en duda la viabilidad de la interacción de grupo para la fase de iden

tificación de problemas o de hallazgo de hechos, esto no implica que la interacción no sea apropiada para la aclaración y evaluación. La investigación realizada por Vroom y sus colaboradores (1969) sugiere que es útil la discusión en las fases de evaluación, tamización y sintetización de la solución de problemas. Una gran ventaja de esta técnica es que supone diferentes procesos de grupos para las fases de generación de ideas independientes, retroalimentación estructurada y juicio matemático independiente (Gustafson, Shukla, Delbecq, y Walster, 1973).

Una segunda ventaja de la TGN es la mayor atención a cada una de las ideas y la mayor oportunidad de que cada individuo asegure que sus ideas son parte del marco de referencia del grupo. La generación de ideas nominal (silenciosa e independiente) la enumeración por turnos y la discusión seriada, así como la votación independiente, aumentan la participación individual. Por el contrario, la discusión del grupo que interactúa por lo general sucumbe ante la influencia de unas cuantas personas debido a la posición, a la personalidad.

Finalmente, los procedimientos de votación en esta técnica incorporan conocimientos de matemáticas y de la ciencia de la administración. Los estudios acerca de estos temas han

demostrado que el empleo de los procedimientos matemáticos - simples puede reducir bastante los errores en los juicios individuales de agregación en las decisiones de grupo (Hube y Delbecq, 1972).

## 2. La técnica Delphi.

A diferencia de la típica reunión de interacción o de la TGN, donde es necesaria la proximidad física de los miembros del grupo para tomar decisiones, la técnica Delphi no requiere que los participantes se encuentren frente a frente, esta técnica es ventajosa para la solución sistemática y el cotejo de juicios sobre un tema particular mediante una serie de cuestionarios cuidadosamente diseñados, de forma secuencial, diseminados con información resumida y retroalimentación de opiniones deducidas a partir de las primeras respuestas.

Para aplicar la técnica Delphi, Turoff (1970) sugiere que haya por lo menos tres grupos separados de personas que cumplan con tres roles diferentes:

Encargados de tomar decisiones. Es la persona o las personas que esperan algún resultado del ejercicio

que se utiliza para sus finalidades.

Un grupo del estaf. Es el grupo que diseña el cuestionario, resume los resultados y rediseña los cuestionarios de continuidad.

Un grupo de entrevistados. Es el grupo cuyos juicios se buscan y a los que se les pide que contes ten y rediseña los cuestionarios de continuidad.

El proceso Delphi fue desarrollado por Dalkey y su asociado en la Rand Corporation; ha obtenido un reconocimiento considerable y se utiliza en varios centros de planificación donde se ha utilizado para alcanzar diversos objetivos.

La forma específica de este proceso por lo general está determinada por la naturaleza del problema que se investiga y está limitada por la cantidad de recursos humanos y físicos disponibles.

El criterio básico utilizado para aplicar la técnica Delphi, puede entenderse mediante un ejemplo sencillo en donde se utilizan sólo dos cuestionarios y dos informes de retro

alimentación. Primero el equipo del estaf, en colaboración con los encargados de tomar decisiones, elabora el cuestionario inicial y lo distribuye por correo entre el grupo de entrevistados. Los entrevistados en forma independiente plasman sus ideas en las respuestas al primer cuestionario y lo devuelven. Después, el equipo de estaf resume estas respuestas y elabora un informe de retroalimentación al mismo tiempo que la segunda serie de cuestionarios para el grupo de entrevistados. Una vez recibido el informe de retroalimentación, los que responden evalúan independientemente las respuestas anteriores. Se pide a los entrevistados su voto individual sobre las ideas prioritarias incluidas en el segundo cuestionario y que envíen por correo sus respuestas al equipo del estaf. El equipo del estaf hace un resumen final y un informe de retroalimentación para el grupo de entrevistados y para los encargados de tomar decisiones.

### 3. La técnica "TKJ".

La técnica TKJ es una variante del método KJ, desarrollado por el antropólogo Jiro Kawakita del Instituto de Tecnología de Tokio. El KJ es un proceso inductivo que tiene como propósito la abstracción de la esencia de un problema a partir

de la información objetiva y directa.

Shupeí Kobayashi (1974) desarrolló el modelo denominado TKJ, el cual es un proceso estructurado orientado al análisis y solución de problemas.

El análisis se basa en el consenso grupal y las soluciones generadas involucran un alto grado de compromiso por parte de los participantes. La técnica TKJ se aplica dentro del modelo de administración al cual se le da el nombre de "Administración Creativa" (Kobayashi, 1972).

La administración creativa como modelo transformador se fundamenta en la creación de estructuras organizacionales conjuntadas por grupos o equipos de trabajo. El modelo se caracteriza primordialmente por la asignación de tareas en equipo, y la inclusión de los representantes de equipos de niveles inferiores en la estructura jerárquica superior. Este tipo de modelo permite una comunicación ágil a lo largo de la organización, hace posible la creación de nuevas ideas, permite conjugar el logro de las metas de la organización con las metas individuales (Tiberman S., 1983).

El Modelo TKJ obedece al problema de crear organizaciones colectivas eficientes. Su estructura lógica y de dinámi-

ca de grupos, presentan características que pueden hacer extensiva su aplicación a muchos otros tipos de aplicaciones. Esta presenta innovaciones tales como: las referentes al menor énfasis en la posición jerárquica que le confieren a los diplomas universitarios, la modificación del sistema en un sistema más dinámico y con un componente de planeación (Lieberman S., 1983).

Procedimiento. La técnica cuenta con dos procesos: el proceso de tarea, que es el método inductivo, y el proceso de dinámica de grupos.

La tarea se integra por dos fases: La búsqueda de esencia y causa y la búsqueda de solución (hechos y acciones). El número de participantes no debe exceder de diez personas. La técnica requiere de un facilitador o conductor y su duración es de cinco a siete días en un retiro (Lieberman S., 1983).

Primer fase: Búsqueda de esencia o causa

a) Tema central. Este comienza proponiendo un tema central alrededor del cual se desarrollará la técnica. Es pertinente que dicho tema sea de importancia o interés para cada uno de los participantes.

En el caso de que los integrantes del grupo pertenecan a una misma organización, el tema a tratar sería sobre



la problemática común que se presenta en dicha organización.

b) Generación de hechos. Una vez propuesto el tema, cada miembro debe aportar varios hechos (generalmente tres) relacionados con el tema.

Los hechos deben satisfacer dos condiciones: 1) no deben contener juicios y que sean verificables; 2) deben referirse a los eventos que más impacto han causado al participante, en relación con el tema central. Cada hecho se registra en una tarjeta. Posteriormente se recoge el conjunto de hechos y se redistribuyen entre los integrantes (debe cuidarse que ningún participante tenga hechos que él mismo haya escrito). Posteriormente cualquiera de los participantes lee en voz alta uno de los hechos y aquellos que sientan que alguno de los hechos en su posesión están fuertemente relacionados con el que se acaba de leer, lo lanza al centro de la mesa. Se van juntando los hechos relacionados entre sí, de tal manera que no sean más de tres. De esta manera de integran conjuntos de tres hechos.

c) Titulación. Cada conjunto producido de la manera anterior, se somete a un proceso denominado titulación. Este proceso consiste en una discusión grupal para producir un hecho que contenga la esencia de las tarjetas contenidas en el

conjunto.

Segunda fase: Búsqueda de soluciones

La segunda fase de la técnica TKJ, se refiere a la búsqueda de soluciones. El proceso principia con la propuesta de un conjunto de soluciones o acciones elementales, generadas por los participantes. El procedimiento es análogo a la primera fase. Cada uno de los participantes escribe en tarjetas dos soluciones. Después se someten a un agrupamiento similar al que se hace con los hechos y posteriormente se engloban dándoles una titulación para poder dar paso a la solución-esencial, la cual es la última solución y ésta cuenta con la esencia de todos los anteriores. Con esto se da por terminado el proceso.

#### D. EL MODELO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL "DORREG"

La creciente complejidad de las organizaciones modernas, propicia decrementos en la productividad originados por un funcionamiento deficiente - o disfuncionamiento - de subsistemas o vectores organizacionales que integran sus procesos funcionales de actividad.

En estas condiciones, resulta evidente la necesidad de utilizar instrumentos de diagnóstico organizacional, para evaluar objetivamente el estado actual de funcionamiento - o disfuncionamiento - de cada subsistema pertinente y de esta manera, facilitar la toma de decisiones y la instrumentación de la intervención, correctiva o preventiva, dentro de un esquema de racionalidad.

El Dorreg fue construido con este fin y su objetivo es proporcionar perfiles organizacionales de los subsistemas considerados diferencialmente y del sistema integral mismo, de acuerdo a los vectores organizacionales definidos como críticos por los responsables de los diversos niveles organizacionales.

El Dorreg fue concebido como un instrumento de diagnós-

tico organizacional per se, de los vectores sistémicos que intervienen en el funcionamiento de una organización considerada ésta como un sistema integral global (Gutiérrez, 1979).

El modelo de diagnóstico se puede ajustar a la estructura particular de cualquier organización, ya sea de servicio, o de producción, de Iniciativa Privada o de Sector Público.

Asimismo, la metodología permite adaptaciones a diversas formas y tipos de subsistemas, es decir, puede considerar a la estructura formal de una empresa en su totalidad o puede analizar subsistemas aislados.

En virtud de lo anterior, el Dorreg puede diagnosticar sistemas organizacionales, no importa qué tan complejos éstos sean.

Este modelo diagnóstico considera para la obtención de la información únicamente al nivel directivo o de supervisión de la estructura organizacional.

Gutiérrez (1979) ha expresado que un instrumento efectivo que permita obtener perfiles diagnósticos de los diversos subsistemas de un sistema global y asimismo de ese sistema global,

con información objetivizada y con posibilidad de verificación posterior por terceras personas, cumple con los requisitos que cualquier sistema de medición debe respetar, validez, confiabilidad y replicabilidad.

Este modelo se basa en la premisa de que la organización puede ser considerada como un organismo sintético o sistema creado (Faverge, 1963) y que su comportamiento obedece a los principios y propiedades inherentes a la teoría general de los sistemas.

Es así que la conducta organizacional tiene expresiones sistémicas en lo relativo a los principios de integración, subordinación, dependencia, unidad, organización y jerarquía y a las propiedades de fiabilidad, estabilidad, recuperabilidad y mutabilidad.

El Dorreg, en sus diversas aplicaciones, ha demostrado su capacidad para detectar y discriminar, con un alto grado de uniformidad los vectores organizacionales percibidos como críticos y generadores de disfunciones en la organización considerada, y sus puntajes referidos a criterio y a norma, discriminan, con un grado significativo de validez de contenido y aparente y de confiabilidad intersistémica, las consecuen-

cias que tiene cada vector a corto, mediano y largo plazo, en cada subsistema y metas de la organización.

### 1. Metodología.

El Dorreg consiste en un cuestionario tipo, que se adapta a la forma del sistema organizacional considerado. Se aplica utilizando la técnica mixta de entrevista cuestionario y requiere de dos personas con entrenamiento en entrevistas psicológicas.

1.- Para iniciar la adaptación conformada a la organización del diagnóstico Dorreg, se analiza el organigrama del sistema a diagnosticar y se delimitan los subsistemas.

2.- Se procede a entrevistar (entrevista abierta) a los niveles jerárquicos responsables de subsistemas clave, quienes definen la problemática en lo general y generan, a través del posterior análisis del contenido, los vectores organizacionales relevantes o críticos a nivel de organización. (Ver glosario de términos).

3.- Las definiciones de los vectores organizacionales son convalidadas (técnica de los jueces) por nive-

les paralelos a los que proporcionaron la información. (Ver apéndice B, pág.

4.- Estas definiciones se escriben en tarjetas del tamaño de la mitad de una hoja (una en cada tarjeta) y se personaliza el instrumento en función de las características impresas en el organigrama descendente y de los vectores inherentes a esa organización.

El protocolo personalizado implica que a pesar de ser el mismo instrumento el que se utiliza a todo lo largo de la organización y de que los vectores organizacionales son exactamente los mismos para todos los niveles, para cada uno de los responsables sistémicos (RS), el protocolo toma las características únicas de ese nivel, es decir, se pone el nombre y puesto del RS y el nombre específico de cada subsistema o nivel que depende directamente de él, lo cual obliga a reflexionar, a centrarse en su espacio laboral y particularizar la información a subsistemas concretos.

5.- Las sesiones de trabajo requeridas para la aplicación del instrumento se calendarizan previamente, a través del nivel jerárquico más alto y requieren de un promedio de dos horas cada una.

## 2. Aplicación.

Se le presenta al RS el protocolo personalizado y las tarjetas que contienen las definiciones de los vectores organizacionales definidos para esa organización (los cuales pueden cambiar de número de organización a organización, pero los contenidos definitivamente son diferentes).

Se les pide que los lea detenidamente y que en función de ellos, jerarquice o pondere al sistema global del cual es responsable.

La jerarquización implica poner en primer lugar al vector que represente la mayor problemática para el sistema global (1) y el último lugar (7) al que represente la menos importante.

En la pregunta dos, se le pide al RS que continúe con el mismo procedimiento para evaluar, en base a los mismos vectores, a cada uno de los subsistemas que tienen una relación de dependencia directa, así como a los niveles que dependan de él en línea descendente.

El Dorreg maneja segmentos comunicacionales con valor



de 1, lo cual asegura que la información obtenida sea confiable, ya que ésta no es distorsionada por terceras personas, ni por la distancia organizacional ni por el tiempo.

En los subsistemas que están separados de él por más de un segmento, con valores de dos o más, lo denominamos nivel y se pide al RS que lo considere globalmente.

La pregunta tres obliga al RS a concretizar los contenidos particulares de cada vector, en cada subsistema o nivel considerado. Además debe de señalar el grado de urgencia que requiere cada carencia para el funcionamiento del sistema bajo ponderación, es decir, el grado de urgencia con que es necesario intervenir.

De acuerdo a la teoría general de sistemas, en lo que al principio de integración se refiere, un sistema es un todo indisoluble que se integra de partes interrelacionadas, interactantes e interdependientes, por lo que ninguna parte puede ser afectada sin afectar a las otras; así pues, cualquier disfunción que se genere en un subsistema o elemento organizacional, afecta el comportamiento global de todo el sistema.

Con esta información cruzada, se facilita que el RS se

involucre en los diversos subsistemas que componen el sistema del cual es el responsable y que particularice sus apreciaciones, carencias y urgencias organizacionales.

La información de esta primera parte del Dorreg se procesa de acuerdo a las fórmulas:

$$D_x = \frac{J_1 + (J_2 + (GU \cdot FC) + J_3 + (GU \cdot FC) + \dots + J_n + (GU \cdot FC))}{100}$$

donde,

$D_x$ , es el diagnóstico por vector,

$J_1$ , primera jerarquización,

$J_2$ , segunda jerarquización,

$J_n$ , enésima jerarquización,

GU, Grados de Urgencia y

FC, Factor Constante.

La siguiente fórmula, permite, a partir de los datos obtenidos a través de la fórmula (1) tener el diagnóstico diferencial de cada subsistema.

Fórmula para la obtención del diagnóstico diferencial: ( $dx_{dif}$ )  
(2)

$$Dx_{dif} = \frac{Dx_a + Dx_b + Dx_c + \dots + Dx_n}{n}$$

donde,

$Dx_a$  (o b, c, ... o n), es el valor arrojado por la fórmula 1 en cada subsistema,

n, es el número de subsistemas

La fórmula que nos permite obtener el diagnóstico integral ( $DX_I$ )

$$DX_I = \frac{A(m) + A_1(m) + A_2(m) + \dots + A_i(m) + (m)}{n}$$

en donde,

$A(m)$ , es la apreciación del nivel A del subsistema m,

$A_1(m)$ , es la apreciación del nivel descendente inmediato,  
del subsistema m,

$A_i(m)$ , es la apreciación del nivel descendente i, del subsistema m,

m, es el valor de m, proporcionado por sí mismo,

n, es el número de casos.

Las preguntas 4, 5 y 6 arrojan, utilizando técnicas de análisis de contenido, enriquecer el aspecto cuantitativo con información cualitativa.

El Dorreg, considera el siguiente criterio para calificar la prioridad de las demandas, por ejemplo, en una organización que reflejó siete vectores organizacionales, los calificados con 1, 2 y 3, implican necesidades a atender en el corto plazo, los calificados con 4 y 5 deben ser atendidas a

mediano plazo y los calificados con 6 y 7 serán atendidos en el largo plazo.

Los valores retenidos de 1, 2 y 3, se refieren únicamente a la primera jerarquización (pregunta 1) la cual fue otorgada al sistema en su totalidad.

Estas preguntas responden, por cada vector, calificado con 1, 2 o 3.

a) ¿Cual es la causa de este problema?, b) ¿Cómo afecta al funcionamiento de su sistema? y ¿Qué alternativas de solución se sugieren para resolverlo?

Finalmente, hay dos preguntas de rutina metodológica - que permiten que el RS, motivado por sus reflexiones en condiciones concretas, pueda enriquecer la información proporcionada y con singular frecuencia, aportan alternativas interesantes o concretizan una problemática particular.

### 3. Vaciado de datos.

Para el manejo de las fórmulas, es necesario convertir ciertos puntajes crudos con la ayuda de las tablas de conversión proporcionadas, a puntajes que discriminen la fórmula.

En primer lugar, de acuerdo a la conformación de la organización, se diseñan formas de vaciado de datos.

4. Procedimiento de conversión de puntajes en unidades de diferenciación Modelo DORREG.

La jerarquización se convierte a unidades de diferenciación, con el fin de hacer posible su manejo en términos de porcentaje. El procedimiento consisten en dar un valor máximo de 100 al número 1, decrementándose la escala hasta asignar al número 7 un valor de 10.

La escala de conversión queda así:

MODELO DORREG			
Tabla para la conversión de puntajes de jerarquización del factor organizacional			
Número	1	se convierte en	100
Número	2	se convierte en	85
Número	3	se convierte en	70
Número	4	se convierte en	55
Número	5	se convierte en	40
Número	6	se convierte en	25
Número	7	se convierte en	10

Podemos observar una diferencia de 15 unidades numé--  
ricas entre cada factor, al valor 7 se le asignan 10 unidades,  
no parte de un cero absoluto ya que este valor indica menos  
gravedad en el funcionamiento, pero esto no quiere decir, que  
los problemas no se presentan. (Gutiérrez, 1979)

Con esta evaluación se mide o califica la expresión del  
fenómeno y no el fenómeno en sí.

Posteriormente, se pasa a los grados de urgencia.

Número 5, URGENCIA IMPERIOSA.

Número 4, MUCHA URGENCIA.

Número 3, MEDIANA URGENCIA.

Número 2, POCA URGENCIA.

Número 1, NINGUNA URGENCIA.

Estos valores para ser tabulados, se dividieron en in--  
tervalos de 50, de acuerdo al Modelo DORREG de Gutiérrez. La  
forma de obtener los valores, es hacer una resta a partir del  
100, restando 2 5 unidades que nos lleva a la obtención del  
siguiente cuadro de equivalencias.

MODELO DORREG			
Tabla de conversión de grados de urgencia (G.U.)			
URGENCIA IMPERIOSA	5	Equivale a	100
MUCHA URGENCIA	4	Equivale a	75
MEDIANA URGENCIA	3	Equivale a	50
POCA URGENCIA	2	Equivale a	25
NINGUNA URGENCIA	1	Equivale a	1

Siguiendo los pasos que señala el Modelo Dorreg, se obtiene este dato con el fin de lograr una mayor discriminación entre factor y factor, estos valores son constantes y están en relación con el número asignado a cada factor organizacional en la primera jerarquización, dándole de acuerdo a esta estimación un valor constante equivalente, en base a la siguiente tabla.

MODELO DORREG			
Tabla de equivalencia para obtener el factor constante (F.C.) para el factor organizacional situado en el:			
Número	1	Corresponde el F.C.	70
Número	2	Corresponde el F.C.	60
Número	3	Corresponde el F.C.	50
Número	4	Corresponde el F.C.	40
Número	5	Corresponde el F.C.	30
Número	6	Corresponde el F.C.	20
Número	7	Corresponde el F.C.	10



Después de obtener las diferentes calificaciones conver  
tidas a porcentajes, se procede a la ponderación de los datos.

5. Reporte de resultados.

Una vez que se cuenta con la información cuantitativa  
y cualitativa de cada subsistema se prepara un documento en  
el que se presentará el diagnóstico por áreas.

Se sugiere como contenido del reporte:

a) Presentación del reporte.

b) Ubicación jerárquica del subsistema.

c) Perfil de necesidades de atención.

(vaciado gráfico de los datos obtenidos con la fórmula)

Análisis cuantitativo.

d) Diagnóstico organizacional. Descripción cualitativa  
de los factores que ocuparon los 3 primeros lugares.

e) Gráficas de Análisis-Intersistemas.

f) Conclusiones.

CAPITULO IV

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL MEDIANTE

LA TECNICA DORREG

EN UNA DEPENDENCIA

DEL SECTOR GOBIERNO



A. PRIMERA ETAPA

1. PREDIAGNOSTICO.

El Departamento de Bienes Muebles forma parte del actual Sistema de la Jefatura de Servicios Generales de una dependencia del sector Gobierno, la cual anteriormente se conocía como Jefatura de Bienes Muebles e Inventarios.

Para intervenir en este sistema primeramente se llevaron a cabo varias entrevistas abiertas con las personas que tienen gente a su cargo. Esto con el fin de poder detectar en primera instancia algunos de los factores que son problemáticos dentro del Departamento.

Posteriormente, se pasa a una redacción de cada uno de éstos obteniéndose 7 factores como los más problemáticos. Esos fueron comparados y reajustados de acuerdo a un anterior diagnóstico hecho en esta área por García (1983).

2. CONFIABILIDAD POR EL METODO DE JUECES.

Al tener los factores ya redactados y escritos en tarje

tas cada uno por separado, se pasó a la siguiente etapa que es la confiabilidad por el método de jueces.

Esta consistió en tomar al azar algunas personas de cada nivel y niveles paralelos que tuviera personal a su mando y estos determinarán si lo que estaba escrito en cada tarjeta corresponde realmente a la problemática existente y si los términos correspondían a los usados comunmente en el trabajo.

Posteriormente se reestructuraron nuevamente los factores y se escribieron en tarjetas del tamaño de la mitad de una hoja.

3. DEFINICION DE FACTORES ORGANIZACIONALES PARA EL DEPARTAMENTO DE BIENES MUEBLES.

- 1) SEGURIDAD E HIGIENE
- 2) ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
- 3) FACTORES EXTERNOS AL DEPARTAMENTO
- 4) PROCESO ADMINISTRATIVO
- 5) MEDIO AMBIENTE LABORAL
- 6) PREPARACION Y CAPACITACION DEL PERSONAL
- 7) FACTOR HUMANO

\* Ver apéndice B.

Teniendo ya los factores definidos, se procede a estructurar el instrumento y adaptarlo de acuerdo a cada nivel de evaluación.

**B. SEGUNDA ETAPA: APLICACION DE LA ENTREVISTA CUESTIONARIO**

**INSTRUMENTO DORREG**

**1. EL INSTRUMENTO Y MATERIAL DE ENTREVISTA.**

Una vez afinados y discutidos los factores y tomando en cuenta las sugerencias captadas en la presentación y haber - analizado el lenguaje de los factores, se simplificó al máximo, tomando para la descripción, términos usados comunmente en el trabajo. Se transcribieron a tarjetas tamaño media carta, de papel ilustración, en el mismo tamaño se reprodujo la tabla de GRADO DE ATENCION utilizada durante la entrevista para ponderar los factores de acuerdo a su urgencia de atención.

El cuestionario del Modelo DORREG, se adecuó en cuanto a su redacción y contenido al Sistema, incluyendo los factores organizacionales planteados.

Se diseñaron 4 diferentes tipos de cuestionarios, el primero fue el de la Jefatura de Servicios Generales, el segundo fue el de la jefatura de Departamento de Bienes Muebles y el tercero y cuarto fueron los niveles Oficina y Sección.

Por último se presentaron una serie de preguntas (4,5, 6) para analizar cualitativamente los factores a los cuales se les dieron los tres primeros lugares en la jerarquización general. (Ver apéndice C)

## 2. CALENDARIZACION DE SESIONES.

En base al organograma oficial, se planteó una secuencia de sesiones de trabajo, éstas se calendarizaron estimando que se podrían hacer 2 sesiones al día.

Se solicitaron los nombres de los Jefes de Oficina y de sección, así como su ubicación y teléfono, encontrando que las áreas señaladas en el organigrama no coincidían con la realidad, algunas oficinas y secciones de hecho no existían, otras tenían otro nombre o función. Al avanzar la investigación se detectaron áreas que no aparecen en el organograma.

El factor arriba citado, así como los cambios en la organización y errores de estimación, provocaron una modificación continua de la calendarización inicial, por lo anterior, se optó por citar con un día de anticipación a todas las áreas en donde se aplicó el instrumento de diagnóstico.

### 3. SESION DE ENTREVISTA.

Con una breve explicación del diagnóstico y sus objetivos se observó en el desarrollo de la aplicación, una gran necesidad del personal de expresar las dificultades con las que se enfrenta para cumplir con sus funciones, mostrando distintos enfoques de acuerdo al nivel: los jefes de Sección, señalaban dificultades de tipo operativo; los jefes de Oficina, enfocan la problemática en la Administración del personal, motivación propia, y procesos administrativos; y a nivel de jefatura de Departamento y de Area, hacen hincapié en la falta de apoyo externo y de los intereses políticos que provocan las disfunciones, así como del factor humano.

### C. TERCERA ETAPA: TABULACION DE DATOS Y RESULTADOS

Este instrumento de diagnóstico está construido en for-



ma tal, que proporciona información del sistema en general y también de cada subsistema en particular.

Como señala Gutiérrez (1979), "los documentos de diagnóstico integral y diferencial, son susceptibles de analizar sin perder coherencia, los diversos subsistemas a estudiar, que permiten conocer constante y simultáneamente el grado de significación de la información en todos los niveles de la jerarquía".

Los factores organizacionales definidos en la Primera Etapa se ponen a consideración del entrevistado para que los jerarquicen en orden de importancia, entendiéndose por esto, que el factor enumerado con el número 1 es aquel donde se localizan los problemas más urgentes y el factor enumerado con el número 7 es aquel que menos problemas presenta para el funcionamiento del sistema considerado. Esta primera jerarquización, proporciona un prediagnóstico general del estado actual del funcionamiento del sistema o subsistema en estudio.

1. PROCEDIMIENTO DE CONVERSION DE PUNTAJES CRUDOS A UNIDADES DE ANALISIS MEDIANTE EL INSTRUMENTO DORREG.

La jerarquización se convierte a unidades de diferencia

ción, con el fin de hacer posible su manejo en términos de porcentaje. El procedimiento consiste en dar un valor máximo de 100 al número 1, decrementándose la escala hasta asignar al número 7 un valor de 10.

La escala de conversión queda así:

MODELO DORREG			
TABLA PARA LA CONVERSION DE PUNTAJES DE JERARQUIZACION EL FACTOR ORGANIZACIONAL SITUADO EN EL:			
Número	1	se convierte en	100
Número	2	se convierte en	85
Número	3	se convierte en	70
Número	4	se convierte en	55
Número	5	se convierte en	40
Número	6	se convierte en	25
Número	7	se convierte en	10

Podemos observar una diferencia de 15 unidades numéricas entre cada factor, al valor 7 se le asignan 10 unidades, no parte de un cero absoluto ya que este valor indica menos gravedad en el funcionamiento, pero esto no quiere decir, que los problemas no se presentan. (Gutiérrez, 1979)

Con esta evaluación se mide o califica la expresión del fenómeno y no el fenómeno en sí. ( Ver ejemplo 1, pág. 159)

Una vez que se analizaron los principales problemas que afectan el área de trabajo, se le pidió al entrevistado que le asignara, según su criterio, a cada factor el grado de urgencia correspondiente, en base a la siguiente clasificación:

Número 5, URGENCIA IMPERIOSA.

Número 4, MUCHA URGENCIA.

Número 3, MEDIANA URGENCIA.

Número 2, POCA URGENCIA.

Número 1, NINGUNA URGENCIA.

Estos valores para ser tabulados, se dividieron en intervalos de 50, de acuerdo al Modelo Dorreg de Gutiérrez. La forma de obtener los valores, es hacer una resta a partir del 100, restando 25 unidades que nos lleva a la obtención del siguiente cuadro de equivalencias.

EJEMPLO 1.

Obtenidos los valores, se les asigna la puntuación correspondiente en unidades de diferenciación.

<u>Nombre del Factor Organizacional</u>	<u>Abrev.</u>	<u>Conversión a J'</u>	
Preparación y Capacitación del Personal	<u>P.C.P.</u>	55	4
Procesos administrativos	<u>P.A.</u>	70	3
Factor Humano.	<u>F.H.</u>	100	1
Medio Ambiente Laboral	<u>M.A.L.</u>	25	6
Administración de Recursos Humanos	<u>A.R.H.</u>	85	2
Factores Externos al Departamento	<u>F.E.</u>	40	5
Seguridad e Higiene	<u>S.H.</u>	10	7

Valores Correspondientes Convertidos: \_\_\_\_\_

Jerarquización del Jefe: \_\_\_\_\_

MODELO DORREG			
TABLA DE CONVERSION DE GRADOS DE URGENCIA (G.U.)			
Urgencia Imperiosa	5	Equivale a	100
Mucha Urgencia	4	Equivale a	75
Mediana Urgencia	3	Equivale a	50
Poca Urgencia	2	Equivale a	25
Ninguna Urgencia	1	Equivale a	1

(Ver ejemplo 2, pág. 161)

Siguiendo los pasos que señala el Modelo Dorreg, se obtiene este dato con el fin de lograr una mayor discriminación entre factor y factor, estos valores son constantes y están en relación con el número asignado a cada factor organizacional en la primera jerarquización, dándole de acuerdo a esta estimación un valor constante equivalente, en base a la siguiente tabla.

MODELO DORREG			
TABLA DE EQUIVALENCIA PARA OBTENER EL FACTOR CONSTANTE (F.C.) PARA EL FACTOR ORGANIZACIONAL SITUADO EN EL:			
Número	1	Corresponde el F.C.	70
Número	2	Corresponde el F.C.	60
Número	3	Corresponde el F.C.	50
Número	4	Corresponde el F.C.	40
Número	5	Corresponde el F.C.	30
Número	6	Corresponde el F.C.	20
Número	7	Corresponde el F.C.	10

EJEMPLO 2.

<u>Nombre del Factor</u>	<u>Abrev.</u>	<u>Conversión a G.U.</u>	
Preparación y Capacitación del Personal			2
	P.C.P.	25	
Procesos Administrativos			1
	P.A.	1	
Factor Humano.			4
	F.H.	75	
Medio Ambiente Laboral			1
	M.A.L.	1	
Administración de Recursos Humanos			2
	A.R.H	25	
Factores Externos al Departamento			3
	F.E.	50	
Seguridad e Higiene			2
	S.H.	25	

Valores Correspondientes Convertidos: \_\_\_\_\_

Jerarquización del Jefe: \_\_\_\_\_

D. CUARTA ETAPA: OBSERVACIONES A LAS FORMAS Y PROCESO DE  
PONDERACION DEL MODELO DORREG

El modelo Dorreg en su forma original fue explicado en el capítulo anterior pero como una de sus virtudes es que se adapta al sistema, las fórmulas fueron extrapoladas a esta organización particular y quedaron como a continuación. se explica.

1. FORMULA PARA LA OBTENCION DEL DIAGNOSTICO POR VECTORES Dx

Esta etapa consiste en el manejo de los valores obtenidos mediante la fórmula:

$$D_x = \bar{X} \left( \frac{J_1 + (GU \cdot FC) + J_2 + (GU \cdot FC)}{100} \right) + \left( \frac{J_1 + (GU \cdot FC) + J_n + (GU \cdot FC)}{100} \right)$$

$\bar{X}$  = Media aritmética

GU = Grado de Urgencia

J1 = Primera jerarquización (Evaluación Global)

J2 = Segunda jerarquización (Parte del Sistema)

FC = Factor Constante.

## 2. FORMULA PARA LA OBTENCION DEL DIAGNOSTICO INTEGRAL Dxi

La fórmula para obtener el diagnóstico integral es:

$$D_x = \frac{A(m) + A_1(m) + A_2(m) + \dots + A_i(m) + m}{n}$$

en donde,

A (m), es la apreciación del nivel A del subsistema m,

A<sub>1</sub> (m), es la apreciación del nivel descendente inmediato del  
subsistema m,

A<sub>i</sub> (m), es la apreciación del nivel descendente i, del subsistema  
tema m,

m, es el valor de m, proporcionado por sí mismo

n, es el número de casos

Es la sumatoria de cada uno de los valores obtenidos en  
cada vector y divididos entre el número. Veamos un ejemplo  
del vector Administración de Recursos Humanos.



Valor del vector

37.51	Jefatura de Servicios Generales
25.1	Jefatura del Depto. de Bienes Muebles
46.7	Oficina de Bienes Muebles
39.2	Oficina de Bajas y Remates
46.17	Oficina de Seguros
72	Sección de Bienes Muebles
51.65	Sección de Bajas y Remates
<u>46.99</u>	Sección de Seguros
359.31	

$$359.31 \div 8 = 44.91$$

Cada valor dado por vector se grafica.

3. FORMULA PARA LA OBTENCION DEL DIAGNOSTICO DIFERENCIAL

$$Dxd = \frac{Dxa + Dxb + Dxc + \dots + Dxn}{n}$$

donde,

Dx a (o b, c, ... o n), es el valor arrojado por la fórmula

l en cada subsistema,

n, es el número de subsistemas

Con esta fórmula determinamos que nos dice el jefe de más alto rango de su inmediato inferior y así nos va diciendo cada uno de sus subordinados acerca de sus propios subordinados.

Ejemplo del vector Administración de Recursos Humanos.

J.J.S.G.      J.D.B.M.

$$\frac{37.51}{2} + \frac{25.1}{2} = \frac{62.61}{2} = 31.30 \quad \text{DEPARTAMENTO}$$

J.J.S.G.      J.D.B.M.      J.O.B.M.

$$\frac{37.51}{3} + \frac{25.1}{3} + \frac{46.7}{3} = \frac{109.31}{3} = 36.43 \quad \text{OFICINA}$$

S.B.M.

$$\frac{37.51}{4} + \frac{25.1}{4} + \frac{47.7}{4} + \frac{72}{4} = \frac{181.31}{4} = 45.32 \quad \text{SECCION}$$

J.J.S.G. = Jefe de Jefatura de Servicios Generales

J.D.B.M. = Jefe de Departamento de Bienes Muebles

J.O.B.M. = Jefe de Oficina de Bienes Muebles

S.B.M. = Sección de Bienes Muebles

Estos datos se grafican para poder ser comparados y analizados.

E. QUINTA ETAPA: GRAFICAS DE RESULTADOS

Estas gráficas son el método más práctico y útil de plasmar los problemas y necesidades de la organización. Se explicarán únicamente los tres vectores que obtuvieron las puntuaciones más altas pues éstos son los que requieren mayor urgencia de ser solucionados.

En las gráficas de Diagnóstico Diferencial (Dxd) únicamente se explicará de manera general el problema existente de cada factor. Esto debido a que este diagnóstico nos indica cual área es la que tiene más problemas en ese factor específicamente.

En la gráfica de Diagnóstico Integral se evaluarán únicamente los tres factores de mayor puntuación que son los que requieren mayor urgencia de solución.

CLAVES UTILIZADAS EN LAS GRAFICAS

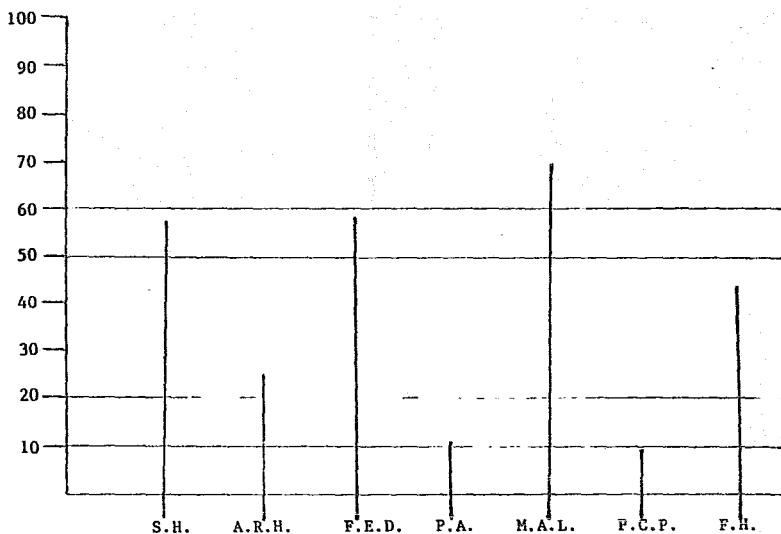
S.H. Seguridad e Higiene  
A.R.H. Administración de Recursos Humanos  
F.E.D. Factores externos al departamento  
P.A. Proceso Administrativo  
M.A.L. Medio Ambiente Laboral  
P.C.P. Preparación y capacidad del personal  
F.H. Factor Humano  
D.B.M. Departamento de Bienes Muebles  
O.B.R. Oficina de Bajas y Remates  
O.B.M. Oficina de Bienes Muebles  
O.S. Oficina de Seguros  
S.B.M. Sección de Bienes Muebles  
S.B.R. Sección de Bajas y Remates  
S.S. Sección de Seguros

**GRAFICAS DEL DIAGNOSTICO POR VECTORES**

**Dx**



DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL POR VECTORES Dx  
DEPARTAMENTO DE BIENES MUEBLES



Este es el diagnóstico detectado por el departamento de Bienes Muebles, el cual percibe como el factor más importante y que demanda atención urgente al factor de Medio Ambiente Laboral (Dx = 69), en segundo lugar se encuentra el de Factores Externos al Departamento (Dx = 58), y en tercer lugar se encuentra el de Seguridad e Higiene (Dx = 57).

### CAUSAS

- Condiciones insalubres en algunas áreas de almacén y mal funcionamiento de algunos aparatos.
- En algunos casos, como en la oficina de seguros, el lugar es muy reducido para el número de personas que laboran en esa área.
- Existe una mala planeación de otras áreas con respecto al departamento.
- El poder con que está revestido el sindicato, es también un problema latente, pues proporciona exagerado proteccionismo al trabajador.
- No existe el suficiente equipo de seguridad, ni el adecuado. Esto, aunado a una falta de conciencia de parte del trabajador para utilizar este equipo

### CONSECUENCIAS

- El trabajo se realiza, pero en ocasiones se tienen retrasos o inconvenientes que afectan el buen funcionamiento de esta área.
- No existe privacidad para tratar los asuntos de seguros que deben ser confidenciales.
- Retraso en la salida del trabajo de ese día y trae consigo el tener que trabajar horas extras.
- El trabajo no sale en el tiempo ni con la calidad estimada.
- El trabajo no brinda la seguridad óptima para el trabajador y esto impide el buen desempeño de sus actividades.

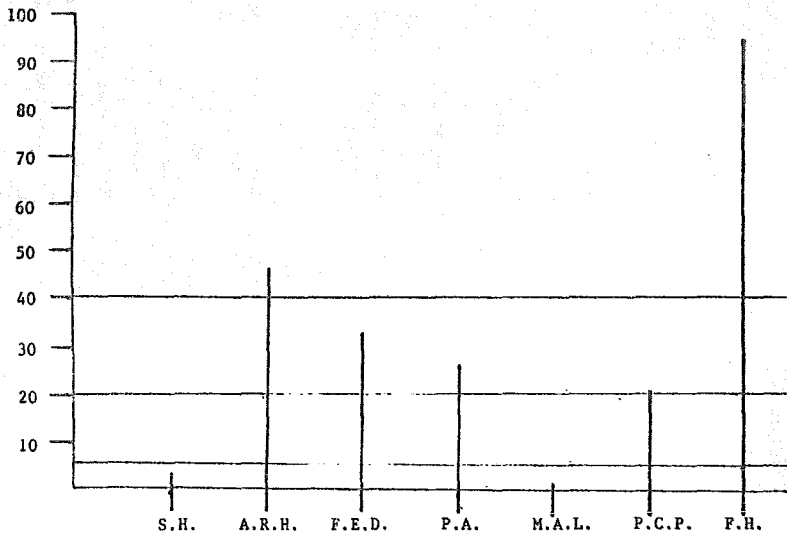
### SOLUCIONES

- Mejorar las instalaciones sobre todo en el área de Seguros, ya que al causar incomodidad, merman su buen desempeño en el trabajo.
- Mejorar los procedimientos del exterior con respecto al departamento, y proporcionar información a las áreas que tienen relación laboral con el departamento.
- Fomentar la integración de equipos de trabajo, mediante la implementación de técnicas grupales.
- Impartir cursos de capacitación de primeros auxilios a todos los niveles.

CUADRO EXPLICATIVO DE LAS CAUSAS, CONSECUENCIAS Y POSIBLES SOLUCIONES DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS EN EL DEPTO. DE BIENES MUEBLES

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL POR VECTORES Dx

OFICINA DE BIENES MUEBLES



En este diagnóstico detectado para la oficina de Bienes Muebles, se percibió como el factor que demanda una atención urgente el Factor Humano (Dx = 95), en segundo lugar se encuentra el de Administración de Recursos Humanos (Dx = 46), y en tercer sitio se encuentra Factores Externos al Departamento (Dx = 33).

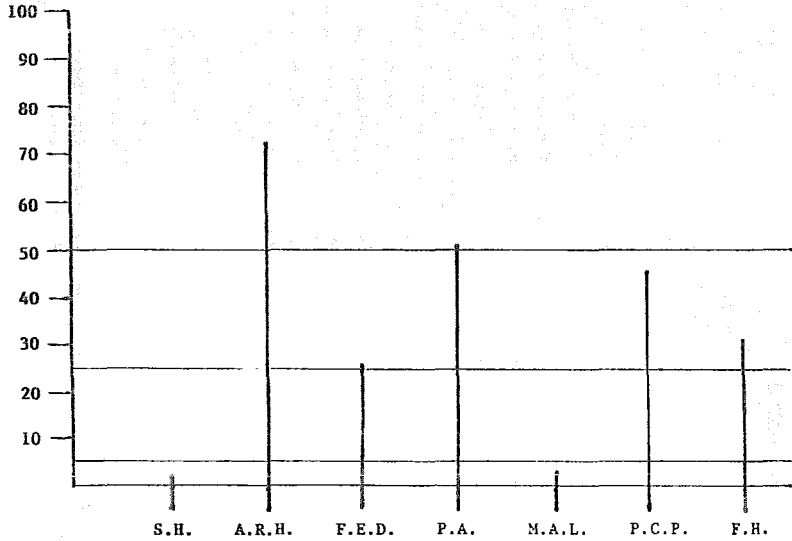


<u>CAUSAS</u>	<u>CONSECUENCIAS</u>	<u>SOLUCIONES</u>
- Existe una carencia de conciencia laboral de parte del trabajador para desempeñar sus funciones en buena forma.	- Se realizan funciones personales en el horario de trabajo.	- Fomentar la creación de equipos de trabajo mediante la implantación de técnicas grupales.
- La autoridad y poder con que cuenta el sindicato es también un problema, pues proporciona exagerado proteccionismo al trabajador.	-En ocasiones el trabajo no sale en el tiempo estimado, pues los registros y controles no se tienen al día ya que el trabajo no se realiza por parte del trabajador.	- Mejorar los procedimientos de dirección y supervisión por parte de los jefes.
- La mayoría de las personas que laboran en esta área son gente de edad, que tienen mucho tiempo trabajando para el Instituto y por lo mismo, tienen muchos vicios muy arraigados.	- El trabajo se retrasa y en ocasiones no sale a tiempo.	- Crear métodos de control de personal (reportes de actividades diarias o semanales).
- Impuntualidad por parte del personal.	- Se carga el trabajo para algunas personas.	- Mejorar el control de tarjetas de asistencias y retardos.
- En ocasiones existe una mala coordinación entre otras áreas y ésta puesto que no entregan las actas de registro a tiempo.	- Se retrasa la actualización y el buen control documental por parte de esta área.	- Motivar a los trabajadores y enterarlos de cuales son sus funciones, en que tiempo y bajo que circunstancias deben realizarlo.

CUADRO EXPLICATIVO DE LAS CAUSAS, CONSECUENCIAS Y POSIBLES SOLUCIONES DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS EN LA OFICINA DE BIENES MUEBLES

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL POR VECTORES Dx

SECCIONES DE BIENES MUEBLES

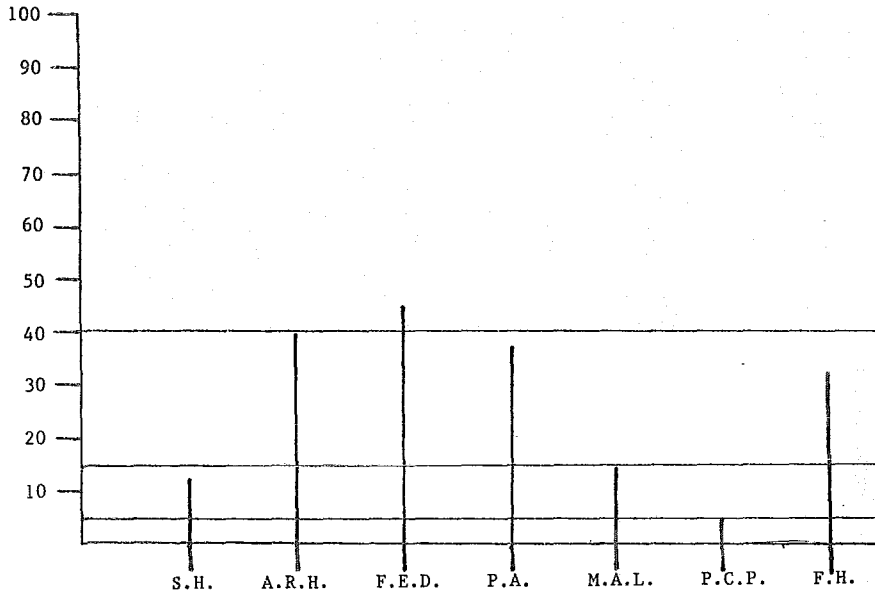


Las secciones de Bienes Muebles percibieron al vector de Administración de Recursos Humanos (Dx = 72) como el vector que más afecta el buen funcionamiento de esta área. En segundo lugar localizarán al vector de Procesos Administrativos (Dx = 51), y en tercer sitio al de Preparación y Capacidad del Personal (Dx = 46)'

<u>CAUSAS</u>	<u>CONSECUENCIAS</u>	<u>SOLUCIONES</u>
- En ocasiones se realizan funciones que no son del trabajo.	- Se retrasa el trabajo y con esto no se logran poner al corriente los registros.	- Disciplinar al personal, así como evaluarlo por medio de reportes de actividades.
- Mala puntualidad de parte del trabajador.	-Se sobrecarga el trabajo para algunas personas.	- Mejorar el sistema de tarjetas de control.
-El personal no labora en la forma adecuada cuando tienen algún problema se amparan con el sindicato y este los protege.	- Se atrasan los registros y con esto se retrasa el trabajo en general.	- Evaluar y organizar la forma adecuada a los grupos de trabajo, para que el trabajador se sienta integrado al grupo y pueda dar su mejor rendimiento.
- Algunas áreas hacen la entrega de documentos tardía.	- Existen lagunas de conocimiento en los libros y no se puede proporcionar la información con datos precisos.	- Coordinarse mejor con otras áreas para que se entregue a tiempo la información.
- Falta de iniciativa y exceso de plática informal por parte del trabajador y una mala comunicación entre los jefes y sus subordinados.	- Se retrasa el trabajo y no sale en el tiempo estimado.	- Mejorar el control de parte de los jefes para sus subordinados (reportes diarios de actividades) y comunicarles en el momento preciso las órdenes.

CUADRO EXPLICATIVO DE LAS CAUSAS, CONSECUENCIAS Y POSIBLES SOLUCIONES DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS EN LAS SECCIONES DE BIENES MUEBLES

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL POR VECTORES Dx  
OFICINA DE BAJAS Y REMATES

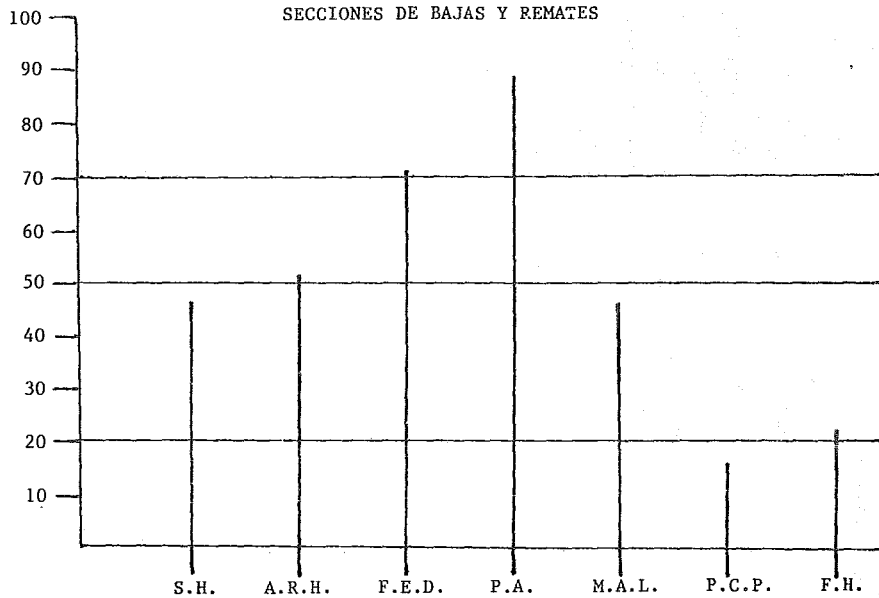


Este es el diagnóstico detectado por la Oficina de Bajas y Remates, la cual percibe como el factor más importante y que demanda atención urgente a los Factores Externos al Departamento (Dx = 43), en segundo lugar se encuentra el de Administración de Recursos Humanos (Dx = 39), y en tercer sitio se encuentra el vector de Proceso Administrativo (Dx = 37).

<u>CAUSAS</u>	<u>CONSECUENCIAS</u>	<u>SOLUCIONES</u>
- Falta de procedimientos, registros y controles acordes para la perfecta realización del trabajo.	- Se atrasan los registros y todas las funciones en general.	- Adaptar o crear registros y controles pertinentes para desempeñar las funciones en buena forma.
- La autoridad que se delega al sindicato es un problema ya que proporciona exagerado proteccionismo al trabajador.	- Retraso en las funciones de parte del personal sindicalizado.	- Concientizar al trabajador de la importancia de sus funciones para esta área e integrar grupos de trabajo mediante una correcta aplicación de técnicas grupales.
- Falta de una buena coordinación de actividades de otras áreas con respecto a esta.	- Al no tener la información ni la correcta cooperación de otras áreas, los procedimientos, registros y controles no se tienen al corriente.	- Mejorar los procedimientos del exterior con respecto a esta área, y proporcionar información pertinente de las funciones de ésta, a las áreas con que se tiene estrecha relación laboral.
- Carencia de conciencia del personal para cumplir satisfactoriamente sus funciones.	- Retraso relativo en el trabajo, ya que el trabajo se realiza, pero no en el tiempo y la calidad estimada.	- Impartir cursos de capacitación de registros y controles y motivar al personal para que realice lo mejor posible sus obligaciones.
- Falta de registros y controles adecuados.	- Falta de información y se retrasa el trabajo.	- Establecer nuevos registros y controles de Bienes, así como realizar subastas periódicas de los bienes.

CUADRO EXPLICATIVO DE LAS CAUSAS, CONSECUENCIAS, Y POSIBLES SOLUCIONES DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS EN LA OFICINA DE BAJAS Y REMATES.

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL POR VECTORES Dx

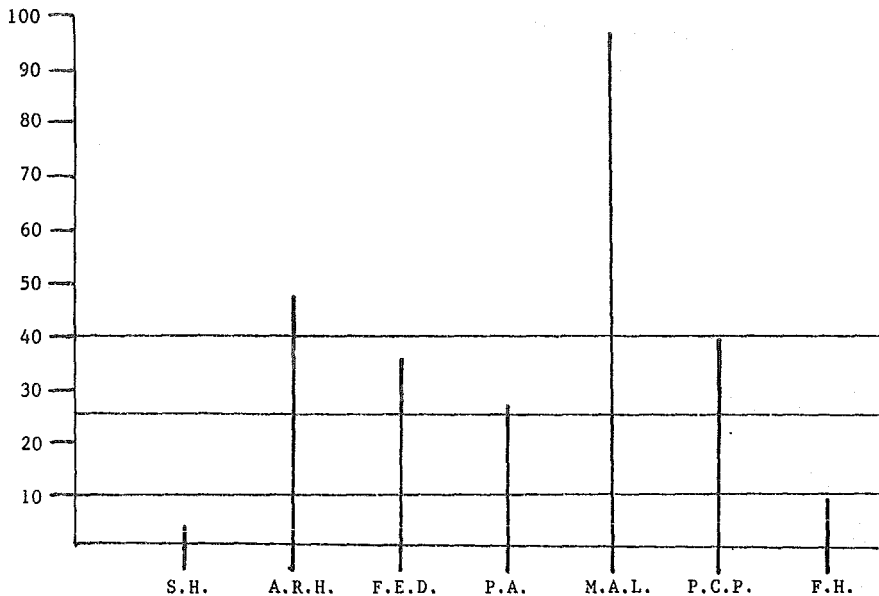


En el diagnóstico organizacional, las secciones de Bajas y Remates detectaron como factor más importante y que demanda atención urgente al de Proceso Administrativo (Dx = 89), en segundo sitio se encuentra el de Factores Externos al Departamento (Dx = 71) y en tercer lugar se localiza el factor de Administración de Recursos Humanos.

<u>CAUSAS</u>	<u>CONSECUENCIAS</u>	<u>SOLUCIONES</u>
- Falta de manuales de procedimientos y normas externas, así como impartir esta información al personal.	- Se retrasa, la entrega de información a otras áreas puesto que no se cuenta con ella.	- Modificar las normas y algunos decretos de la captación, guarda o remates de bienes y mejorar la supervisión de parte de los jefes.
- El trabajador no desempeña adecuadamente sus funciones debido al sobreproteccionismo que le ofrece el sindicato.	- Se deteriora el buen funcionamiento del área y se retrasa el trabajo de las secciones.	- Mermar la autoridad del sindicato, mediante la integración de grupos de trabajo y mejores incentivos.
- Existe poca seguridad para los bienes captados y no se respetan los manuales de procedimientos.	- Existe pérdida de bienes y con esto pérdidas para la institución.	- Que se mejore la supervisión de los jefes para con sus subalternos.
- El área de almacén se encuentra en malas condiciones de higiene ya que puede ser un área infecto-contagiosa.	- Puede afectar la salud de los empleados que laboran en esta área.	- Adaptar oficinas y bodegas adecuados y que cubran requisitos de seguridad e higiene.

CUADRO EXPLICATIVO DE LAS CAUSAS, CONSECUENCIAS Y POSIBLES  
SOLUCIONES DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS EN LAS SECCIONES DE BAJAS  
Y REMATES

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL POR VECTORES Dx  
OFICINA DE SEGUROS



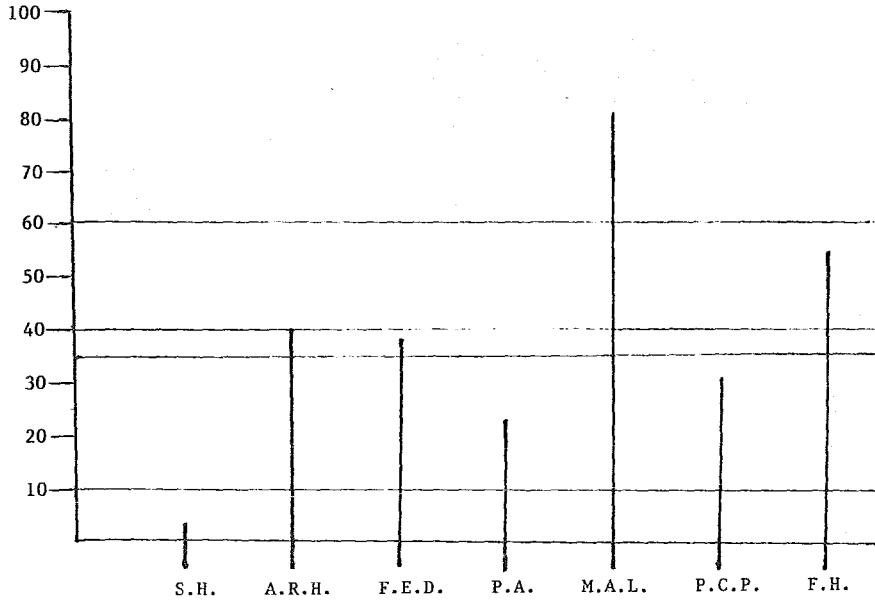
Este es el diagnóstico detectado por la Oficina de Seguros, la cual percibe como factor más importante, y que demanda atención imperiosa, al de Medio Ambiente Laboral (Dx = 97), en segundo lugar se encuentra el de Administración de Recursos Humanos (Dx = 46), y en tercer lugar se localiza el de Preparación y Capacidad del Personal (Dx = 39).



<u>CAUSAS</u>	<u>CONSECUENCIAS</u>	<u>SOLUCIONES</u>
- Debido a la desconcentración las oficinas en donde se encuentra instalado el personal son demasiado pequeñas para dar cabida a todos.	- Al estar en confinamiento, causa mal humor, exceso de plática informal, y esto trae como consecuencia el decaimiento en el trabajo.	- Se les otorguen oficinas más grandes donde se sientan a gusto.
- Falta de cooperación y motivación, tanto de los jefes como del personal.	- Se retrasa el trabajo y se tienen que quedarse a trabajar horas extras.	- Se proporcionen mejores incentivos y mediante técnicas grupales adecuadas, se integren mejores equipos de trabajo.
- Falta de experiencia en la mayoría del personal en lo que respecta a conocimientos de técnicas sobre seguros.	- No existe retraso en el trabajo, pero algunas personas se ven con sobrecarga de trabajo.	- Impartir cursos de capacitación en cuestión de seguros.

CUADRO EXPLICATIVO DE LAS CAUSAS, CONSECUENCIAS, Y POSIBLES SOLUCIONES DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS EN LA OFICINA DE SEGUROS.

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL POR VECTORES Dx  
SECCION DE SEGUROS



En este diagnóstico detectado para las Secciones de Seguros, se percibió como el factor que demanda una atención urgente al Medio Ambiente Laboral (Dx = 81), en segundo lugar se encuentra el Factor Humano (Dx = 55) y en tercer sitio se encuentra el de Administración de Recursos Humanos (Dx = 40).

<u>CAUSAS</u>	<u>CONSECUENCIAS</u>	<u>SOLUCIONES</u>
- Las oficinas están muy reducidas para el número de personas que laboran en esta área.	- Debido al apiñonamiento de la gente se da una gran cantidad de "chismorreos", no existe privacidad en la oficina ni para una llamada telefónica y esto merma el correcto desempeño laboral de los trabajadores.	- Se proporcionen oficinas más espaciosas y cubículos particulares para cada uno de los jefes.
- El personal realiza funciones personales en horas hábiles, ya que se sienten protegidos por la fuerza con la que se reviste al sindicato.	- No sale el trabajo a tiempo (p.e. los cheques) y esto no solo perjudica a la sección, sino a mucha gente.	- Se otorgaran mayores incentivos dentro del ramo oficina-seguro, y se crearan grupos de trabajo mediante técnicas adecuadas.
- El poder con que se viste al sindicato se transforma contraproducente, pues el trabajador se solapa con éste.	- El personal no acata las órdenes adecuadamente y esto trae consigo retraso en el trabajo.	- Impartir capacitación sobre seguros, mejorar la comunicación de los jefes con sus subalternos, implantar programas de integración de equipos de trabajo.

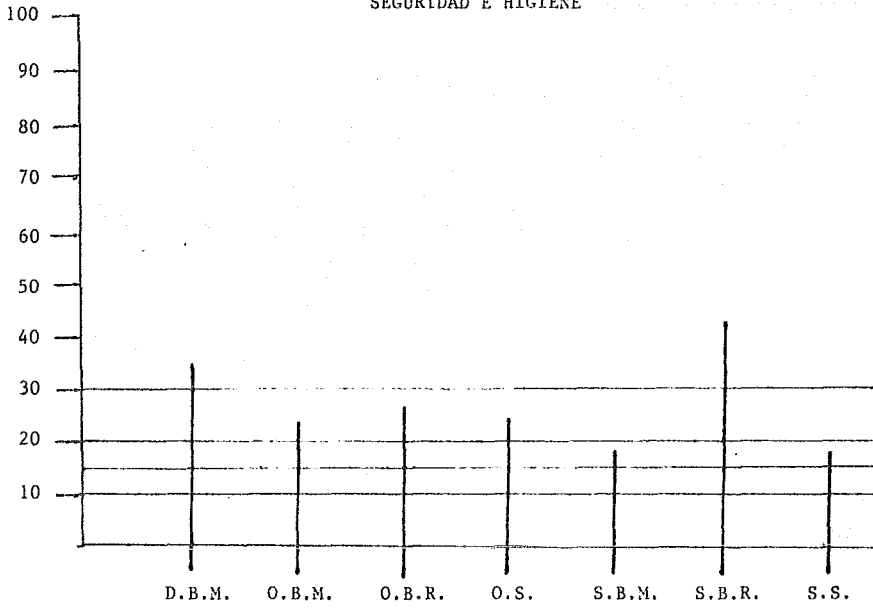
CUADRO EXPLICATIVO DE LAS CAUSAS, CONSECUENCIAS Y POSIBLES SOLUCIONES DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS EN LAS SECCIONES DE SEGUROS.

GRAFICAS DEL DIAGNOSTICO DIFERENCIAL

Dxd



DIAGNOSTICO DIFERENCIAL Dxd  
SEGURIDAD E HIGIENE



Dentro del Diagnóstico Diferencial encontramos que el área que tiene mayor problema con el Factor de Higiene y Seguridad son las secciones de Bajas y Remates (42.42), en las cuales este factor demanda una urgencia imperiosa de ser atendido.

### CAUSAS

La urgencia de atención detectada se debe a que el área de trabajo son bodegas, las cuales se encuentran generalmente en situaciones insalubres o en pésimas condiciones. Además, se tiene que cargar y descargar material de diferente índole.

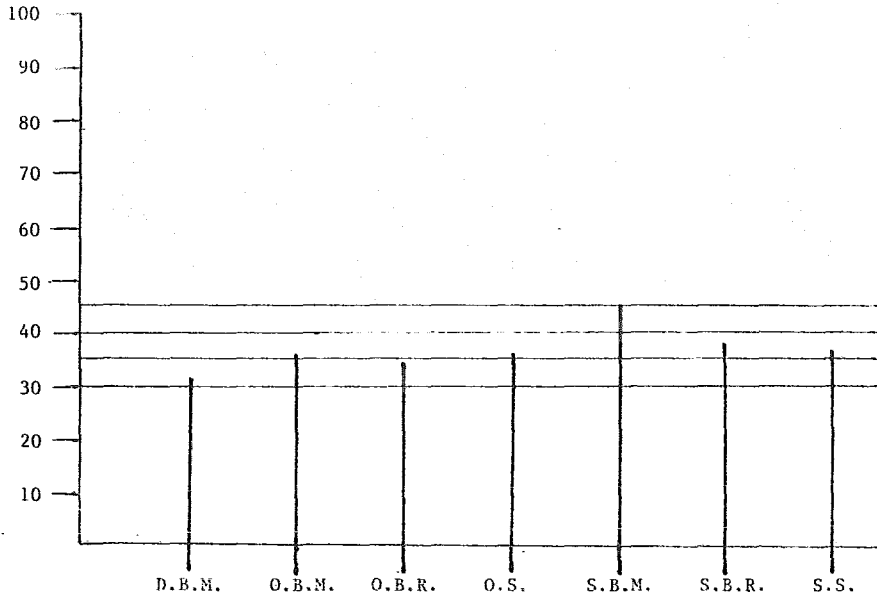
### CONSECUENCIAS

Lo anterior tiene como consecuencia que estén más propensos a sufrir enfermedades o accidentes de trabajo y esto merma el buen desempeño de sus funciones.

### POSIBLES SOLUCIONES

- Proporcionar cursos de capacitación en primeros auxilios al personal de las Secciones de Bajas y Remates.
- Se concientice al trabajador de su labor y se integren grupos de trabajo perfectamente estructurados y mediante técnicas grupales.
- Se otorgue el equipo adecuado y se explique con claridad el uso adecuado de dicho equipo.

DIAGNOSTICO DIFERENCIAL Dxd  
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS



Dentro del Diagnóstico Diferencial encontramos que para este vector todas las áreas se encuentran muy compactas, sobresaliendo las secciones de Bienes Muebles (Dxd = 45.3) que son las que demandan atención urgente.



#### CAUSAS

La urgencia de atención detectada se debe a que la gente está muy maleada, pues el sindicato sirve como amparo para sus problemas. Existe un índice de mala puntualidad en el personal y se ocupa el tiempo de trabajo en realizar actividades de índole particular.

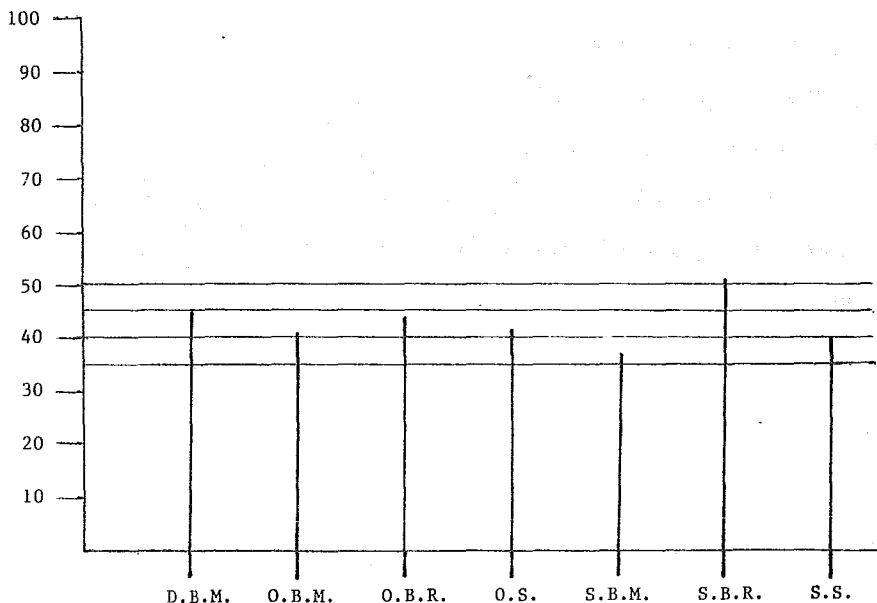
#### CONSECUENCIAS

Todo esto trae como consecuencia que no se tengan los registros actualizados y que se cargue el trabajo sólo para algunos, mermando con ello el correcto funcionamiento de esta área y de las que tienen relación laboral directa con ella.

#### POSIBLES SOLUCIONES

Las alternativas de solución serían el poder organizar y evaluar grupos de trabajo mediante la implantación de técnicas grupales, crear manuales de procedimiento donde se definen claramente las funciones a desempeñar, y crear mejores sistemas de control de personal (reparto de actividades, registro de entradas y salidas, registro de puntualidad, etc.)

DIAGNOSTICO DIFERENCIAL Dxd  
FACTORES EXTERNOS AL DEPARTAMENTO



Este es un factor en el cual todo el sistema se ha que-  
jado, sobresaliendo las secciones de Bajas y Remates (Dxd =  
51.2).

#### CAUSAS

Esta sección cuenta con un número considerable de personal sindicalizado y éste en ocasiones se ampara con el sindicato para que lo proteja.

Existe una mala planeación de otras áreas con respecto al Departamento ya que no conocen con precisión el funcionamiento de éste.

#### CONSECUENCIAS

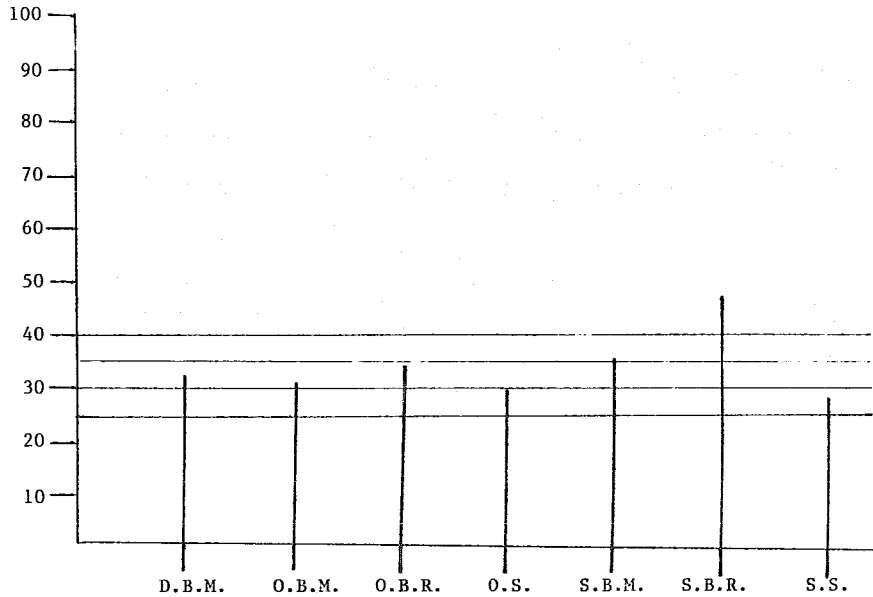
Esto provoca que el trabajador no desempeñe sus funciones y trae como consecuencia el retraso del trabajo, pues no sale con el tiempo ni la calidad deseadas.

#### POSIBLES SOLUCIONES

La solución que se considera es el integrar equipos de trabajo mediante técnicas grupales y proporcionar mejores incentivos al trabajador y que otras áreas participen en las funciones del Departamento para que se realice una mejor coordinación entre los sistemas.

DIAGNOSTICO DIFERENCIAL Dxd

PROCESO ADMINISTRATIVO



El factor de Proceso Administrativo no es problemático en gran medida para el sistema en estudio, sin embargo, las consecuencias del mal funcionamiento de éste se detectan principalmente en la sección de Bajas y Remates (Dxd = 47.6).

#### CAUSAS

Esto se debe a que faltan manuales de procedimientos y normas externas que determinen el funcionamiento de este subsistema, así como impartir esta información al personal.

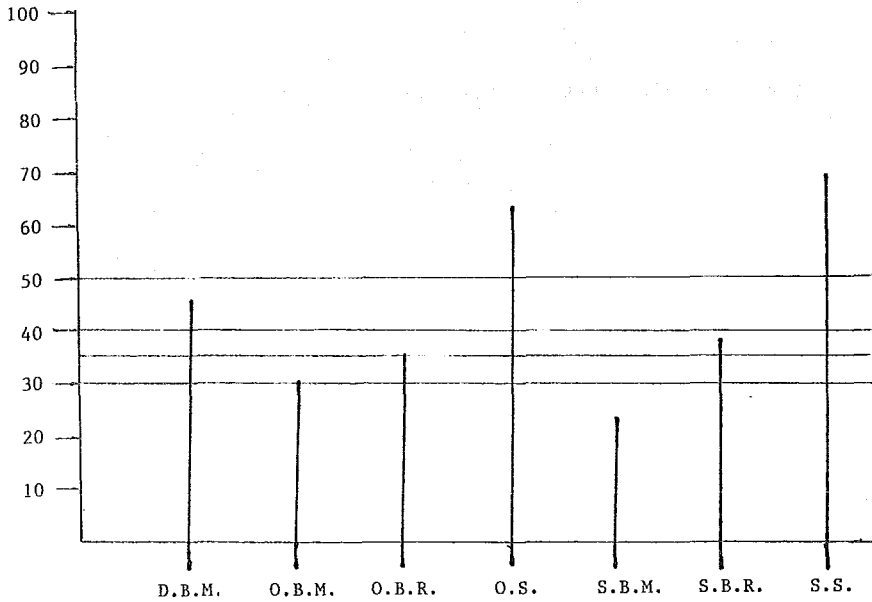
#### CONSECUENCIAS

Al no existir información, no se puede dar a otras áreas que lo necesitan y con esto, el trabajo sale pero con un margen de retraso.

#### POSIBLES SOLUCIONES

Se propone como solución cambiar algunas normas y decretos ya sean de captación, guarda y remate de Bienes Muebles. Esto, aunado a una supervisión estrecha por parte de los jefes inmediatos.

DIAGNOSTICO DIFERENCIAL Dxd  
MEDIO AMBIENTE LABORAL



Este factor no es determinante para el buen desempeño del sistema, exceptuando en el área de Seguros (Dxd = 69).

#### CAUSAS

Debido a la desconcentración, pasaron a tener oficinas muy pequeñas para el número de personas que laboran en esa área.

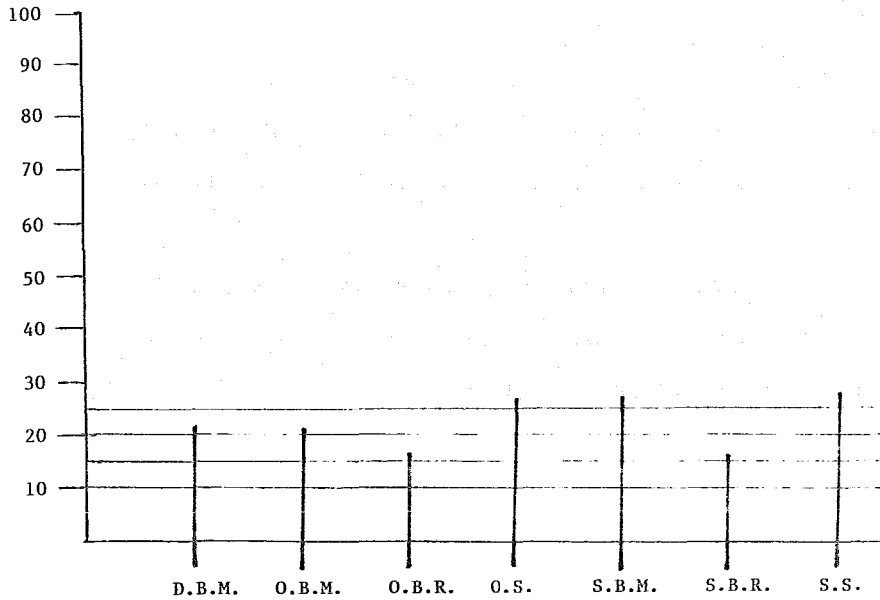
#### CONSECUENCIAS

Esto trae como consecuencia que se funcione con un mar gen de error ya que ésto produce mal humor y falta de privacidad para tratar asuntos de seguros

#### SOLUCION

La solución que se propone es que se otorguen oficinas más amplias y particulares, por lo menos para los jefes de sección y de oficina.

DIAGNOSTICO DIFERENCIAL Dxd  
PREPARACION Y CAPACIDAD DEL PERSONAL



Este factor en general, no mostró gran problemática para el correcto funcionamiento del sistema.



#### CAUSAS

El personal quizá no tiene un buen nivel de escolaridad pero son personas que se han formado dentro de la institución y cuentan con una gran experiencia dentro del área a la cual pertenecen.

La sección de seguros es la que obtiene la puntuación más alta (28.3) en comparación con las otras áreas, pero no reviste un gran índice de conflicto.

#### CONSECUENCIAS

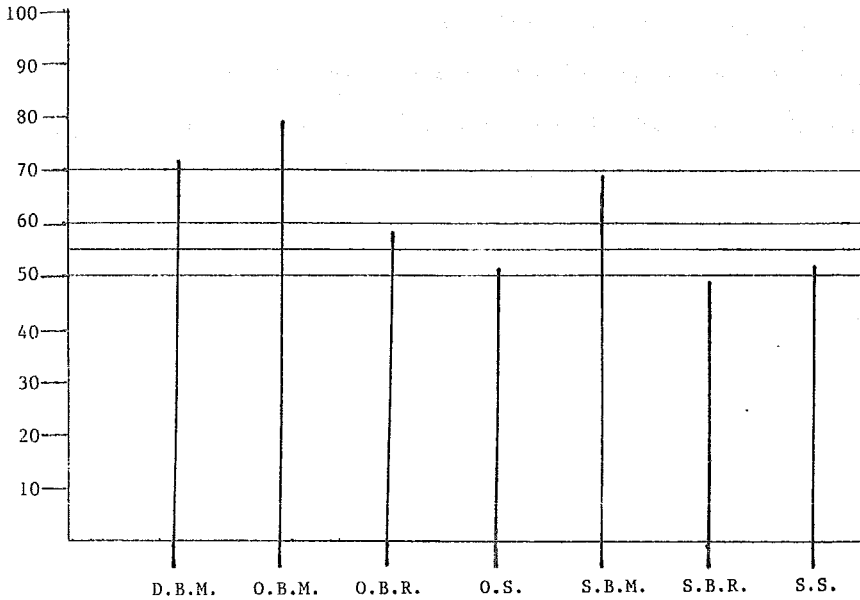
No existen consecuencias graves o que sean dignas de que se tomen medidas preventivas en contra de ellas urgentemente.

#### POSIBLES SOLUCIONES

Se propusieron medidas de solución por parte del personal y esta es que se den cursos de capacitación sobre el área de oficina-seguros.

DIAGNOSTICO DIFERENCIAL Dxd

FACTOR HUMANO



Este es un factor que en general tiene el mayor índice de problemática dentro del Departamento de Bienes Muebles. El área de mayor puntaje es la oficina de Bienes Muebles (Dxd = 79.5), esto es aunado a que su personal ya es bastante grande de edad.

#### CAUSAS

En general, esto se debe al poder del sindicato y al proteccionismo que éste imparte a sus trabajadores, pues éstos, al sentirse sin ninguna presión, se burocratizan. Realizan funciones de índole particular en horas de trabajo, haciendo sus funciones en forma lenta (tortuguismo). Se decreta en todo el sistema el índice de trabajo.

#### CONSECUENCIAS

El trabajo no sale en el tiempo ni con la calidad estimada, puesto que el trabajo se realiza pero en ocasiones tiene inconvenientes.

#### POSIBLES SOLUCIONES

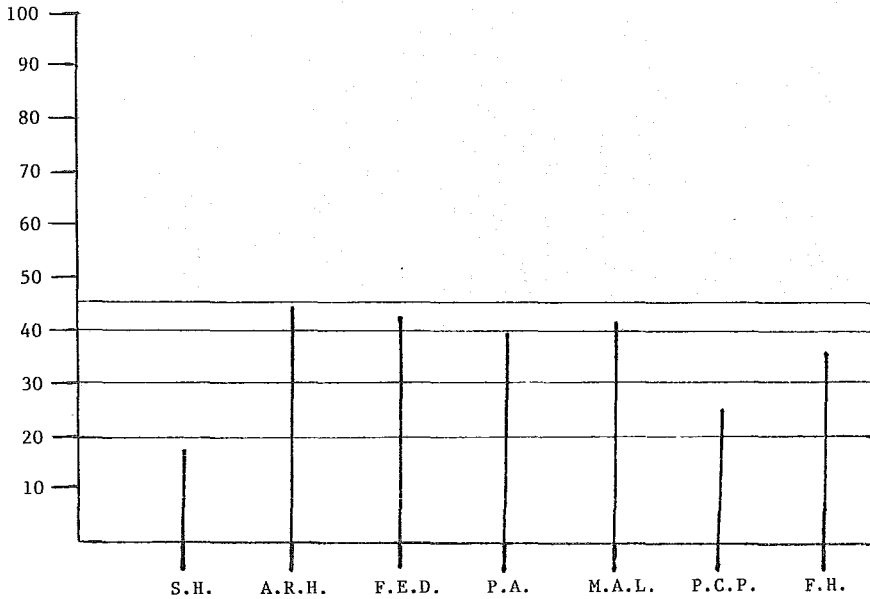
Fomentar la integración de equipos de trabajo mediante la implementación de técnicas grupales, y poder manejar mejor al personal por medio de incentivos.

GRAFICA DEL DIAGNOSTICO INTEGRAL

Dxi



DIAGNOSTICO INTEGRAL Dxi



En el diagnóstico integral se observa que todas las áreas evaluadas tienen problemas. Sus principales focos son la de Administración de Recursos Humanos (Dxi = 44.91), Factores Externos al Departamento (42.16), Medio Ambiente Laboral (41.69), Proceso Administrativo (39.83) y Factor Humano (36.74).

Estas áreas tienen un punto en común y es que debido al poder que ejerce el sindicato, su autoridad se ve degradada y con esto, el personal comienza a cometer faltas que son en perjuicio del Departamento.

### CAUSAS

- No existen procedimientos adecuados para la correcta administración del personal.
- El personal no coopera en todo su potencial para lograr las metas del Departamento.
- El poder con que está revestido el sindicato, es un problema latente, pues proporciona exagerada protección al trabajador.
- Mala coordinación entre otras áreas y esta, debido a una deficiente planeación de actividades.
- Mal estado de las instalaciones en algunos casos insalubres (secciones de Bajas y Remates) y en otras, muy reducido el espacio (área de Seguros).

### CONSECUENCIAS

- El personal no sabe con exactitud cuales son sus funciones.
- El trabajo se retrasa y no sale con la puntualidad y calidad deseada.
- El trabajador realiza otro tipo de funciones que no son las del trabajo en horas laborables.
- Retraso en la salida del trabajo de ese día y trae consigo el tener que trabajar horas extras.
- Enfermedades a los trabajadores y mal humor causado por el apiñonamiento causa mal humor, exceso de plática informal, y retraso en el trabajo.

### SOLUCIONES

- Crear manuales de organización y procedimiento, para dar normatividad al servicio que se presta.
- Motivar al personal por medio de incentivos.
- Fomentar la integración de equipos de trabajo mediante técnicas grupales adecuadas.
- Mejorar los procedimientos del exterior con respecto al Departamento y proporcionar información pertinente de estas funciones, a las áreas que tienen relación laboral con éste.
- Mejorar las instalaciones y bodegas en el área de Bajas y Remates. Otorgar oficinas más amplias al área de Seguros.

CUADRO EXPLICATIVO DE LAS CAUSAS, CONSECUENCIAS, Y POSIBLES SOLUCIONES  
DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS EN EL DEPARTAMENTO DE BIENES MUEBLES.

## CONCLUSIONES GENERALES

La intervención realizada en el Departamento de Bienes Muebles, permitió captar problemas tales como: una carencia de procedimientos, registros y controles adecuados a las demandas del sistema en estudio. Esto trae consigo una regular administración de recursos humanos, puesto que al no existir metas bien definidas, el trabajo pierde su objetividad, mermando la eficiencia de los servicios que presta este departamento.

Otro punto importante y que crea gran disfunción en las actividades laborales, es la falta de entendimiento de otras áreas de trabajo con las de este departamento, ya que al no conocer con precisión los objetivos de esto, sin querer, las otras áreas, obstaculizan el óptimo desenvolvimiento de este departamento.

El medio ambiente laboral en las oficinas de Seguros y de Bajas y Remates, causa mal funcionamiento, ya que al no ser el medio adecuado, produce retraso en las actividades, fatiga, mayores cargas de trabajo, mal humor, riesgos, etc. Asimismo, encontramos otro problema que debe afrontar el Departamento. Es el de factor humano, puesto que los trabajadores carecen de una conciencia de grupo y cada quien ve su individualidad ante todo. Este problema se agudiza por la existencia de un aparato protector y solapador, el sindicato.

Por lo antes mencionado, se sugieren como medidas de respuesta a estos problemas, que se generen manuales de procedimiento con objetivos claros y precisos de las labores a desempeñar y se distribuyan a las áreas con las que se tiene una



estrecha relación laboral. También es recomendable optar por la aplicación de técnicas grupales para lograr la integración de equipos de trabajo, para que el personal, al sentirse parte importante de la institución, pondrá un mayor esfuerzo en sus funciones evitando situaciones de irresponsabilidad, despotismo, uso del tiempo laboral para actividades personales, etc., puesto que al integrar las metas individuales en las grupales, se realizará cada vez en mejor forma su trabajo.

Es conveniente mejorar las instalaciones en el área de Seguros.

Sin embargo, al ser una empresa del Sector Público donde se aplica el instrumento diagnóstico Dorreg y debido a que cuenta con un gran índice de burocracia, es probable que ésta, con su rigidez impida cambiar dentro del sistema.

El Dorreg es una técnica digna de ser tomada en cuenta para diagnosticar cualquier empresa. Esta, más una técnica adecuada de Desarrollo Organizacional darían como resultado un levantamiento productivo en cualquier organización ya que los esfuerzos para agilizar y hacer más eficiente el sistema se ha dado en forma aislada e inconexa y no han alcanzado a instrumentarse debidamente. Es por eso que esta técnica busca un procedimiento para obtener información objetiva, anular opiniones exageradas o distorsionadas y acercarse lo más posible a una representación de la problemática real.

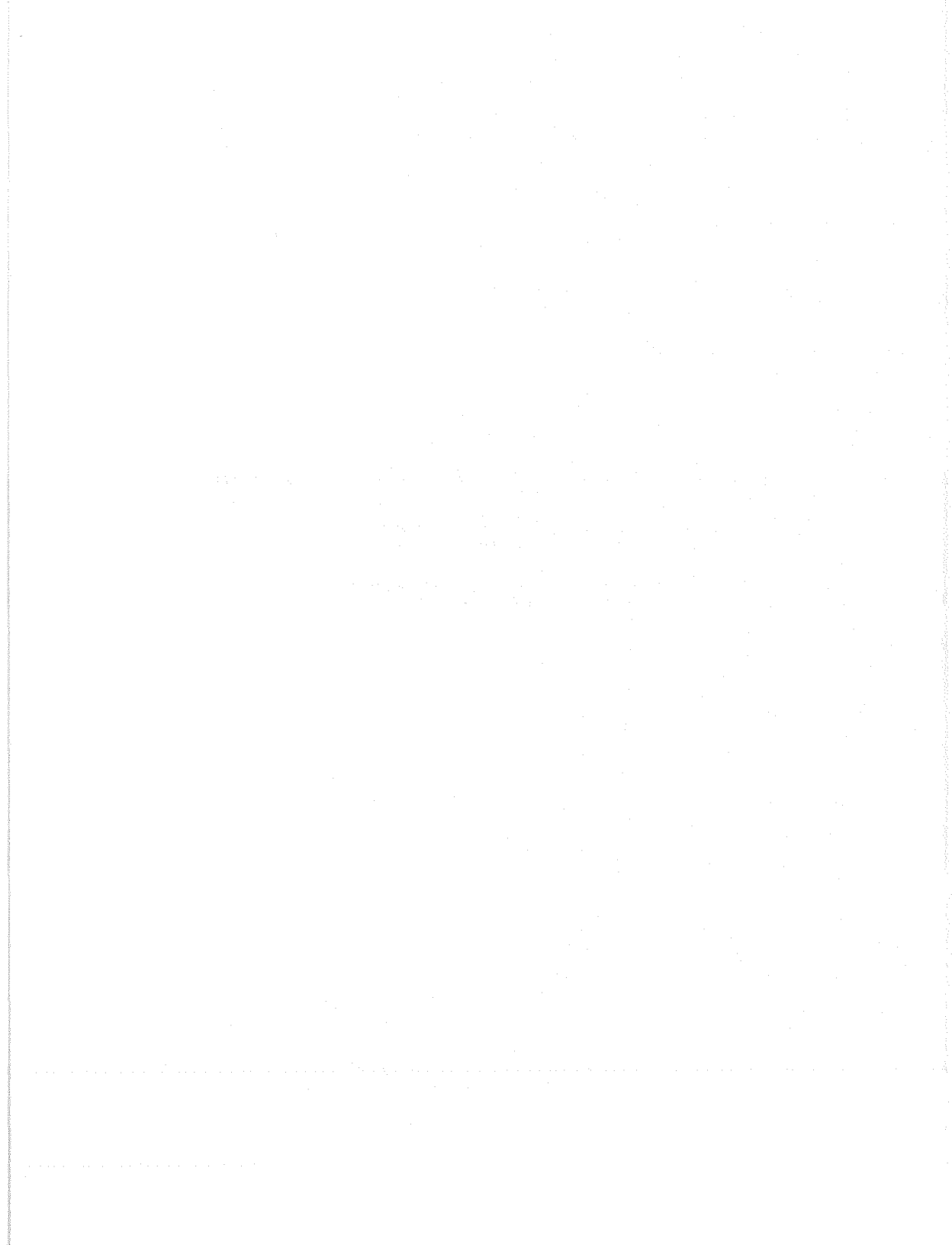
El Dorreg por su objetividad y por ser creado por un mexicano es digna de competir con otras técnicas extranjeras.

**APENDICE A**

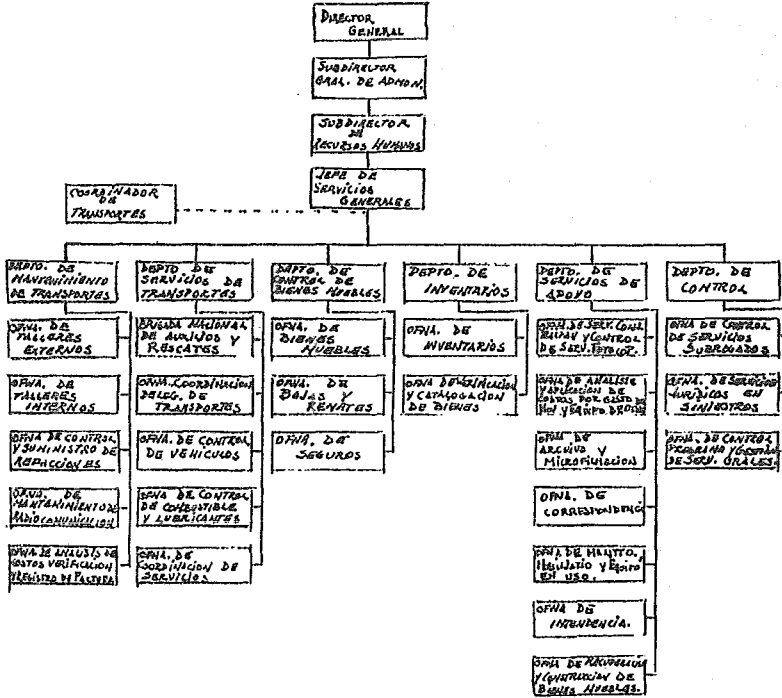
**ORGANOGRAMA DE LA JEFATURA DE SERVICIOS GNERALES DE UNA DEPENDENCIA DE GOBIERNO**

**ORGANOGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE BIENES MUEBLES DE UNA  
DEPENDENCIA DE GOBIERNO**

**ORGANOGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE BIENES MUEBLES  
MEDIANTE LA TECNICA DORREG**



ORGANIGRAMA DE LA JEFATURA DE SERVICIOS GENERALES  
DE UNA DEPENDENCIA DE GOBIERNO

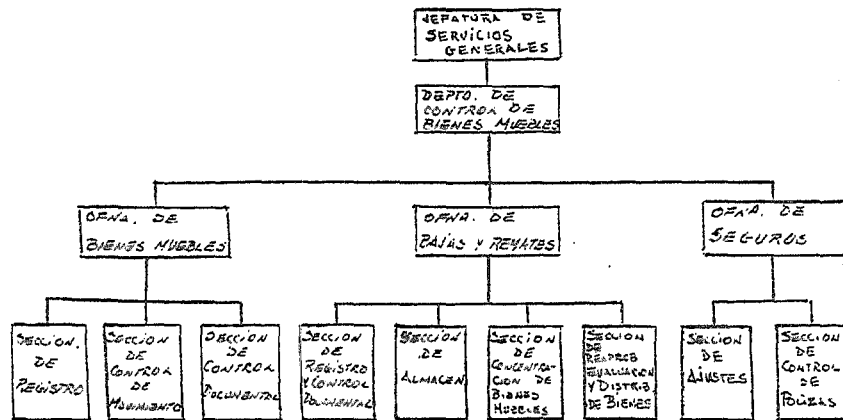




ORGANOGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE BIENES MUEBLES

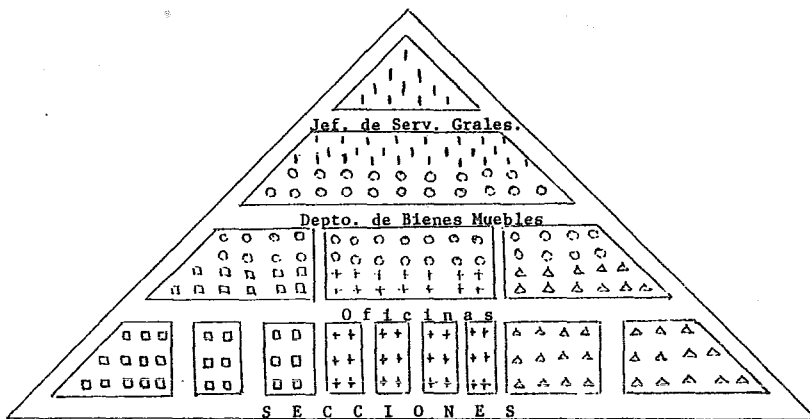
DE UNA DEPENDENCIA DE GOBIERNO

(Sistema donde se aplicó el Dorreg)





ORGANOGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE BIENES MUEBLES  
MEDIANTE LA TECNICA DORREG



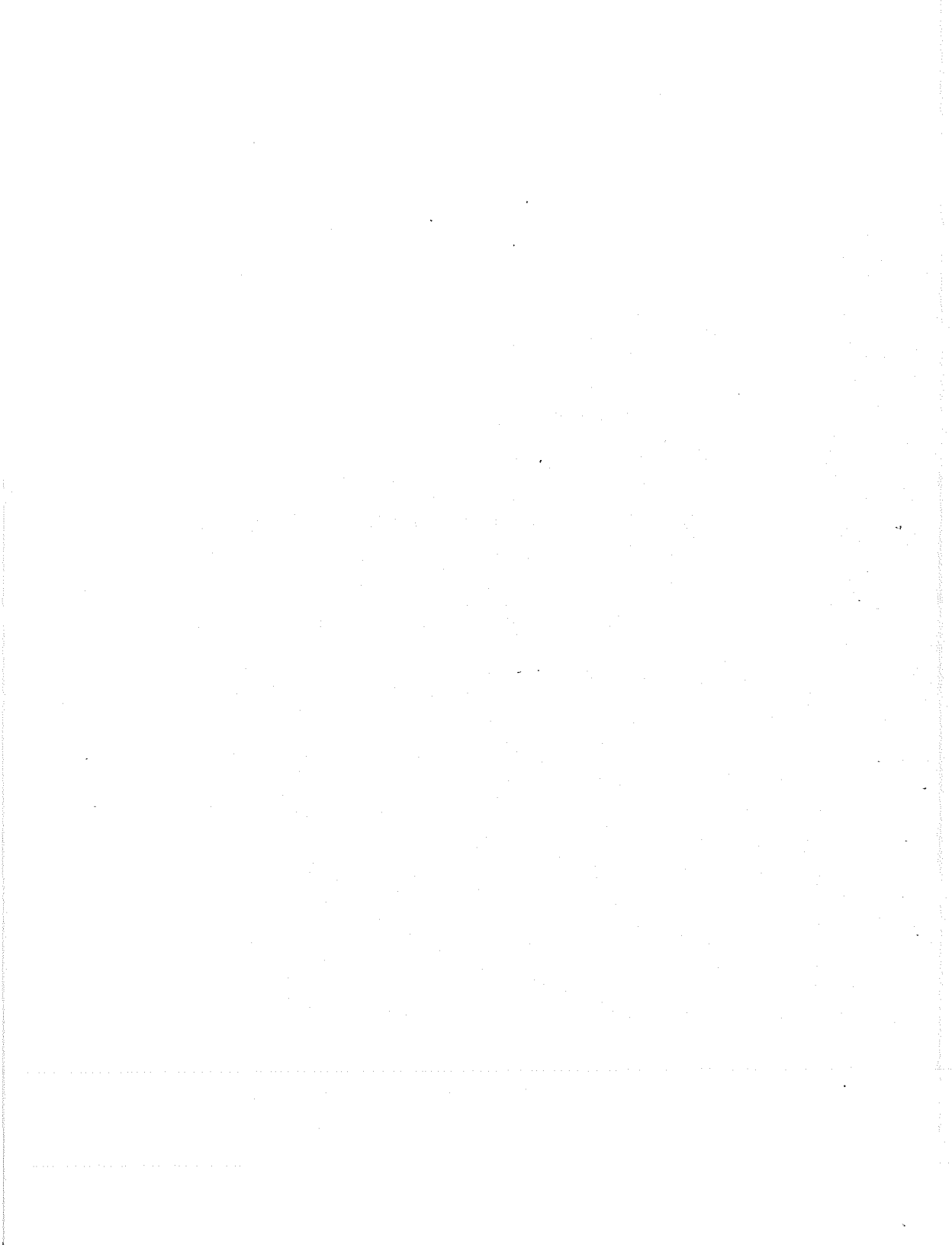
NOTA: Los dibujos dentro de las figuras indican la línea de mando en cada área.





**APENDICE B**

**MATERIAL DE APOYO UTILIZADO EN LA ENTREVISTA-CUESTIONARIO**



SEGURIDAD E HIGIENE

SEGUIMIENTO DE LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD, DESTINADAS A PROTEGER AL TRABAJADOR Y AL USUARIO DURANTE EL DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES, POR EJEMPLO: NORMAS Y PRINCIPIOS DE SEGURIDAD, REGLAMENTACIÓN PARA EL MANEJO DE MATERIALES PELIGROSOS Y CONTAMINANTES, ROPA Y EQUIPOS DE SEGURIDAD, SEÑALIZACIÓN Y ALMACENAJE ADECUADO DE MATERIALES, INFLAMABLES O CONTAMINANTES.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

ACTIVIDADES, NORMAS Y REGLAS QUE SE TRADUCEN EN LA SELECCION, DISTRIBUCION, ORGANIZACION, APROVECHAMIENTO, MOTIVACION Y SUPERVISION DEL PERSONAL, POR EJEMPLO: EVALUACION DEL PERSONAL, CONTROL DE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD, CARGAS DE TRABAJO, TECNICAS PARA SUPERVISAR Y ORGANIZAR A LOS GRUPOS DE TRABAJO, ORIENTACION AL PERSONAL QUE INGRESA, DEFINICION DE FUNCIONES, ETC.

FACTORES EXTERNOS AL DEPARTAMENTO

PROCEDIMIENTOS, POLITICAS, SISTEMAS Y EQUIPO QUE ACTUAN EN COORDINACION CON EL DEPARTAMENTO PERO QUE NO SE ENCUENTRAN BAJO SU CONTROL, POR EJEMPLO: ADQUISICIONES, TRANSPORTACION, SISTEMAS DE PAGO, ETC.

PROCESO ADMINISTRATIVO

SISTEMAS, DISPOSICIONES Y PASOS A SEGUIR PARA LA GESTION Y TRAMITE DE LA RECEPCION, GUARDA, DISTRIBUCION, REGISTRO, CONTROL Y SUPERVISION DE BIENES QUE ADMINISTRA EL DEPARTAMENTO. EJEMPLOS: SISTEMAS DE REGISTRO Y CONTROL, PASOS A SEGUIR DE LA DOCUMENTACION, FUENTES DE INFORMACION QUE REQUIEREN PARA LOS TRAMITES, DISTRIBUCION EQUITATIVA Y OPORTUNA DE LOS BIENES SOLICITADOS, PROGRAMACION DE LAS REQUISICIONES Y LOS PEDIDOS.

MEDIO AMBIENTE LABORAL

FACTORES DE ORDEN FISICO QUE AFECTAN EL BUEN  
FUNCIONAMIENTO DE LAS LABORES QUE TIENEN REPERCUSION  
DIRECTA EN EL DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES, POR EJEMPLO:  
INSTALACION, MOBILIARIO, RUIDO, ILUMINACION, TEMPERATURA,  
ESPACIO.

PREPARACION Y CAPACIDAD DEL PERSONAL

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y APTITUDES CON QUE CUENTA  
EL PERSONAL PARA LA EJECUCION SATISFACTORIA DE SUS FUNCIONES,  
POR EJEMPLO: ESCOLARIDAD, EXPERIENCIA, CONOCIMIENTOS TECNICOS,  
USO DE EQUIPO, HABILIDAD PARA LA COMUNICACION VERBAL Y ESCRITA,  
TECNICAS DE SUPERVISION FISICA DE ARTICULOS, ETC.

FACTOR HUMANO

CARACTERISTICAS, HABITOS Y ACTITUDES QUE OBSTACULIZAN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS PROGRAMADOS, Y QUE PUEDEN ENGLOBALARSE BAJO TERMINOS TALES COMO IRRESPONSABILIDAD, TORTUGUISMO, SAQUEO Y DESPERDICIO DE BIENES, DESPOTISMO, INFLUYENTISMO PREPOTENTE, USO DEL TIEMPO DE TRABAJO PARA ACTIVIDADES PERSONALES.

PROBLEMAS DE ALCOHOLISMO, DROGADICCION, INCAPACIDAD FISICA, GENERADOS POR UNA MALA COMUNICACION Y LOS RELATIVOS A LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

TABLA DE GRADOS DE ATENCION				
1	2	3	4	5
NINGUNA	POCA	MEDIANA	MUCHA	URGENCIA
URGENCIA	URGENCIA	URGENCIA	URGENCIA	IMPERIOSA

## APENDICE C

### Questionario tipo de la Jefatura de Servicios Generales

Este fue adaptado a los cuestionarios de la Jefatura del Departamento, Jefatura de Oficina y el de Jefatura de Sección.

En el cuestionario de la Jefatura de Sección, únicamente se incluyeron las preguntas 1,4,5 y 6 .





Protocolo Tipo

INSTRUMENTO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL  
DORREG

Nombre de la organización JEFATURA DE SERVICIOS GENERALES

DE UNA DEPENDENCIA DE GOBIERNO

Fecha \_\_\_\_\_ Ubicación \_\_\_\_\_

Nombre del sistema JEFATURA DE SERVICIOS GENERALES

Nombre del titular sistémico \_\_\_\_\_

Apellido de los analistas sistémicos \_\_\_\_\_

I N S T R U C C I O N E S

A continuación le presentamos una serie de vectores típicos de este sistema. La ponderación de estos permitirá obtener el diagnóstico organizacional de la JEFATURA DE SERVICIOS GENERALES  
nombre completo del sistema  
a su cargo. Le rogamos que consulte constantemente las definiciones respectivas, impresas en las tarjetas, y que reflexione al efectuar su evaluación.

¡MUCHAS GRACIAS!

\* Diagnóstico Organizacional - Rodolfo E. Gutiérrez M.

Facultad de Psicología - UNAM

1.- De acuerdo a las definiciones que le presentamos en las tarjetas, le pedimos que jerarquice los 7 número de vectores organizacionales que estén relacionados con el funcionamiento de su Jefatura de Servicios Generales nombre del sistema. La jerarquización deberá realizarse en forma tal, que el número 1 (uno) se otorgue al vector organizacional que represente la problemática más importante para su Jefatura y cuya solución sea más urgente. El último número (7), deberá asignarse al vector que represente los problemas menos importantes para el funcionamiento de su Jefatura de Servicios Generales, y cuya solución no sea prioritaria.

(V-A...V-G)	NOMBRE DEL VECTOR	JERARQUIA (1..n)
V-A	SEGURIDAD E HIGIENE	[     ]
V-B	ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	[     ]
V-C	FACTORES EXTERNOS AL DEPARTAMENTO	[     ]
V-D	PROCESOS ADMINISTRATIVOS	[     ]
V-E	MEDIO AMBIENTE LABORAL	[     ]
V-F	PREPARACION Y CAPACIDAD DEL PERSONAL	[     ]
V-G	FACTOR HUMANO	[     ]

2.- Después de haber jerarquizado los vectores organizacionales de su Jefatura de Servicios Generales, le pedimos que siga el mismo procedimiento para evaluar, con base a los mismos vectores, a cada uno de los subsistemas que dependen directamente de usted, así como a cada nivel organizacional que tiene relación de dependencia funcional con usted.

NOMBRE DE LOS SUBSISTEMAS.

I.- DEPARTAMENTO DE BIENES MUEBLES

II.- DEPARTAMENTO DE INVENTARIO

NOMBRE DE LOS NIVELES.

A.- OFICINAS

B.- SECCIONES

VECTORES	SUBSISTEMAS		NIVELES	
	I	II	A	B
V-A	( )	( )	( )	( )
V-B	( )	( )	( )	( )
V-C	( )	( )	( )	( )
V-D	( )	( )	( )	( )
V-E	( )	( )	( )	( )
V-F	( )	( )	( )	( )
V-G	( )	( )	( )	( )

3.- V-A Basándose en los vectores organizacionales mencionados, concretice los contenidos particulares del vector SEGURIDAD E HIGIENE en cada subsistema y en cada nivel que dependa funcionalmente de usted. La especificación de dicho contenido deberá reflejar claramente lo que se requiere para que los mencionados subsistemas y niveles cumplan de manera eficaz las funciones encomendadas.

SUBSISTEMA	CONTENIDO	GRADOS DE URGENCIA				
		1	2	3	4	5
I. Departamento de Bienes Muebles						
II. Departamento de Inventarios						
-----						
NIVELES						
A. Oficinas						
B. Secciones						

3.- V-B Basándose en los vectores organizacionales mencionados, concretice los contenidos particulares del vector ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS en cada subsistema y en cada nivel que dependa funcionalmente de usted. La especificación de dicho contenido deberá reflejar claramente lo que se requiere para que los mencionados subsistemas y niveles cumplan de manera eficaz las funciones encomendadas.

SUBSISTEMA	CONTENIDO	GRADOS DE URGENCIA				
		1	2	3	4	5
I. Departamento de Bienes Muebles						
II. Departamento de Inventarios						
<b>NIVELES</b>						
A. Oficinas						
B. Secciones						

3.- V-C Basándose en los vectores organizacionales mencionados, concrete los contenidos particulares del vector FACTORES EXTERNOS AL DEPARTAMENTO en cada subsistema y en cada nivel que dependa funcionalmente de usted. La especificación de dicho contenido deberá reflejar claramente lo que se requiere para que los mencionados subsistemas y niveles cumplan de manera eficaz las funciones encomendadas.

SUBSISTEMA	CONTENIDO	GRADOS DE URGENCIA				
		1	2	3	4	5
I. Departamento de Bienes Muebles						
II. Departamento de Inventarios						
<hr/> <hr/>						
NIVELES						
A. Oficinas						
B. Secciones						

3.- V-D Basándose en los vectores organizacionales mencionados, concrete los contenidos particulares del vector PROCESO ADMINISTRATIVO en cada subsistema y en cada nivel que dependa funcionalmente de usted. La especificación de dicho contenido deberá reflejar claramente lo que se requiere para que los mencionados subsistemas y niveles cumplan de manera eficaz las funciones encomendadas.

SUBSISTEMA	CONTENIDO	GRADOS DE URGENCIA				
		1	2	3	4	5
I. Departamento de Bienes Muebles						
II. Departamento de Inventarios						
NIVELES						
A. Oficinas						
B. Secciones						



3.- V-E Basándose en los vectores organizacionales mencionados, concrete los contenidos particulares del vector MEDIO AMBIENTE LABORAL en cada subsistema y en cada nivel que dependa funcionalmente de usted. La especificación de dicho contenido deberá reflejar claramente lo que se requiere para que los mencionados subsistemas y niveles cumplan de manera eficaz las funciones encomendadas.

SUBSISTEMA	CONTENIDO	GRADOS DE URGENCIA				
		1	2	3	4	5
I. Departamento de Bienes Muebles						
II. Departamento de Inventarios						
<hr/>						
NIVELES						
A. Oficinas						
B. Secciones						

3.- V-F Basándose en los vectores organizacionales mencionados, concrete los contenidos particulares del vector PREPARACION Y CAPACIDAD DEL PERSONAL en cada subsistema y en cada nivel que dependa funcionalmente de usted. La especificación de dicho contenido deberá reflejar claramente lo que se requiere para que los mencionados subsistemas y niveles cumplan de manera eficaz las funciones encomendadas.

SUBSISTEMA	CONTENIDO	GRADOS DE URGENCIA				
		1	2	3	4	5
I. Departamento de Bienes Muebles						
II. Departamento de Inventarios						
<b>NIVELES</b>						
A. Oficinas						
B. Secciones						

3.- V-G Basándose en los vectores organizacionales mencionados, concretice los contenidos particulares del vector FACTOR HUMANO en cada subsistema y en cada nivel que dependa funcionalmente de usted. La especificación de dicho contenido deberá reflejar claramente lo que se requiere para que los mencionados subsistemas y niveles cumplan de manera eficaz las funciones encomendadas.

SUBSISTEMA	CONTENIDO	GRADOS DE URGENCIA				
		1	2	3	4	5
I. Departamento de Bienes Muebles						
II. Departamento de Inventarios						
<hr/> <hr/>						
NIVELES						
A. Oficinas						
B. Secciones						

4.- En su jerarquización global (la primera), usted otorgó los números 1, 2 y 3 a los vectores que afectan a la JEFATURA DE SERVICIOS GENERALES nombre del sistema de una manera particularmente importante y urgente.

En relación al vector que calificó usted con el número 1 (uno), y cuya definición le presentamos, diga:

a) ¿Cuál es la causa que lo origina?

b) ¿Cómo afecta al funcionamiento de su JEFATURA ?  
sistema

c) Para resolver esta situación, ¿qué alternativas de solución sugiere,

Y, en relación al vector que calificó con el número 2 (dos), diga:

a) ¿Cuál es la causa que lo origina?

b) ¿Cómo afecta al funcionamiento de su JEFATURA ?

c) Para resolver esta situación, ¿qué alternativas de solución sugiere?

Y, en relación al que calificó con el número 3 (tres), diga:

a) ¿Cuál es la causa que lo origina?

b) ¿Cómo afecta el funcionamiento de su jefatura sistema?

c) Para resolver esta situación, ¿qué alternativas de solución sugiere?

5.- ¿Qué otros aspectos además de los mencionados podrían ser útiles para mejorar el funcionamiento de su JEFATURA?

6.- ¿Quiere agregar algo más?

BIBLIOGRAFÍA

ACEVEDO, IBÁÑEZ ALEJANDRO, "Aprender jugando", Ed. Maocio, México, 1982.

ALLPORT, F.M., "The structuring of events; outline of a general theory with applications to psychology", citado por Katz y Kahan en "Psicología social de las organizaciones".

ANZIEU, D. MARTIN, "La dynamique des groupes restreints", citado por Fernández en "El grupo operativo Teoría y práctica".

ARIAS GALICIA, FERNANDO. "Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la Administración y del comportamiento", Ed. Trillas, México 1982.

BECKHARD, RICHARD, "Desarrollo organizacional: estrategias y modelos", Ed. Fondo Educativo Interamericano, S.A. de C.V., México 1973.

BENNIS, WARREN, "Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas", Ed. Fondo Educativo Interamericano S.A. de C.V., México 1973.

BERELSON, ET. AL., "Análisis de contenido", Facultad de Cien-

cias Políticas y Sociales, UNAM, México, 1984.

BERLO K. DAVIS, "El proceso de la comunicación", Ed. El ateneo, Buenos Aires, 1969.

BROWN, J.C., "La psicología social en la industria", Fondo de Cultura Económica, México 1981.

CARTWRIGHT Y ZANDERS, "Dinámica de grupos", Ed. Trillas, México 1971.

CROZIER M., "El fenómeno burocrático", Tomo I, Ed. Amarrortu, Buenos Aires 1975, citado por Muñoz S., "El D.O. en el sector público".

DELBECQ, L. ANDRE., VAN DE VEN H.A., GUFTAFSON H. DAVID, "Técnicas grupales para la planeación", Ed. Trillas, México 1984.

ETZIONI AMITAI, "A comparative analysis of complet organization", citado por Fernández, "El grupo operativo, teoría y práctica.

FERNANDEZ CALDERON, J.C. COHEN DE GOVIA, "El grupo operativo, teoría y práctica", Ed. Textos Extemporáneos.

FERNANDEZ DE COHEN J., "Psicología del tiempo libre", citado por Fernández, op. cit.

FREUD, SIGMUND, "Psicología de las masas", Alianza Editorial, Madrid, 1969.

GARCIA CASTIL, G., "Diagnóstico Organizacional de una dependencia del Sector Público por la técnica Dorreg", Tesis profesional de Psicología, UNAM, 1985.

GARNER, P.J.W., "How prevent organizational Dr y Rot", Harpers, U.S.A., 1965, citado por Beckhard R., op. cit.

GONZALEZ NUÑEZ, J. DE J., MONROY DE V., KUPFERMAN S., "Dinámica de grupos, técnica y táctica", Ed. Concepto S.A., México 1978.

GUILCK, L. Y L., "Papers on the science of administration", citado por Katz y Col. en "Psicología social de las organizaciones".

GUTIEREZ, RODOLFO E., PONCE T.H., Y COL. "Diagnóstico diferencial de detección de necesidades de capacitación y adiestramiento", Material utilizado en el taller sobre necesidades de capacitación, Congreso Mexicano de Psicología, México, 1979.



GUTIERREZ, RODOLFO E., "Diseño de un instrumento de detección de necesidades de capacitación", Documento interno del Sistema de Transporte Colectivo, METRO-INCADE, México, 1979.

GUTIERREZ RODOLFO E., "Mise au point d'un modele de diagnostic dans l'organization", (memoria) Diploma d'etues approfondies (DEA). Escuela Prácticade Altos Estudios Sociales, París, 1971.

HOMANS, G.C., "The human group", citado por Cartwright y Zanders, op, cit.

HUBER P., GEORGE, "Toma de decisiones en la gerencia", Ed. Trillas, México, 1984.

KADIS A., ET. AL., "Manual de Psicoterapia de grupo", citado por Fernández, op. cit.

KAHLER, ERICH, "Historia universal del hombre", citado por Fernández, op. cit.

KATZ, D., KAHN, R.L., "Psicología social de las organizaciones", Ed. Trillas, México 1977.

LEWIN, K., "Resolving social conflict", citado por Cartwright y Zander, op. cit.

LIBERMAN, SHKOLNIKOFF, S., "Técnicas grupales: el "TKJ" para lograr el consenso", Tesis para optar al título de doctorado, Facultad de Psicología, UNAM, México 1983.

M. BEAL, G. Y COL., "Conducción y acción dinámica de grupo", Ed. Kapelusz, Argentina 1964.

MAISONNEUVE, JEAN, "La dinámica de los grupos", Ediciones Nueva Visión, Argentina 1968.

MARCH, J.G., SIMON, H.A., "Organizations", citado por Katz y Khan, op. cit.

MARIASCH, BOCARDI, E.R., "Decisión y organización", Editores Asociados, Argentina 1969.

MC GREGOR, DOUGLAS, "El lado humano de la empresa", Ed. Diana, México 1968.

MONTON, D. ETUSCH, "Teories in social psychology", citado por González y col., op. cit.

MUÑOZ, S.A.R., "El D.O. en el sector público", Tesis profesional de Psicología, UNAM 1985.

PARSONS, T., "The social sistem", citado por Katz y Kahn, op. cit.

SANCHEZ BEDOLLA, GRACIELA, "Desarrollo Organizacional y estrategia de cambio", Tesis Doctoral, Facultad de Psicología y Colegio de Psicología, México 1971.

SCHEIN, EDGAR, "Consultoría de procesos, su papel en el Desarrollo Organizacional", Ed. Fondo Educativo Interamericano, México 1973.

TREJO, M.L., HUERTA, M., "Diagnóstico Organizacional (Modelo Dorreg) en una compañía de seguros", Tesis profesional, Facultad de Psicología, UNAM, México 1983.

SPROTT, W.H.J., "Grupos humanos", citado por González y Col., op. cit.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 1) ALLPORT, F.M., "The structuring of events; outline of a general teory with aplications to psychology", citado por Katz y Kahan en "Psicología social de las Organizaciones".
- 2) ANZIEU, D. MARTIN, "La dinamique des grúpes restreints", cita do por Fernández en "El grupo operativo teoría y práctica".
- 3) CROZIER M., "Elfenómeno burocrático", Tomo I, Ed. Amarrortu, Buenos Aires 1975, citado por Muñoz S., "El D.O. en el sector público".
- 4) ETZIONI AMITAI, "A comparative analisis of complet organiza tion", citado por Fernández, "El grupo operativo, teoría y prác tica.
- 5) FERNANDEZ DE COHEN J., "Psicología del tiempo libre", cita do por Fernández, op. cit.
- 6) GARNER, P.J.W., "How prevent organizational DR y ROT", Harpe ris, U.S.A. 1965, citado por Beckhard R., op. cit.
- 7) GUILCK, L. Y L., "Papers on the science of administration", citado por Katz y Col. en "Psicología social de las organiza ciones.

- 8) HOMANS, G.C., "The human group", citado por Cartwright y Zanders, op. cit.
  
- 9) KADIS A., ET. AL., "Manual de Psicoterapia de grupo", citado por Fernández, op. cit.
  
- 10)KAHLER, ERICH, "Historia universla del hombre", citado por Fernández, op. cit.
  
- 11) LEWIN, K., "Resolving social conflict", citado por Cartwright y Zander, op. cit.
  
- 12) MARCH, J.G., SIMON, H.A., "Organizations", citado por Katz y Khan, op. cit.
  
- 13) MONTON, D. ETUSCH, "Teories in social psychology", citado por González y col., op. cit.
  
- 14) PARSONS, T., "The social sistem", citado por Katz y Kahan, op. cit.
  
- 15) SPROTT, W.H.J., "Grupos humanos", citado por González y Col., op. cit.

## GLOSARIO DE TERMINOS

**CONSULTOR:** Profesional mediador que interviene en una reunión de dos o más personas. Actúa sobre el proceso de un grupo, organización o sistema y proporciona retroinformación a los participantes sobre dicho proceso.

**DIAGNOSTICO:** Detección o determinación de una función o disfunción del sistema en estudio mediante los síntomas que éste presente.

**ESTRATEGIA:** Arte de dirigir o coordinar las acciones de los medios para alcanzar algún objetivo.

**MODELO:** Objeto que se reproduce o se imita.

**PROCESO:** Fases ordenadas de los diversos pasos para alcanzar un determinado fin.

**TECNICA:** Conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve la ciencia para lograr un determinado objetivo.

**SISTEMA-CLIENTE:** Desde el punto de vista de un consultor externo, se refiere al grupo u organización al cual le presta sus servicios.

**VECTOR ORGANIZACIONAL:** son los factores organizacionales donde se especifica y concretiza el punto de partida de los problemas en la organización. (Los vectores son determinados por las gentes que trabajan dentro de la organización, y son redactados y anotado en tarjetas).