

120
2 ej



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Psicología

**EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
EN EL SECTOR PUBLICO**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A:
ADRIAN REFUGIO MUÑOZ SIGÜENZA



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E :

INTRODUCCION:	I
CAPITULO I: EL CAMBIO COMO ESCENCIA DE LA REALIDAD ACTUAL	1
CAPITULO II: ANTECEDENTES HISTORICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	11
CAPITULO III: PRODUCTIVIDAD, ORGANIZACION y CAMBIO (LA TEORIA DE SISTEMAS)	31
CAPITULO IV: EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	49
CAPITULO V: BUROCRACIA Y ORGANIZACION	87
CAPITULO VI: PERSPECTIVAS PARA LA IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE D.O. EN EL SECTOR PUBLICO	111
DISCUSION: EXPECTATIVAS FINALES	173
APENDICE 1.- TRATAMIENTO DE DATOS (REG - PO)	177
APENDICE 2.- UN EJEMPLO DE CUESTIONARIO PARA DETECTAR NIVELES DE INTEGRACION Y COMUNICACION AL INTERIOR DE UN GRUPO ESPECIFICO (Determinación de las estrategias grupales)	189
BIBLIOGRAFIA:	194

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

Ninguna entidad, biológica, económica o social, puede ser analizada sin atender a esa especial relación que se produce entre la totalidad de los elementos que la forman y que le confiere sus rasgos y características relevantes y distintivos; lo mismo vale para los fenómenos que aquellas producen.

Durante mucho tiempo la ciencia y los científicos, inbuídos de la noción filosófica de que cada sustancia se caracteriza por sus atributos y, por lo tanto, cada objeto posee propiedades peculiares que sólo dependen de su naturaleza, tomaron como objeto de estudio fenómenos y objetos aislados. La explicación de ésta tendencia se encuentra tal vez en la inclinación a trasponer lo habitual a la condición de "natural" y de ahí, a suponer que hechos y fenómenos poseen una naturaleza propia e inmanente.

No existe, sin embargo, tal "naturaleza" en los hechos y los objetos, pues las propiedades de estos derivan de las relaciones que se establecen, primero, entre los elementos que los forman y, segundo, entre el objeto o fenómeno en cuestión y el medio en el que existe en un momento determinado, relaciones, ambas, que pueden modificarse como función de las consecuencias que producen interna y externamente o debido a los cambios que ocurren, en su entorno.

Así, "las propiedades de un objeto o fenómeno sólo pueden ser definidas en función de un relativismo: el de las condiciones en las que existen en un momento dado" (Bleger, 1968). Ningún hecho o fenómeno debe ser visto como natural sino como condicional; un objeto

duro, lo es a determinada temperatura, presión y humedad atmosféricas; en condiciones distintas puede ser blando.

Este principio sistémico, al que accedieron en principio las ciencias físicas y biológicas, vale también para los fenómenos estudiados por la psicología y el resto de las ciencias, tanto sociales como económicas.

El objeto de este estudio es un fenómeno psicosocial: el fenómeno burocrático. Hacemos ésta afirmación, en virtud de que su objetivo central es proponer una forma de aplicar uno de los más recientes enfoques de la psicología de la organización, el Desarrollo Organizacional, en las instituciones del sector público nacional.

Las ideas arriba mencionadas están orientadas a sustentar el planteamiento de que todo fenómeno psicosocial debe contemplarse como el producto de la relación específica que se establece entre los elementos que lo conforman y de su totalidad con el medio ambiente en el que se desarrolla. Así, ninguna teoría psicosocial puede postularse en abstracto. Es posible plantear ciertos principios generales a partir de los cuales puede también analizarse tal o cual fenómeno; pero la realidad de ningún fenómeno social puede adaptarse a una teoría o enfoque, son estos los que deben adecuarse a la realidad.

La labor del psicólogo en el ámbito laboral, de investigación, detección, pronóstico y acción, y por la que debe recuperar la condición humana para el trabajo, no se ha dejado sentir aún con toda su fuerza, con toda la fuerza que requiere como diseñador e instrumento fa-

cilitador de cambio.

La función del psicólogo en este renglón equivale a la de un ajedrecista que conoce los movimientos que puede realizar con cada pieza, pero que debe analizar la disposición total de estas, la forma en que se hallan distribuidas sobre el tablero produciendo una situación especial, antes de realizar la jugada; una jugada que conduce al triunfo en una condición, puede llevar al fracaso en otra.

El desarrollo organizacional propone un conjunto de técnicas y acciones que se sustentan en una teoría general acerca del comportamiento global de las organizaciones humanas y de la conducta del hombre dentro de ellas. Sin embargo, tales acciones no pueden emprenderse de manera indiscriminadas pues las condiciones en las que han de aplicarse, varían en forma radical.

Por lo que hace a la aplicación de programas de desarrollo organizacional en las instituciones del gobierno federal, son dos los factores que se han opuesto a su éxito:

- 1) No han sido muchos los intentos por elaborar modelos de intervención que se adecúen a las condiciones especiales de organización que caracterizan a tales instituciones (el modelo burocrático y el proceso de burocratización de personas y procesos que las conforman).
- 2) La situación socio-económica de crisis por la que atraviesa el país y que hace pensar en el incremento progresivo de la capacidad productiva como único medio de solución; que torna cada -

vez más impersonales las relaciones laborales y genera la realización de acciones requisitarias sin consecuencia trascendente.

Respecto al primero de estos factores, es labor primordial del psicólogo producir investigaciones que conduzcan al diseño de la (s) - estrategia (s) de intervención adecuada (s) para cada caso, y partir del análisis de las condiciones que caracterizan a cada institución pues, como se ha dicho antes, existe aún cierta tendencia a la aplicación de estrategias de manera indiscriminada y que, al no partir de un análisis integral, persiguen objetivos parciales que no ofrecen solución a los problemas de fondo; así, esta acción produce en las personas una reacción de alta resistencia, indiferencia, apatía y desconfianza además de que demerita la intervención del psicólogo.

En cuanto al segundo factor, conviene enfatizar aquí la idea con -- que se inicia esta breve introducción: no es posible seguir contemplando al proceso de burocratización como un fenómeno "natural" e irreductible. Es un proceso degenerativo que debe enfrentarse ya; para ello, en principio, hay que captar su dinámica de desarrollo -- que por ser particular a cada organización requiere de un análisis sistémico.

Hay que señalar también la necesidad de promover la idea de que bajo tales condiciones de crisis, la investigación y el análisis ---- orientados hacia el cambio sistemático, se transforman en el imperativo de integrar cada vez más el factor humano en el proceso psicosocial del trabajo pues su cooperación --requisito principal de la -

tan reclamada eficiencia y el multicitado desarrollo-, no podrá obtenerse sin prestarle la atención que por su participación en dicho proceso y por la urgente necesidad de saneamiento psicosocial, merece.

De esta manera, este trabajo pretende presentar una visión global - de la evolución en la concepción psicosocial del trabajo; un análisis de las condiciones psicosociales de éste en el modelo burocrático y, lo principal, una estrategia orientada al tan anhelado desarrollo de las instituciones burocráticas federales.

C A P I T U L O I

EL CAMBIO COMO ESCENCIA DE LA REALIDAD ACTUAL.

1.- UNA NUEVA REALIDAD.

Ya en 1954 escribía Peter Drucker sobre la "nueva realidad", aún -- sin nombre, a la que el mundo había pasado "inadvertidamente" en al -- gún momento de los últimos veinte años precedentes a aquél.¹

Pero no era eso lo más importante, pues -imperceptiblemente ó no- -- el mundo ha pasado de una etapa a otra de su devenir histórico un -- sinnúmero de ocasiones. Lo importante de esta cita reside en su -- posterior afirmación acerca de la carencia de ideologías, filoso -- fías ó pautas de acción capaces de enfrentar las severas demandas -- del mundo actual.

Son muchos actualmente los estudios que refuerzan la idea de que el desarrollo científico de los últimos veinte años, es mayor que el -- acumulado por el hombre desde sus orígenes. Fabuloso y a la vez fu -- nesto pues, como todo, ha sido un desarrollo muy acelerado que no -- ha prevenido consecuencias; y esto es de alguna manera inexplicable, sabedor el hombre de que todos los cambios ocurridos en su mundo -- han tenido siempre como antecedente el descubrimiento empírico de --

1.- P.F. Drucker: "The Practice of Management", Harper and Row, -- Nueva York, 1954.

principios naturales, el descubrimiento científico y/o su aplicación tecnológica; embelesado con ellos, se ha olvidado siempre de -- preparar su mundo para dichos cambios. De pronto el tiempo ha ganado al hombre la carrera de la previsión y encuentra a su alrededor, graves problemas de contaminación atmosférica, fluvial, marítima; - crecimiento incontrolado de ciudades, sobrepoblación, y a los grandes avances tecnológicos, grandes -también- cambios en la naturaleza del trabajo, problemas de desempleo, educación, centralización; grandes asentamientos humanos, neurosis social,... un caos. Caos - ante el que el hombre común, el hombre de la calle se pregunta: qué ha traído para él, ese desmesurado, acelerado y sofisticado desarrollo científico y tecnológico.

En efecto, el hombre ha generado cambios sin planearlos; no ha concebido, mas que demasiado tarde, que el mundo, su mundo, es un gran sistema, un gigantesco sistema en el que -como en cualesquiera otro- a cambios en alguno de sus componentes, sobrevienen cambios en los demás.

Es sin embargo injusta esta crítica, pues no puede juzgarse el pasado a la luz de nuestro tiempo contemporáneo; lo que sí puede hacerse es cuestionar el qué hacer del hombre en un presente cargado de cambios para los que no prevé una consecuencia.

Bertalanffy publicó en 1968 la primera edición de su libro "La teoría General de los Sistemas"², aún cuando hubiese comenzado a cons-

2.- Bertalanffy, L.V.; "General System Theory, Foundations, Development, Applications", George Braziller, Nueva York, 1968.

truir el cuerpo de ésta de manera formal desde los años 40's. Pues bien, a sus concepciones han ido adhiriéndose paulatinamente todas las disciplinas conocidas, pero fue hasta pasados 14 años de lo escrito por Drucker que pudo comenzar a construirse una idea fundamental para enfrentar la "nueva realidad". El cambio planeado.

Concebir cambios planeados, en el pasado puede haber sido sólo una buena idea pero hoy es un imperativo; sólo en el momento en que toda entidad biológica, matemática ó social es concebida como una estructura, como una instancia con características de totalidad, -donde todo no es igual a la suma de las partes sino a su interdependencia e integración- como un sistema, es posible analizar sus procesos y hacer posible la determinación de la forma en que resultarán afectados todos sus componentes a partir de un cambio en alguno de ellos. Más adelante volveremos sobre este punto y hallaremos la razón de ser de estos comentarios iniciales.

2.- ECONOMIA O TECNOLOGIA. (QUIEN PRODUCE EL CAMBIO).

Los cambios en la ciencia, en la tecnología ¿crean cambios en la economía? o son los cambios en la economía los que los generan en la tecnología?

Hoy día escuchamos frases como ésta: "...sólo con el avance y el desarrollo científico y tecnológico produciremos las condiciones adecuadas para lograr una situación económica de desarrollo global y productivo". Sin embargo también oímos decir que: "...para un desarrollo científico y tecnológico se requiere toda una infraes-

estructura económica que fomente la educación, que facilite la investigación y que, desde luego, sustenta el proceso total"⁴.

Homo habilis u homo economicus. ¿Cómo deslindar esta disyuntiva? - cualquiera persona que lo razone dirá -como ya se ha hecho antes- - que el hombre no vive para un solo objetivo sino para muchos, que - juntos, le confieren su razón de "ser social" (pues para alcanzarlos requiere de una labor social de convivencia productiva). Siendo así podría decirse que no hay necesidad de plantear la interrogante planteada anteriormente, ya que el hombre se halla listo para desarrollar hasta una consecución ambas categorías. Por desgracia no es tan simple. Ya hemos apuntado que los sistemas y esquemas -- ideológicos y filosóficos antes eficientes para explicar los procesos sociales del hombre (por lo menos los anteriores a los últimos 50 años) han dejado de serlo. La tecnología, la automatización, la mecanización, la compulsión hacia la producción en la carrera económica y el crecimiento social desmesurado para el que ninguna condición es suficiente durante períodos menos que largos, han producido condiciones impactantes de desequilibrio y conflicto en la razón de ser de la actividad humana, de pérdida de identidad y destino.

- 3.- Tomado del Discurso pronunciado por José López Portillo, Pte. Const. de los E. U. Mexicanos el 7 de Febrero de 1980. En --- "Ciencia y Desarrollo", 1980 Conacyt, México.
- 4.- Tomado de una entrevista realizada al Dr. Hector Mayagoitia Domínguez, Director del Instituto Politécnico Nacional, por Canal 11, Mayo de 1980.

Este resultado estaba ya previsto -ya dijimos- por Drucker⁵ y por Fromm (1968)⁶.

Erich Fromm situaba a la sociedad actual como una entidad industrial en la que el hombre perdía su carácter "humano" para ponerse al servicio de una economía para él etérea e intangible y colocarse en una situación ausente de la meta original del hombre: la convivencia satisfactoria y feliz. Este proceso al hombre ha de resultarle -desde luego- inexplicable; y como tanto lo inexplicable como lo desconocido le provoca angustia, ansiedad, stress, se produce el tránsito al cuestionamiento de su razón de ser, a la frustración y con su consecuencia -la agresión improductiva- a un índice cada vez más alto de desorganización social.

Este razonamiento nos conduce a una idea de sociedad como una instancia enajenante que coloca al hombre ya no en alguna de las dos categorías mencionadas sino en la de homo faber: animal que produce. Algo parecido planteaba Marx⁷, al ubicar al trabajo en la categoría de enajenado, trabajo por el que el hombre produce en ajeno y por el que nunca puede ver el producto de él. Estos procesos y sus características son inherentes a las condiciones económicas --

5.- Op. cit.

6.- Fromm, Erich; "La Sociedad Industrial Contemporánea" (Et. Al) 1968, Siglo XXI; México.

7.- Marx, Karl; "Contribución a la Crítica de la Economía Política" : 5. Edición, Siglo XXI, 1977.

particulares a cada etapa de desarrollo tecnológico y al modo de producción prevalente. Sin embargo no deja de ser significativo contemplar cómo el trabajo, en cualquier contexto, se sitúa como la razón del "ser social" del hombre económica y psicológicamente y a pesar de esto hoy se ha convertido en sólo un medio de supervivencia.

Bentham, señalaba hacia 1830 el principio que sostiene que todo progreso individual, de ser buscado por cada hombre, habría de conducir al progreso social. Nada más falso.

Marx y Fromm coinciden en señalar que en la sociedad contemporánea los intereses individuales se mueven en sentido inverso al del interés general (este interés general -señala Marx- es en realidad el interés del capital en poder de la clase dominante, del estado),

El interés general es solo una forma ilusoria de "comunidad" en la sociedad actual, pues comunidad nos da la idea de trabajar en común por un desarrollo social y económico. Sin embargo dadas las características de la distribución (apropiación) del producto, es-

8.- Bentham, Jeremy; "Theory Des Peines et Des Récompenses" 1826, 3a. Edición, La Pleyade 1971.

9.- Marx, Karl y Engels Friederick; "La Ideología Alemana" Contra posición entre la concepción idealista y materialista. 1888 en "Obras Escogidas" Tomo IV Bibl. Ciencias del Hombre; Buenos Aires, 1973.

ce se transforma en algo ajeno al trabajador y sobre lo que no solamente carece de control sino que erige una barrera ante él y le destruye sus expectativas.

La ausencia de expectativas provocada por el alto nivel de enajenación social conduce al hombre a una auténtica ausencia de identidad. Tal es la causa del aburrimiento, la falta de motivación, la inseguridad y la frustración que se han convertido en tendencia generalizada de la sociedad actual.

El hombre ha vuelto a un estadio primitivo: homo faber (primitivo considerado la etapa histórica de la aparición de éste). Pero el hombre no vive para fabricar. Su deseo de vivir no existe por sí mismo, lo que da sentido a su vida es su deseo de bienestar. Este bienestar no se lo proporciona la pura satisfacción de las necesidades primarias, prueba de ello es que cuando el hombre se encuentra atendido a ellas, prefiere morir. Como dice Ortega y Gasset: -- "el hombre no tiene empeño alguno en estar en el mundo. En lo que tiene empeño es en estar bien. Sólo esto le parece necesario y todo lo demás es necesidad sólo en la medida en la que haga posible el bienestar. Por lo tanto para el hombre sólo es necesario lo objetivamente superfluo"¹⁰

10.- Ortega y Gasset, José del; "Meditación de la Técnica" Tomo I; Austral Espasa-Calpe; Madrid, 1965 p.p. 27.

A esta idea volveremos luego en nuestro análisis del trabajo desde el aspecto psicológico que reviste para el hombre. De las reflexiones anteriores podemos afirmar que el trabajo tiene una conveniencia (producida desde la etapa esclavista de la historia de la humanidad): dota al hombre de los recursos materiales necesarios para sobrevivir. Ya hemos dicho sin embargo que sobrevivir no es el afán existencial del hombre. El animal por ejemplo no puede desprenderse de sus necesidades primarias y está atenido a su satisfacción. Cuando el hombre pudo, por efecto de la evolución, sostenerse en sus dos pies, se halló con las manos libres (pudo ser desde luego por exigencia del medio que le obligó a emplear sus manos para usos específicos) y con ellas pudo desprenderse de sus necesidades elementales, pues surgió la técnica y la técnica es un proceso ahorrador de esfuerzo.

La seguridad del sustento garantizada por el trabajo permitió al hombre desarcirse transitoriamente de sus necesidades básicas para dedicarse a actividades que no son en sí mismas satisfactoras de necesidades aunque tiendan a ello (y no todas además).

Vemos así que en el principio, una necesidad social trajo consigo un cambio tecnológico a veces -por cierto- basado en un descubrimiento azaroso. Los grandes cambios tecnológicos de la antigüedad (la agricultura por ejemplo) trajeron consigo la división social del trabajo.

La aparición de excedentes en la producción generó el ocio en sus propietarios y este evento colocó nuevamente al hombre en la posi-

bilidad de consagrar su tiempo ó parte de él a otros tipos de actividades (artísticas, científicas y tecnológicas) secundarias. Esta no fue la única consecuencia de la producción de excedente, pues ésta, como resultado de la división social del trabajo, constituyó el principio de la división de clases y la génesis del cambio económico.

Son, nuevamente, los cambios en la tecnología los que produjeron la gran revolución industrial en la Inglaterra del siglo XIX y uno de los cambios económicos mas violentos entre aquellos a los que el mundo ha asistido.

Los cambios en la tecnología -en un primer momento- producen cambios en la economía. Esto puede no ser un gran descubrimiento, pero nos pone en la posibilidad de decir que la tecnología es una de las actividades humanas dirigidas a la producción de bienestar. El trabajo y no su producto económico en sí mismo como productor de bienestar. El bienestar no es satisfacción de las necesidades elementales pues, hemos dicho ya, estas no lo son sino en la medida en que su satisfacción permite al hombre su estadía en el mundo en busca de su verdadero bienestar. Por desgracia el trabajo hace mucho tiempo que ha venido perdiendo su característica como satisfactor secundario. El hombre no vive para trabajar sino para producir.

Producir le es satisfactorio. Es en el punto en el que el hombre descubre esto, cuando el trabajo traspone el límite biológico y se sitúa no sólo a nivel social -pues produce bienes sociales- sino al nivel de satisfactor de necesidades muy diversas de aquellas que le

son conscientes. Muy aparte de la de convivir con sus congéneres, el trabajo se sitúa en la categoría de satisfactor de necesidades - de integración social; como el medio que utiliza en su constante -- búsqueda del reencuentro de su propia identidad; como satisfactor - de la necesidad de autorrealización, base de su verdadero bienestar.

C A P I T U L O I I

ANTECEDENTES HISTORICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

1.- EL PSICOLOGO Y EL TRABAJO.

Como psicólogos nos ocupamos de la comprensión del comportamiento humano, de sus motivaciones, de los efectos de aquél sobre el hombre mismo y sobre la sociedad; de los desórdenes de la personalidad que provocan alteraciones en su conducta y de la búsqueda de formas de control y solución de tales disfunciones.

Intervenimos pues en todas las esferas de la vida humana, individual y social; y el efecto multiplicador de nuestro "quéhacer" científico es evidente si consideramos que el hombre no puede desprenderse bajo circunstancia alguna, de su bagaje biológico, de personalidad, social y cultural.

La psicología es así una ciencia biopsicosocial, pues el hombre es un sistema biopsicosocial.¹ De esta manera, como consecuencia del desarrollo social particular a cada etapa del devenir histórico del hombre, van surgiendo necesidades específicas que exigen soluciones con este mismo carácter. Así, las problemáticas planteadas por el comportamiento del hombre en el trabajo, principal actividad humana,

1.- Nava R.; "Las Bases Biológicas de la Conducta Humana", Tomo I; U.N.A.M., 1968.

demandaron atención de parte de las ciencias del comportamiento.

La psicología ha respondido a tal demanda y su respuesta tomó cuerpo en el enfoque de la psicología del trabajo. No era, sin embargo, éste el nombre adecuado para esta orientación de la psicología, --- pues nuestra labor trasciende la categoría conceptual ó social "trabajo", para situarse en el estudio analítico de las formas de organización que asume el hombre para producir los bienes y servicios - que su sociedad requiere, y de los procesos psicosociales que producen tales formas de organización a nivel individual y grupal. Hoy se denomina pues, "Psicología Organizacional".

Ocupada en otros muchos aspectos del comportamiento humano la psicología no intervino directamente sobre los ambientes laborales en sí mismos sino hasta hace relativamente poco tiempo, la segunda década de este siglo con los trabajos de Hugo Munterberg (*Psychology and Industrial Efficiency*, 1913) ².

Nuestro objeto de estudio es el hombre y su "condición humana". Esta es algo que le viene dado gracias a su vida y convivencia sociales. Es curioso observar como siendo el trabajo una forma manifiesta de convivencia social, es su ambiente, sus condiciones y sus resultados, quienes han venido arrancando y reduciendo paulatinamente categoría humana al hombre.

2.- Blum, Milton y Naylor, James; "Psicología Industrial"; Trillas México 1968, p.p. 34.

Esto es un producto de muchos procesos, los grandes cambios tecnológicos -ya dijimos en el capítulo anterior- produjeron la sociedad industrial que conocemos, cuyo afán existencial exigía condiciones especiales para su desarrollo, pues funciona como un principio ---- orientador del carácter mercantil del hombre actual: su carácter -- enajenado. Como dice Fromm "... adorador irracional y dependiente de la obra de sus propias manos"³.

Algunos autores han afirmado que los problemas sociales del hombre tienen su origen en la estructura del sistema, es decir, en la mala distribución de la riqueza.⁴ Es posible. Sin embargo nuestro compromiso científico no nos permite esperar la modificación de la estructura total para solucionar los problemas. Nadie niega la importancia de ese factor, pero vivimos una realidad y hemos enfrentar la objetivamente y dar una salida a los conflictos sociales, proponiendo y aplicando soluciones que intenten devolver al hombre su -- condición humana. (Si es que alguna vez la tuvo⁵).

3.- Fromm, Erich; "La Condición Humana Actual"; Paidós Buenos Aires, 1977.

4.- Bagú, Sergio; "Marx-Engels: Diez Conceptos Fundamentales"; -- Nuestro Tiempo; México, 1972.

5.- Op. cit.

Esta afirmación -dicha así- puede resultar discutible pues al momento de escribir este trabajo, el mundo -y nuestro país en particular- atraviesa por la crisis económica probablemente más grave de su historia. Es, a pesar de todo, conveniente aclarar que, sin dejar de ser importante el factor económico, los conflictos y problemas en el trabajo son originados por otras condiciones. Ya decía Taylor - que los motivos tienden a monetizarse. Si observamos, casi siempre las insatisfacciones se traducen en demandas salariales. Estas -- muy probablemente tengan un componente real, pero es innegable que nuestras sociedades han enseñado a sus integrantes que el dinero es la clave de la satisfacción. Las frecuentes demandas salariales -- (independientemente de deberse a factores de carácter inflacionario) pueden quizá ser interpretadas -en su satisfacción- como elementos compensadores de otras condiciones insatisfactorias, prueba de ello es que tales demandas se producen en todos los sectores, esten bien o mal pagados. Brown nos reporta que entre las conclusiones de los estudios de Elton Mayo está la evidencia de que: "las quejas no son siempre declaraciones objetivas de hechos (Freud por supuesto ya lo había descubierto) sino que a menudo son manifestaciones de trastornos más profundos"⁶.

6.- Brown; "La Psicología Social en la Industria", F.C.E. México, p.p.

Antes de pasar a hablar de los problemas laborales actuales en forma directa, es conveniente revisar el desarrollo de las teorías que han existido en el enfoque de la psicología industrial, de tal manera que logremos obtener una configuración global de las relaciones entre cada etapa en el desarrollo de las formas de organización laboral y su correspondiente concepción del trabajo.

Lewis Mumford en su obra "Technics and Civiltation",⁷ divide la historia del trabajo en tres grandes etapas: etapa eotécnica, correspondiente al periodo medieval; etapa paleotécnica, correspondiente a la época de la revolución industrial y etapa neotécnica, que abarca la era industrial y postindustrial que hoy vivimos. En cada una de ellas el trabajo asumió una organización diferente. Desde luego estas diferencias obedecen a que en cada una de dichas etapas los recursos y las materias primas, así como el nivel de producción requerido eran distintos. Debemos considerar además que el modo de producción particular a cada etapa del devenir histórico del hombre, ha impulsado formas determinadas de organización del trabajo.

El arribo del capitalismo trajo consigo una inmensa compulsión hacia la producción, que hasta hoy subsiste de manera creciente. Es importante señalarlo pues la base de la reproducción del capital --

7.- Mumford, Lewis; "Technics and Civiltation"; Harper and Row, Nueva York.

-la plusvalfa- crece con la productividad.

La producción del capital y la compulsión hacia la producción constituyen los principales factores que originan el problema actual -- hombre-trabajo o mejor dicho trabajo-hombre. Cabe aquí una reflexión que retomaremos mas adelante en forma más profunda. A estas alturas de desarrollo histórico-social el trabajo se nos aparece como un factor de conflicto para el hombre, cuando en origen y esencia es un factor satisfactorio y de realización humana. Lo que sucede es que la tremenda frustración provocada por un ambiente que no motiva, que es monótono, agresivo e inquisitorio, parece convertirse en una característica inherente al trabajo en sí mismo, evidentemente esto no es cierto. Puede demostrarse si contemplamos el hecho de que más del 60% de personas que se jubilan inician nuevos trabajos (Brown)⁸. Los trabajadores llegan a darse cuenta que los problemas que le afectan no son originados por las tareas ni por el sitio o condiciones físicas en que se desempeñan (este último puede ser un factor pero no el único ni el más determinante) sino por las personas que dirigen el trabajo (estilos de dirección) que lo organizan y lo usufructúan, así como por la distribución de los beneficios de la producción.

8.- Op. cit.

2.- HOMBRE U ORGANIZACION?

En la segunda década del siglo Frederick Wilslow Taylor concluía su famosa teoría de la administración científica. Vale decir que la creó sobre bases meramente empíricas.

Taylor creía que la ineficiencia en el trabajo tenía un costo muy alto (lo cual es cierto) y por ello pensaba que el hombre debería ser dirigido y controlado para lograr un máximo de eficiencia y producción, através de la intensificación del trabajo y la división técnica del mismo.

Centrarse en la producción como esencia del trabajo es uno de los factores que condujo a la automatización de su proceso y con ello del hombre mismo. Una concepción que le colocó en el nivel de máquina y produjo una reacción negativa por parte de los trabajadores y de los patrones hacia los nuevos métodos. En los trabajadores -- por no sólo comprender la condición en que los colocaban sino por creer que tales métodos sólo beneficiaban a los patrones. Estos -- por su parte creyeron que originaban gastos muy altos e innecesarios.

Medir el tiempo máximo necesario para ejecutar una tarea y calcular los movimientos precisos para hacerlo traería mayor eficiencia y menores costos al estandarizar y uniformar el proceso de trabajo. -- Pues se elevaría la productividad con menos hombres.

La faceta negativa de las aportaciones de Taylor no se hizo difícil de percibir. Los trabajadores los vieron como explotación. Taylor

opinaba que todo empleado debería tener presente en todo momento, - que una fábrica existe en primera y última instancia con el propósito de pagar dividendos a sus propietarios.

Es evidente que los métodos de Taylor pueden ser considerados como lo que podríamos llamar un paternalismo inhumano, pues se consideraba al hombre como incapaz de asumir compromiso y responsabilidad; - como un sujeto a quien había que guiar en todo momento.

Ante la premisa de la producción y eficiencia como fines del trabajo y del dinero como motivo principal del trabajo del hombre, la administración científica partió de tres principios básicos:

- 1) Selección de los mejores hombres para el trabajo.
- 2) Instrucción en los métodos más eficientes y los movimientos -- más económicos que debían aplicar a su trabajo.
- 3) Concesión de incentivos en la forma de salarios más altos para los mejores trabajadores (Brown)⁹.

A esta etapa del trabajo bien podría llamársele "del trabajo por la organización", organización sin hombres.

Todavía dentro de esta etapa surgió el enfoque que hoy conocemos como "administración clásica". Pueden mencionarse como sus principales representantes a Henry Fayol, Max Weber y Koontz y O'Donnell.

9.- Ibidem.

Su enfoque parte de la teoría llamada del "hombre económico"¹⁰ ---- ellos retomaron el principio postulado por Adam Smith acerca de que el principal motivo del hombre era el dinero, que vive y trabaja para obtenerlo.¹¹ Por ello plantearon que un modelo administrativo basado en un sistema de incentivos daría grandes resultados. Pagar salarios en función del puesto y la actividad, y gratificar mediante comisiones y sobresueldos era la política central de este modelo.

Entre sus principales aportaciones se cuenta el hecho de haber concebido a la organización como una estructura jerárquizada; ante algún problema bastaba con cambiar la estructura (reorganizar el sistema de tareas) y esperar resultados.

Como una reacción a la administración científica y a la teoría del hombre económico, sobrevino un nuevo enfoque al que bien puede llamársele de "las relaciones humanas". Uno de sus principales representantes es Tannenbaum. Este fue uno de los primeros teóricos que sostuvo que el hombre no necesitaba guía alguna y que si aparecían problemas laborales, eran debidos a las malas condiciones de trabajo y al sistema autoritario que destruía el ambiente social y era -

10.- Smith, Adam; "La Riqueza de las Naciones"; citado por Brown, op. cit.

11.- Ibidem.

causa de las malas relaciones interpersonales.¹²

Tannenbaum planteó que en el trabajo no se requerían líderes sino - moderadores. No líderes sino coordinadores; supuso que la existencia de la organización formal era en parte un origen de conflictos.¹³

La administración clásica reaccionó diciendo que lo que Tannenbaum proponía recibía el nombre de "libertinaje".

A esta etapa de reacción a las teorías clásicas que enfatizan al -- hombre como centro de atracción organizacional, bien podría llamársele "hombre sin organización".

Otro intento de desarrollo organizacional más equilibrado surge de la obra de Elton Mayo. Son muy conocidas sus investigaciones experimentales de los años veintes y treintas. Que echaron por tierra los supuestos en los que se basaban los primeros trabajos de psicología industrial.

No cabe duda que las malas condiciones ambientales provocan ineficiencia, ni que los análisis de tiempos y movimientos evitan fatiga al eliminar movimientos ineficaces; sin embargo estas afirmaciones provenían del estudio del hombre como elemento aislado y no resol-

12.- Tannenbaum, A. y Seashore. "Algunos Cambios en las Concepciones y Aproximaciones al Estudio de las Personas en las Organizaciones" Wadsworth Publishing Co. California, 1964.

13.- Op. cit.

vían -ni siquiera enfocaban- la totalidad de los problemas planteados por la industria.

Los estudios de Mayo vendrían a demostrar que "el grupo" primario, más que el individuo aislado, representa la unidad de observación y atención en los intentos por mejorar eficacia y eficiencia pues su formación es natural y es sede de la gufa y fuerza de las acciones de quienes a él pertenecen. Por otra parte Brown ha planteado que "...además de producir artículos, el trabajo y la industria deben llenar una función social; la motivación adecuada es más importante que cualquiera otra condición".¹⁴

Stuart Chase, en su obra "Men at Work", afirma respecto a los estudios de Hawthorne que "... fueron estos los primeros en poner al --descubierto que una fábrica, que cualquier centro de trabajo, realiza dos importantes funciones: la económica, que produce bienes, y la social, que crea, promueve y distribuye satisfacciones humanas --entre los que cobija bajo su techo".¹⁵

Otro de los principales hallazgos de Mayo fue que ningún agregado --de personas puede existir sin que se formen grupos informales y se destaquen líderes naturales. Y como dice Brown: "... no sólo es estúpido sino fútil tratar de deshacer esos grupos".¹⁶

14.- Brown, op. cit.

15.- Citado por Brown, p.p. 86, op. cit.

16.- Brown, op. cit.

Piaget planteaba que todo grupo crea sus reglas y se atiene a ellas, tal es tan satisfactorio para sus integrantes que no renunciarán a ellas jamás, pues es su obra y en la sociedad y grupos laborales es su fuerza y su escape. Resulta más inteligente intentar canalizar la energía del grupo hacia el logro de los objetivos organizacionales tratando de conciliar estos con los objetivos individuales de sus integrantes.

El enfoque de la psicología industrial contemporánea podríamos considerar que surge con Douglas Mc Gregor quien hacia 1960 plantea -- sus famosas teorías "x", "y". Mediante ellas propuso el enfoque humano que "la gerencia" debía sostener.

En la teoría "y" plantea que el hombre no rehuye la responsabilidad, como pretendíase en otras épocas, todo lo contrario: la busca. El hombre no es, por naturaleza, pasivo e indiferente a las necesidades de la organización; la experiencia le ha tornado así. Por ello, la misión central de la gerencia (dirección) es arreglar las condiciones organizacionales y los métodos de operación y trabajo, de -- tal manera que el personal pueda alcanzar de mejor manera sus propios objetivos dirigiendo sus esfuerzos hacia los objetivos de la -- organización.¹⁷

17.- Mc Gregor, Douglas. "El Aspecto Humano de la Empresa" McGraw-hill, Nueva York, 1960; México; Diana, 1969.

Mc Gregor planteaba que el secreto de la conciliación de los objetivos individuales con los que la organización, reside en facilitar - la satisfacción de ciertas necesidades humanas de orden superior, - que sólo aparecen cuando las necesidades primarias están razonablemente satisfechas: seguridad y autorealización.

Estos fueron los primeros pasos hacia una teoría "hombre-organización". Vendrían aún tres enfoques muy importantes en la búsqueda - de un auténtico desarrollo global de la organización que tomase - en cuenta el factor humano.

Puede decirse que la psicología organizacional surge con Katz quien hacia 1965 es de los primeros en hablar de la empresa como sistema total, en el que el hombre es uno de los principales elementos y -- constituye en sí mismo la guía que, cuando une sus objetivos a los de la organización pone al sistema en posibilidad de óptimo funcionamiento.¹⁸

Con Katz aparece la administración por objetivos como una consecuencia lógica de la aplicación de la teoría sistémica. Antes de estas concepciones, la administración era un fin en sí misma; con la psicología organizacional se transforma en un medio, en un elemento --

18.- Katz, D. y Kahn R. "Psicología Social de las Organizaciones", Wiley; New York, 1966.

que sugiere el preestablecimiento de objetivos y, después, los canales y medios para llegar a su consecución sin descuidar las necesidades humanas.

La psicología moderna tuvo su aportación a la resolución de los problemas del trabajo, en la obra de Edgard Schein. El ha sostenido que la etapa principal del proceso administrativo es la planeación; la combinación de una estructura participativa con la planeación como función de los resultados, implica la apertura del sistema: un sistema abierto que atiende en forma permanente al cambio, es la base del éxito organizacional. Bien puede llamarse a su teoría "del hombre-equipo" pues una de sus partes medulares es el énfasis e importancia que da a la fuerza del grupo en la dinámica de la organización.¹⁹

En esta etapa la motivación en el trabajo y la integración de objetivos han pasado a ocupar el eje de las teorías organizacionales. Volveremos mas adelante sobre la teoría de Schein, una vez que tengamos algunos elementos con los que se relaciona estrechamente.

De las teorías motivacionales referidas al trabajo, vamos a mencionar aquí los elementos esenciales de las de tres principales representantes de esta corriente: Argyrys, Hersberg y Mclelland.

19.- Schein, Edgard. "Psicología de la Organización"; Pretince Hall International, México, 1972.

En 1967 Chris Argyrys publicó su libro "Personalidad y Organización" en él, uno de sus más importantes planteamientos, sostiene que los desajustes del comportamiento humano, en el trabajo y las empresas, se deben a que el hombre (occidental) no es educado en forma acorde con las exigencias que ha de plantearle una organización.

Cuando el individuo entra, por primera vez, en contacto con el trabajo en una empresa, generalmente viene de un estado pasivo del que la organización le ha de exigir moverse hacia un estado de actividad creciente. De un estado de dependencia, a uno de autonomía. De pautas de conducta limitadas, a formas de conducta diversas y complejas. De un nivel funcional de conciencia y autocontrol, a un estado de permanente desarrollo.

En aparente contradicción con esta idea, Argyrys ha planteado que, la excesiva fragmentación y especialización han generado, en la realidad actual, empleos que por su automatización, producen actividades que imposibilitan no ya el desarrollo humano, sino -ni siquiera- la puesta en juego de sus propias potencialidades y capacidades. Dichas actividades, al no poder establecer, en su nivel objetivo, relación con la misión global de la organización, hacen que el hombre perciba su trabajo como algo sin sentido. Ante tal realidad -opina Schein- el individuo ha de buscar su autorealización en otros contextos. Con ello, coloca a la organización, al trabajo, como un fin y no como un medio. 20

20.- Schein, Edgard. "Psicología de la Organización", Prentice Hall International; Nueva Jersey, 1972. p.p.78.

Desgraciadamente -como dice Argyrys- la política de las organizaciones, aún hoy, considera que "... el empleado casi no tiene necesidades distintas a las de cumplir con exactitud el papel que se le ha asignado de una manera específica ..." y si las tiene, la organización aparece ante él como una entidad indiferente a tales necesidades. El empleado "aprende" a comportarse, por tanto, consecuentemente. Es decir, "aprende a ser exactamente lo que la organización espera de él y nada más".²¹

Maslow representa una opción entre las teorías motivacionales aplicadas al ámbito laboral, pero de él hablaremos más adelante. Lo citamos ahora porque vamos a referirnos a otro autor que desarrolló algunos de sus conceptos y ponderó su importancia y significado en el proceso organizacional.

Llegamos a una etapa en la que no sólo ha sido aceptada la motivación como un motor del trabajo, sino que se erige como sujeto y objeto del mismo. F. Herzberg publicó en 1966 su libro "Trabajo y Naturaleza Humana", en él plantea su famosa teoría denominada "teoría dual" o de la dualidad. Esta teoría debe su nombre al doble carácter de la motivación. Herzberg, Mausner y Snyderman encontraron -- dos factores diferentes de la motivación: factores motivadores, como la responsabilidad, la iniciativa y la autorrealización; y fac-

21.- Op. cit. p.p. 49.

tores a los que llamaron higiénicos, salarios inadecuados, condiciones laborales insatisfactorias, falta de seguridad en el empleo, dirección deficiente. Herzberg comprobó que la aparición de los factores motivadores representa una gran satisfacción, pero su ausencia no provoca insatisfacción. Respecto de los factores higiénicos, creía que su ausencia era desagradable y su aparición no generaba satisfacción. Tiene lógica, generalmente el trabajador desconoce el auténtico motivo de su insatisfacción; la realización de los motivos sociales no es una fuerza lo suficientemente poderosa como para producir autorrealización y sentirse satisfecho. Es decir, los factores motivadores más decisivos radican por encima, y más allá, de las condiciones del puesto de trabajo. Dicho más claramente, -- los trabajadores no aciertan siempre a descubrir los factores auténticamente motivantes y encuentran un paliativo en la exigencia de situaciones objetivamente satisfactorias (un ejemplo es su concentración en la petición de aumentos salariales o de la introducción de mejoras en las condiciones ambientales de trabajo). A este respecto, dice Brown que "las quejas no siempre son declaraciones objetivas de hechos, a menudo son manifestaciones de trastornos más profundos".²²

22.- Brown, op. cit.

Por su parte McClelland, en su libro "Achieving Society", plantea - que los motivos humanos están determinados social y culturalmente - y encuentran el sujeto de su manifestación en el grupo. McClelland ha identificado tres motivos básicos: rendimiento (logro), poder y afiliación. Su opinión es -por otra parte- muy cercana a los planteamientos de Max Weber, quien sugiere que las causas del desarrollo de los países industrializados, son culturales.²³ Ha señalado, además, que la salud económica de una sociedad depende de su iniciativa, argumentando que este factor está históricamente asociado a - una intensa motivación de rendimiento en los miembros de una determinada sociedad. Esto permite afirmar "la variabilidad" de la motivación, y lleva a suponer la posibilidad de introducir cambios en - ella a través de programas de "formación sistemática" que plantean, como requisito básico, la preparación de los directivos para reaccionar con flexibilidad ante las nuevas motivaciones de los subordinados.

A propósito hemos dejado casi al final de esta breve revisión histórica de las teorías de la conducta laboral del hombre, la referencia a la teoría motivacional de Abraham Maslow. Maslow puede ser - considerado el padre del desarrollo organizacional, pues al ser el

23.- McClelland, D. "Achieving Society", citado por Schein, Ed., -
Ibidem.

primero en hablar formalmente de los factores de la motivación en el trabajo, sentó las bases de un enfoque que sería metodológicamente desarrollado después por los más importantes representantes del desarrollo organizacional, debido a la orientación sistémica de su teoría de la conducta laboral.

Maslow planteó que las motivaciones tienen su origen en las necesidades humanas y responden a una jerarquía. Estas necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de relación afectiva (afiliación), de posición y de autorrealización. De acuerdo con su teoría, las necesidades se jerarquizan de abajo hacia arriba: en el nivel más bajo se encuentran las necesidades fisiológicas (vitales o primarias), vienen luego las de seguridad, luego las de afiliación y posición, y por último, las de más alto nivel, las necesidades de autorrealización. Maslow pensó, que debido a su surgimiento y efectos, las necesidades podían ser divididas en necesidades de déficit y necesidades de crecimiento. Por otra parte de todas ellas, sólo la de autorrealización es una necesidad interna, eminentemente psicológica, de crecer para llegar a ser aquello que uno es capaz de ser. Cabe aquí aclarar que eliminar una insatisfacción no es satisfacción; -- las necesidades de seguridad sólo surgen, una vez satisfechas las primarias; las de afiliación, aparecen solamente cuando se han satisfecho las de seguridad; y la de autorrealización surge, sólo --- cuando se hallan satisfechas todas las demás.

La satisfacción es bienestar, y el bienestar no lo proporciona el solo hecho de no tener hambre o de estar vestido; de ser así, una vez saciados y vestidos alcanzaríamos el bienestar, la realización.

El trabajo, esencia del crecimiento y desarrollo de la sociedad, - ha de proporcionar la oportunidad de producir esta autorrealización y bienestar, si se quiere asegurar la sanidad de dicho crecimiento.

La organización laboral actual debe promover el desarrollo y autorrealización de sus integrantes; con ello no sólo garantiza altos - niveles de eficiencia y productividad, por la conciliación de objetivos individuales y grupales con los de la organización, sino que produce bienestar individual y social, y evita a la sociedad el condenarse -como comienza a estarlo- a la muerte por automatización y ausencia de lo que le hizo surgir: calidad humana.

Es necesario aclarar que nuestra realidad actual está -como todas - las anteriores- históricamente determinada. Cada una de las teorías mencionadas aquí, tuvo su origen dentro de una realidad particular y no en forma gratuita. Si bien cada una ha tenido imprecisiones, también han tenido aciertos. Por ello, ninguna es desechable. La suma de sus aciertos debe producir un resultado dialéctico capaz de dar solución a los problemas que plantean los procesos laborales actuales. Lo actual en la empresa es la apatía, la inseguridad, el aburrimiento, la frustración, la agresión, la improductividad. Creemos poder encontrar en el D.O., un paliativo de estos - problemas.

Pasaremos ahora a analizar el problema al que se enfrenta, su naturaleza, sus características y por último sus estrategias.

C A P I T U L O I I I

PRODUCTIVIDAD, ORGANIZACION y CAMBIO.

(LA TEORIA DE SISTEMAS)

1.- EL PROBLEMA DE LA PRODUCTIVIDAD.

El desarrollo de las máquinas y del capitalismo, aceleraron la automatización de los procesos del trabajo y con ello, la especialización de las funciones de cada trabajador. La reproducción del capital transformó sensiblemente el objetivo del trabajo, y a partir de ese momento la producción tomó el eje central de la actividad humana.

En este momento histórico puede situarse el origen de una realidad cuya principal característica es el cambio, provocado siempre por la acción alterna e interdependiente de dos variables fundamentales para el desarrollo social: economía y tecnología.

Desde ese entonces, la dirección que toma el comportamiento humano como resultado de cada transformación ejercida en su ambiente laboral, constituye permanente preocupación de parte de quienes dirigen las acciones. Desafortunadamente, aún hoy, un gran número de empresarios no atribuye al factor humano una alta posibilidad de influencia sobre las relaciones laborales internas, y a estas sobre los resultados del trabajo; la mercadotecnia, la administración financiera y la producción, representan la atención frontal - en primera y última instancias, de empresarios y directivos: elevar la productividad se aparece a sus ojos como único imperativo.

Sin embargo, muchos de ellos aún no se han convencido de que la -- elevación de la productividad no obedece solamente al mejoramiento de los procesos subyacentes a las tres funciones arriba mencionadas; es función también de la calidad y cantidad de la disposición humana, a la que principalmente afecta la constante modificación -- del estado general de cosas, que atiende pocas veces o jamás la po sición de cada hombre dentro de la organización. Esta posición so cial se refiere a las expectativas y necesidades individuales, a -- la devolución del sentido al trabajo, y a la creación de un ambiente que no sólo sea capaz de promover el desarrollo armónico de las relaciones humanas, sino de rescatar la identidad del hombre, ex-- traviada en un proceso de deterioro paulatino de las relaciones y del estado psicológico de los individuos, variables que se afectan mutuamente.

A pesar de que muchos empresarios hoy día; saben que el trabajo es un medio de crecimiento social y psicológico del hombre, pocas veces logran asociar con ello los problemas del desarrollo armónico de la organización y la elevación de la productividad. Algunos de ellos, con mayor tino, se han dado cuenta de que la fuente principal del desarrollo de la organización, es la parte humana, pues -- hasta hoy, es el motor de toda actividad productiva.

Desde que la rentabilidad pasó a ser la razón objetiva del trabajo humano, los dirigentes han luchado por elevarla y han intentado -- --cuando han percibido la importancia del factor humano, cuantos mé todos se han propuesto para lograrlo. Ya hemos señalado aquí los principales enfoques y teorías de la psicología organizaciónl, así

como el punto central de orientación de los esfuerzos de cada una - por incidir positivamente sobre el proceso del trabajo, para alcanzar un progreso organizacional equilibrado.

Creemos que esto puede lograrse. No se pretende enfrentar la atención en la producción contra la atención al factor humano sino, más bien, conciliar ambos factores, pues dadas las condiciones actuales del crecimiento social, no es posible negar la importancia de un -- acelerado desarrollo productivo, ni volver al taller.

Lo que la empresa actual demanda, es productividad -rentabilidad- (sin que nos importe ahora el hecho de si su incremento es necesario y lógico para un desarrollo económico equilibrado).

La productividad, dice Druker, "es una medida del progreso técnico"; luego, la productividad no es un problema humano. Lo que el - incremento de la productividad y del tiempo de duración del trabajo humano consiguen, es la elevación de la producción. Más aún, una - de las medidas de la productividad es la reducción del tiempo y los recursos socialmente necesarios para producir un producto (v.r.). - De esta manera, el trabajo humano no es productor de productividad sino desde dos aspectos:

- 1) Que la creación de tecnología es producto del trabajo humano.
- 2) Que exige un ritmo en virtud de los requerimientos tecnológicos

1.- Druker, Peter; "La Productividad", citado por Fourastie, Jean; "La Productividad", Barcelona 1975.

y de las fluctuaciones económicas (aunque estas sean consecuencia directa o indirecta de las relaciones de mercado).

Así, es posible percibir cómo la atención en la productividad no es ta divorciada de la atención al factor humano; conseguir una relación adecuada entre ambos elementos es una de las metas más actuales e importantes del psicólogo del trabajo (la ergonomía representa el enfoque sistemático más efectivo de éste esfuerzo).

La problemática reside, probablemente, en que la tecnología, según se ha dicho, es un proceso ahorrador de esfuerzo y, con el tiempo, ha significado automatización. Esta, por supuesto, le ha quitado sentido al trabajo.

El problema de la productividad asignado al factor humano, emana de que los dirigentes de la organización presuponen la colaboración y esfuerzo ininterrumpidos de sus miembros, sin percibir que el requisito fundamental de dicha colaboración consiste en devolver al trabajo el sentido que ha perdido en el proceso de automatización y segmentación.

Con esto no, pretendemos decir que para hacerlo debamos eliminar la tecnología y sus progresos. El sentido sólo puede ser devuelto al trabajo cuando se crean objetivos y condiciones de carácter psicológico que involucran la personalidad total del individuo en el proceso y que hacen que el trabajo sea percibido como algo más que la realización de una tarea (la ergonomía ha sugerido el proceso de "enriquecimiento de tareas" como un recurso importante a este aspecto). El secreto consiste en crear un esfuerzo comprometido, labor

de empresarios y psicólogos.

Hay que señalar que, desde luego, no todo el trabajo es trabajo de maquinaria; no todas las tareas requieren de la interacción de avances tecnológicos sofisticados que exijan automatización. Desde el punto de vista económico-social, el trabajo posee un doble aspecto: abstracto y concreto₂. Analizarlo desde tal perspectiva, nos conduce a contemplar la existencia de trabajo productivo y trabajo improductivo. Estas ideas se contemplan más ampliamente en el análisis del trabajo en el modelo burocrático del estado.

Por ahora es importante señalar que en nuestra actualidad, caracterizada por el cambio, el trabajo pierde su forma socializada -desde el punto de vista que contempla el trabajo socializado como productor de valores necesarios para la sociedad- para constituirse en -- productor de sólo una de sus facetas: valores de cambio. Por esta razón, hoy día todo tipo de trabajo tiende a la automatización, la cual no siempre es provocada por la intervención de la tecnología - sino también por el ritmo que exigen los cambios sociales y económicos.

Las condiciones económico-sociales actuales, demandan producción -- acelerada en todos los sectores. Esta compulsión productiva afecta toda la dinámica laboral tanto en su aspecto administrativo como en su aspecto humano pues, por una parte, distorsiona la planeación, y

2.- Illich Rubin, I.; "Ensayo Sobre la Teoría Marxista del Valor".

Cuadernos de Pasado y Presente, Siglo XXI; México, 1977.

por otra, la automatización y la rutina generan un vacío creativo - que reduce el sentido del trabajo y la motivación y cooperación de quienes lo realizan.

Aún el trabajo intelectual, si no tiene consecuencias, objetivos, - continuidad y aplicación, provoca en sus productores una sensación de ineficiencia e incluso de inutilidad en el peor de los casos. - Todo esto se refleja en el deterioro de las relaciones humanas en - el ámbito laboral. En efecto, el conflicto en las relaciones huma- nas es una de las salidas más comunes de la frustración de los miem- bros de una organización en tales condiciones; tal vez, en realidad constituye un acceso a su reproducción en la medida en que se vuel- ca sobre su fuente generadora, estableciendo un círculo vicioso.

De esta manera, vemos cómo el trabajo llega a constituirse como un proceso sobre el que el hombre no sólo va perdiendo el control sino bajo cuyo control llega a encontrarse. El problema consiste, antes que todo, en hacerle comprender dicho proceso, en vías de devolver al hombre su función de modelador del cambio. Es en ello en lo que han fracasado cientos de intentos realizados por teóricos y directi- vos de empresa, y es resultado de que dichos intentos han incidido sólo parcialmente sobre el proceso de trabajo y de no considerar a éste de manera sistemática.

El trabajo, en su calidad de actividad humana, no está exento de - ser función de una cultura, del grupo, de sus valores; de factores económicos y de organización social. Por todo ello, todo intento - de cambio debe contemplar al proceso laboral como una consecuencia

sistemática de la estructura social total, si se pretenden soluciones integrales y eficaces.

2.- ORGANIZACION y SISTEMAS.

La vida del hombre se desarrolla en torno a organizaciones: el hospital donde nace, la familia entre la que crece, la escuela a la -- que asiste, la fábrica en que trabaja, el club al que pertenece, -- etc. ...

Las organizaciones pueden clasificarse en diversas categorías; por su tamaño, por su actividad, por sus funciones, por su estructura, en fin. Lo más importante es, quizá, que la idea de totalidad, de estructura, nos ha permitido concebir a la organización como un complejo de procesos cuyas relaciones constituyen el punto de contacto con el ambiente en que han surgido y derivan una dinámica particular que caracteriza a cada una.

A dicha concepción sólo pudo llegarse con el surgimiento del enfoque de sistemas. Es conveniente, por tanto, definir "organización" y definir "sistema", para encontrar su punto de enlace, afirmar a la organización como sistema y señalar sus características.

Como quiera que se plantee, aunque el trabajo alguna vez haya sido o sea individual, su producto es siempre social. Con el tiempo, el hombre se asoció con otros para satisfacer necesidades que solo, no podría. Esto se debe indudablemente a dos factores:

1) Las formas de organización históricamente determinadas (como --

función de la tecnología y el crecimiento social, demanda, ---
etc...).

2) La necesidad de convivencia.

Entremos en materia con la definición que de organización ofrece --
Schein:

"Una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y el trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad"₃

Schein, aclara que el objetivo de la coordinación -en su definición- son las actividades y no las personas. Aquí diremos, por nuestra parte, que ello nos remite a considerar al trabajo con características impersonales, lo cual, como veremos adelante, es incorrecto.

Veamos ahora la definición que nos ofrecen Lawrence y Lorsch:

"Una organización es la coordinación de actividades diferentes de -
colaboradores individuales, para llevar a cabo transacciones planeadas
con el ambiente"₄

3.- Schein, E.H.; "Psicología de la Organización", Prentice Hall
International; New Jersey, 1972.

4.- Lawrence Y Lorsch; "Desarrollo Organizacional: Diagnóstico y
Acción". Fondo Educativo Interamericano; México, 1973.

El elemento común a ambas definiciones, según puede observarse, es el que plantea que una organización es una coordinación de actividades. Lawrence y Lorsch postulan, sin embargo, que la organización es una forma de interacción entre el hombre y su ambiente; la conciben como un medio y no como un fin; ya que es cierto que las organizaciones producen los medios que la sociedad requiere para desarrollarse. Pero lo más importante de dicha definición es que coloca al hombre como productor de su ambiente.

Pero, ¿dónde reside la "comunidad de objetivos" que señala Schein, aclarando además que "la coordinación" es de actividades y no de personas?

Veamos: es cierto que el objetivo principal de una fábrica de calzado es producir zapatos; sin embargo, éste objetivo es, en realidad, social y no individual porque el objetivo común de todos los hombres que trabajan en dicha fábrica de zapatos, es el mismo de los que lo hacen en un de ropa o en una alfarería: ser productivos, esto desde el punto de vista puramente psicológico (así como desde el punto de vista administrativo y, aún, desde el punto de vista de la existencia misma de una organización productora de bienes y/o servicios, es la producción de capital o su administración).

En efecto, ser productivo es lo que permite al hombre relacionarse de una manera más adecuada con su ambiente. Una organización que permite al hombre ser productivo -donde "productivo" implica el fomento de la iniciativa, la creatividad y la participación- le confiere una gran satisfacción, que conduce a la auto-realización. El

hombre que alcanza el nivel de auto-realización encuentra una forma más eficaz de interactuar con su ambiente, y de esta manera devuelve a su organización una intervención renovada y entusiasta.

Por todo esto, la organización laboral reviste una característica especial: permite al hombre la autorealización por la productividad (vista aquí en el sentido original: facultad de producir).

Por esta razón debemos agregar a las definiciones de organización - antes citadas, el concepto productividad (en el sentido ya descrito) si se habla de organización laboral.

Sea que quienes dirigen las acciones en una organización contemplen o no la importancia que tiene para el desarrollo individual y de la empresa, atender a esta connotación del concepto productividad, y - así promuevan las condiciones adecuadas para su consecución, igual tendrán una respuesta al interior de la organización, resultado de la forma en la que envían a sus integrantes al exterior.

Lo anterior responde al hecho de que la organización viene a ser un subsistema del sistema total, por lo que está con él en un permanente intercambio cuya dinámica determina finalmente el nivel de eficiencia organizacional. Todo ello quedará más claro al hablar de - la naturaleza y funcionamiento de los sistemas.

2.1.- SISTEMAS.

A nuestro alrededor todo está en movimiento, nada es estático. ---
Cuando al hablar de algo nos quedamos en el nivel de la descripción

y no podemos ir más allá; tal vez se debe a que estamos refiriéndonos a cosas aisladas que probablemente son parte de un fenómeno o proceso más amplio.

Todavía hacia la segunda década de este siglo, la biología -p.e.- no podía explicar, sino a través de descripciones de elementos aislados, algunas funciones de los organismos vivos.

Hoy, la biología y la mayor parte de las ciencias hablan de procesos, de fenómenos integrales y de estructuras, en lugar de pares o elementos aislados.

En efecto, para explicar un fenómeno, se requiere descubrir los --- principios de relación por los que se organizan la o las estructuras que participan en la producción de dicho fenómeno, tanto si hablamos de una planta como si del organismo; lo mismo si tratamos -- con un procedimiento matemático que con el evento físicoquímico, -- psicológico o social.

Puede decirse que la psicología accedió, rápidamente a la concepción de totalidad. La obra de un psicólogo de Viena, Christian Von Ehrenfels, constituyó el principio esencial de la psicología de la Gestalt (forma o estructura). Ehrenfels pretendía descubrir las -- cualidades de la forma percibida (visual, auditiva, etc...) y a través de sus investigaciones pudo concluir que las formas son percibidas como totalidades: "... una totalidad, lejos de ser la suma de las partes que contiene, las condiciona en el sentido que una parte en una totalidad; es distinta que esa parte aislada o insertada en

otra totalidad"⁵.

Para demostrarlo utilizó el ejemplo de "la melodía", cuya "forma" - particular posee una cualidad irreductible al número de partes que la componen. La totalidad designada por el término "melodía" está constituida por una relación particular de las notas musicales entre sí.

De esta manera puede decirse que todo proceso es dinámico y supone principios de organización; relaciones particulares entre elementos, que constituyen interacciones, sean estas directas o indirectas. - Detrás de una relación interactiva entre partes o elementos hay --- siempre una estructura, una totalidad, un sistema.

Con estas concepciones, la noción científica de causalidad accedió a principios sistemáticos; de interacción de partes y estructuras.

Veamos algunas definiciones de sistema. Bertalanffy (1968) define sistema como "conjunto de elementos en interacción"⁶.

Afnasiev (1974) por su parte, define sistema como: "todo conjunto de componentes cuya interacción engendra nuevas cualidades (fruto de la integración, del sistema), que no poseen los elementos inte-

5.- Ehrenfels, Christian Von; citado por Mueller, F.L. "Historia de la Psicología".- F.C.E.; México, 1976.

6.- Bertalanffy, op. cit.

grantes"⁷.

Quedémonos con esta definición de Afanasiev que explica la naturaleza dinámica del sistema por el principio de interacción de los elementos que lo forman.

Definido así, todo cuanto nos rodea es un sistema: sistemas mecánicos, físicos, biológicos y sociales, entre otros; y si tuviésemos que clasificarlos lo haríamos, de una manera muy general, en, naturales y artificiales.

Hay, desde luego, también sistemas mixtos que incluyen sistemas naturales y sistemas creados por el hombre (sistemas hombre-máquina).

Los elementos de un sistema pueden ser conceptos, objetos o sujetos, o bien dos de estas categorías o las tres.

Por ahora nos interesan los sistemas mixtos, producidos por el hombre mismo. Veamos por qué:

El tipo de elementos con los que están compuestos los sistemas, determina la cualidad específica que los divide en dos grandes grupos:

- Sistemas gobernados.
- Sistemas autogobernados.

Estos últimos son aquellos que tienen capacidades homoestáticas, es

7.- Afanasiev, V.G. "Dirección Científica de la Sociedad"; "Experimento de Investigación en Sistemas", Ed. Progreso, Moscú 1974.

decir, de autoregulación; capacidades que no poseen los sistemas gobernados, sin hablar ya de conducta coordinada con un fin determinado o de autoperfeccionamiento.

Citemos por último las características inmanentes a todo sistema integral:

- 1) Caracter específico, definido por las cualidades resultantes de la integración (que no es sólo la suma de las partes).
- 2) Composición particular (partes y componentes).
- 3) Organización interna (estructura) determinada por el tipo de interconexión específica de los componentes del sistema.
- 4) Todo sistema posee un ambiente interno y una relación con el ambiente externo en el que existe (8).

A partir de esta breve revisión puede afirmarse que las organizaciones humanas comparten todas estas características; por ello, los procesos organizacionales deben ser analizados a partir de un enfoque sistémico si se quiere descubrir su dinámica y desarrollo.

Hay que apuntar que, sin embargo, las organizaciones humanas son sistemas altamente complejos; esta complejidad surge de la gran cantidad de elementos y procesos que los componen (los sistemas mismos son procesos, esto se explica por su naturaleza dinámica) y de la forma organizativa de la información, ya que ésta constituye el insumo principal de cualquier sistema.

La segunda ley de la termodinámica plantea que todo sistema tiende a la entropía como una forma de buscar el equilibrio. Dicha entropía (desequilibrio) encuentra su expresión en la información a través de señales:

"La importancia de la señal reside en que lleva un efecto dirigente e impone al sistema determinados cambios de acción;... la señal lleva una orden al sistema, si es captada el sistema reacciona correlativamente"⁹.

Al analizar la dinámica de las empresas es posible observar cómo -- gran parte de los problemas laborales se deben a la indiferencia -- con que muchos directivos reaccionan a las señales enviadas desde el interior del sistema o a la falta de criterios para interpretarlas, pues si se desconocen las cualidades de sus componentes, el -- proceso de dirección se torna irracional y obliga a la estructura a adaptarse a los planes sin hacer los ajustes necesarios.

Por otra parte, Cleland (1975) ha planteado a la teoría de los sistemas como una teoría de la organización ¹⁰.

Esto es muy importante porque buscar unir el punto de vista conductual (comportamiento -de los elementos- del sistema) con el mecáni-

9.- Op. cit.

10.- Cleland, D.I.; "Análisis de Sistemas y Proyectos de Dirección" McGrawhill, 2a. edición; Nueva York, 1975.

co, considerando a la organización como un todo integral que busca la efectividad por la armonización, es hacer de la teoría de los -- sistemas una teoría de la organización.

3.- LA NATURALEZA DEL CAMBIO.

Al hablar de las características fundamentales de los sistemas, Afanasiev cita que cada uno posee una estructura particular. Hemos -- planteado antes que cuando pretendemos la explicación de determinado fenómeno o proceso, debemos descubrir los principios de organización de los elementos que participan en él, esto es, de su estructura.

Ahora bien, por su carácter dinámico todo sistema es un proceso en sí mismo pues, en su interior las partes actúan de manera interdependiente, de manera ordenada y sincrónica, de tal suerte que ninguna de ellas puede actuar sin afectar y ser afectada por el resto.

Esta acción sincrónica de las partes supone una organización en el tiempo. Si cada parte del sistema funciona en el tiempo planeado, se logra el proceso de acciones y reacciones encadenadas que constituye la naturaleza dinámica del sistema.

Así, el establecimiento del proceso (dinámica) de un sistema implica a la vez, la estabilidad del sistema; la determina en virtud de que la requiere para reciclarse y obtener continuidad (sin la estabilidad del sistema jamás se completaría un solo ciclo de actividad). No obstante, este reciclaje no es circular sino espiral, es decir, avanza; por eso "la estructura de un sistema viene a ser su

organización en el tiempo"¹¹, su modo de funcionamiento y la forma dentro de cuyos límites se producen los cambios que caracterizan su preservación.

En efecto, ya se ha dicho aquí que los sistemas existen en un ambiente externo del que, junto a otros muchos más, son subsistemas.

Ese ambiente los condiciona -pues gracias a él existen- y realiza - con ellos un permanente intercambio; por eso, gran parte de los cambios internos de un sistema son reacciones adaptativas a las exigencias demandadas por el exterior, a las que si no reaccionan, mueren o se osifican permaneciendo algún tiempo en el caos, hasta que son absorbidos por otro sistema más dinámico y adaptativo o sus partes realizan una revolución (punto máximo de entropía) que revitaliza - al sistema.

Por estas razones, Robert Blake (1973) ha planteado que en las organizaciones humanas no debe admitirse la simple evolución ni, menos aún, la revolución, sino el desarrollo sistemático pues, los cambios constituyen una realidad constante que exige adaptaciones planeadas en un proceso de renovación constante que condiciona la existencia eficaz del sistema.

Las organizaciones humanas actuales son sistemas altamente complejos, pues junto a la automatización y especialización que suponen - las grandes estructuras productivas de hoy, aparece el elemento hu-

11.- Afanasiev; op. cit.

mano con todo su bagaje intelectual y afectivo, que los matiza con características especiales.

En las organizaciones humanas se forman grupos (con todos los procesos psicosociales que involucran), percepciones, expectativas; se mezclan con ello, factores afectivos y emocionales; se producen ambientes heterogéneos, subgrupos, clases, culturas particulares; motivaciones, tendencias y actitudes. Con todo ello, la información y la comunicación se traducen en los factores clave del desarrollo armónico, en el que el proceso de realimentación constituye la piedra de toque.

En efecto, las organizaciones productivas laborales poseen objetivos planeados, complejos de funciones que conducen a ellos y sistemas de tareas que satisfacen tales funciones, de tal manera, que lo que es producto de unas, es insumo de otras. Así, se hace necesaria una evaluación constante de resultados en cada punto del proceso y una consecuencia, la realimentación, destinada al mejoramiento y optimización.

Tal pareciera que en las organizaciones humanas, todos los procesos ocurrieran sin problemas demasiado graves, excepto los que se relacionan con la capacidad que confiere una condición privilegiada a los sistemas humanos: la autoregulación que lo único que exige es comunicación.

El desarrollo organizacional ofrece alternativas viables para responder a esa necesidad, cuya satisfacción es el principal antecedente de la adaptación eficaz como respuesta al cambio.

C A P I T U L O I V

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Buckley en su libro "Sociología y Teoría Moderna de Sistemas" ha enfatizado esa particular condición de los sistemas sociales que les permite ser autoregulables: la facultad de modificarse a sí mismos. A esta capacidad de poder cambiar su forma y estructura Buckley le llama "propiedad morfogénica"¹.

El desarrollo organizacional constituye una de las estrategias contemporáneas que presenta una alternativa para la planeación y el control de los cambios necesarios en una organización. Una forma de planear las modificaciones al interior del sistema.

Bennis ha definido al desarrollo organizacional como una estrategia educativa basada en tres supuestos fundamentales:

- a) Cada época crea la forma organizacional más apropiada al genio de ella.
- b) El único modo viable de cambiar una organización es cambiar su cultura.
- c) El cambio de una organización requiere que sus integrantes adquieran una nueva conciencia social ².

1.- Buckley W.; "Sociology and Modern Systems Theory", Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1967. Citado por Lawrence y Lorsch, op. cit.

2.- Bennis, Warren G.; "D.O.; Naturaleza, Orígenes y Perspectivas" F.E.I., México, 1973.

En efecto una organización (humana) no existe por sí misma. La condición de organización se la confieren los hombres. Las organizaciones surgen de una necesidad de carácter social y por ello poseen una finalidad. Poseen además objetivos, tales objetivos deben contemplar en las estrategias que conducen a ellos, dos situaciones:

- 1) La satisfacción de la finalidad en la forma más eficaz.
- 2) La satisfacción del compromiso social que adquieren y que constituye el factor principal que determina la consecución del anterior.

Y no puede ser de otra manera pues, en contraposición con los biológicos, los sistemas humanos poseen elementos que pertenecen al mismo tiempo a otros varios sistemas: los hombres. Este elemento -el humano- lleva al interior de la organización una influencia determinante de formación personal, expectativas, actitudes y valores, que se manifiestan en su conducta. Estas instancias mencionadas han sido adquiridas por el hombre a lo largo de su desarrollo y forman ya, al momento de integrarse a las organizaciones productivas, parte de su equipo conductual.

No hay que dejar de contemplar que las organizaciones son en realidad grupos humanos (pues estos constituyen el motor de aquellas). -- Todos llegamos al grupo con un conjunto de actitudes y conductas -- que en los procesos grupales habrán de transformarse por efecto de la influencia de las de los demás participantes y de la que, sobre estas últimas, ejerce la nuestra. Tal es la principal característica de todo sistema: la obtención de nuevas cualidades, fruto de la

integración, que no poseían las partes integrantes por separado. - El conjunto de estas cualidades -conductas, actitudes, creencias, - costumbres y valores- que llegan a ser compartidas por el grupo, se denomina cultura.

La cultura es, así, particular a cada grupo y confiere fuerza, dirección y sentido a sus acciones. Visto en estos términos en una organización no hay sólo un grupo sino varios (esto es consecuencia de las fuerzas de atracción producidas por la reunión de personas - procedentes de muy diversos grupos sociales y que se encuentran en el proceso). Sin embargo, y como un producto de la naturaleza de las asociaciones laborales, podemos distinguir dos polos grupales: los dirigentes y los dirigidos. Ambos desarrollan expectativas y percepciones, uno respecto del otro.

Muy a menudo estas percepciones diferenciales generan conflictos y constituyen el origen de los problemas laborales (esto independientemente del sistema de retribuciones que es, por cierto, el blanco más frecuente sobre el que se desplazan las inconformidades y conflictos irresueltos).

Una vez establecido el conflicto, el sistema comienza a enviar señales de alarma que se manifiestan en el proceso productivo y en las salidas (productos).

Pero el conflicto no sólo es la resultante del enfrentamiento de las dos componentes polares mencionadas. Puede suceder que un crecimiento paulatino, pero constante de la organización, produzca ac-

ciones que no promuevan los cambios necesarios al interior del sistema impidiendo así el control de los procesos que en él ocurren. - Tal es el caso que cita Beckhard, de crecimiento incontrolado combinado con la permanencia de concepciones de dirección altamente concentrada (tales son los casos de empresas en las que la dirección - la asume una sola persona o una familia) que no acceden a la separación entre posesión y administración y generan el estancamiento; -- tienden a la quiebra ó a ser absorbidos por otras organizaciones ³. Hay muchos casos que aluden a muy diversos conflictos pero en ellos, el antecedente está casi siempre constituido por el factor humano.

Si tocamos el punto de las organizaciones burocráticas clásicas --- (los gobiernos y la iglesia entre otros) que abordaremos de una manera más amplia adelante, encontraremos que sucede lo mismo, y no - ya de una manera velada; el conflicto y sus manifestaciones son evi dentes a través de las medidas tradicionales de rendimiento, pues - como veremos- su organización es caduca, ineficiente y prácticamente improductiva. Una empresa privada con estas características desaparecería automáticamente absorbida por otros. El caso de los go biernos es especial debido a las características, también especiales, de sus estructuras y relaciones de poder, de las que hablaremos posteriormente.

3.- Beckhard, Richard; "D.O.; Estrategias y Modelos", F.E.I., Méxi-
co, 1973.

El cambio en la cultura de una organización en conflicto es el requisito para su desarrollo armónico. Bennis ha sugerido que dicho cambio debe establecerse mediante una estrategia educativa que promueva condiciones que involucren en el análisis de los procesos, a todos los miembros de la organización; que produzcan la autogestión y consigan modificaciones en la percepción de cada individuo de sí mismo y de los demás, en el tránsito de la emisión de juicios valorativos a juicios descriptivos si lo que se quiere es incrementar la eficiencia, y la salud del ambiente y de los que en él existen.

Veamos ahora los puntos de vista que del D.O. y sus estrategias, -- tienen algunos de los autores más representativos del tema.

En opinión de Bennis el desarrollo organizacional es "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo"⁴. Bennis plantea, además, siete características inherentes al D.O.:

- a) Su objetivo es conseguir cambios planeados en la organización.
- b) Los cambios buscados están ligados directamente a la exigencia o demanda que la organización intenta satisfacer.

4.- Bennis, Warren G. op. cit.

- c) Se basa en una estrategia educativa que enfatiza la importancia del comportamiento experimentado.
- d) Es coordinado por "agentes de cambio" que son en su mayoría ajenos al sistema cliente.
- e) Los agentes de cambio comparten una filosofía social, valores referidos al mundo en general y a las organizaciones en particular, que da forma a sus intervenciones y rige sus respuestas.
- f) Implica una relación cooperativa (de colaboración) entre el agente y los componentes del sistema cliente.
- g) Los agentes de cambio comparten una serie de metas normativas que por lo general son:
 - 1.- El mejoramiento de la competencia interpersonal.
 - 2.- Una transferencia de valores que haga que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos.
 - 3.- Desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y entre los miembros de cada uno de estos, a fin de reducir las tensiones.
 - 4.- Desarrollo de una "administración por equipos" más eficaz, o sea, la capacidad de los grupos funcionales para trabajar con más competencia.
 - 5.- Desarrollo de mejores métodos para la solución de conflictos (en vez de los usuales métodos burocráticos que se basan en la represión, las transacciones intermedias y el poder carente de ética).
 - 6.- Desarrollo de formas participativas de organización del trabajo, en lugar de formas mecánicas basadas en el autoritarismo.

Bennis ha clasificado los problemas que enfrenta el D.O. en tres grandes rubros:

- 1.- De destino, crecimiento, identidad y revitalización.
- 2.- De satisfacción y crecimiento humanos.
- 3.- De eficiencia organizacional.

Debe tomarse en consideración que, para Bennis, como para casi todos los autores que han desarrollado la teoría, el D.O. se concentra particularmente sobre el aspecto humano. Considera que el origen del conflicto se halla en el sistema total, en los problemas de relación entre sus componentes, de ahí que las estrategias que sugiere, esten orientadas hacia el grupo.

La implementación de una estrategia es función de la naturaleza del problema. Habrá que contemplar el estado de la organización en cuanto a su estructura y en cuanto al ambiente, los valores del trabajo, tareas y metas y motivación que caracterizan o comparten sus elementos.

Bennis ha sugerido el empleo de técnicas de:

- a) Entrenamiento de la sensibilidad.
- b) Sesiones de reinformación.
- c) Reuniones de confrontación.
- d) Desarrollo de equipos o de relaciones intergrupos.

Estas técnicas ofrecen la posibilidad de combinarse según las necesidades planteadas por el diagnóstico y según las posibilidades que presentan los grupos y naturaleza del problema.

Richard Beckhard por su parte ha definido el desarrollo organizacional como: "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"⁵.

Para Beckhard el objetivo central del D.O. consiste en aumentar la efectividad y bienestar de la organización. Desde este punto de vista no difiere de otros esfuerzos o estrategias que persiguen las mismas metas, sin embargo hay grandes diferencias; la principal estriba en que el esfuerzo del D.O. es integral, involucra la totalidad de la organización. Otras diferencias están determinadas por los medios a través de los que busca el incremento en la efectividad y el bienestar. Estos medios son planteados por Beckhard como los objetivos operacionales del D.O.:

- 1.- Desarrollar un sistema viable y capaz de autorenovarse, que pueda organizarse de varias maneras, dependiendo de las tareas. Es la búsqueda del concepto organizacional de que "la función determina la forma".
- 2.- Creación de mecanismos de mejoramiento continuo procedimientos (permanentes) de análisis de las tareas y distribución de recursos, que proporcionen la materia para el proceso de reinfor

5.- Beckhar, Richard. op. cit.

mación con relación a la operación del sistema "estable" y los sistemas temporales.

- 3.- Promoción de la colaboración y reducción de la competencia. - El proceso laboral humano implica la canalización de energía-motivacional; esta debe ser dirigida hacia la cooperación; la energía dirigida hacia la competencia es desaprovechada, no se recicla, mientras el resultado de la colaboración no es sólo un incremento en la productividad, sino una satisfacción individual que la refuerza.
- 4.- Crear condiciones que hagan aflorar el conflicto y manejarlo. La actitud ante el conflicto es aprendida y es función de la forma en que es percibido por los miembros de una organización. Aquí el objetivo es que los miembros de la organización perciban los conflictos como algo inevitable y promueva las condiciones necesarias para manejarlos abiertamente y tomar las decisiones correspondientes.
- 5.- Descentralizar la toma de decisiones. Este objetivo puede plantearse como una movilización de la toma de decisiones lo más cerca posible de las fuentes de información en vez de ubicarlas en las funciones organizacionales. Este es un objetivo ambicioso, pero la toma de decisiones debe traducirse en una actividad repartida entre la autoridad de la función y la autoridad del conocimiento.

Beckhard (1973) ⁶ distingue 8 características generales del D.O.:

6.- Ibidem.

- 1.- El programa de D.O. involucra a todo el sistema.
- 2.- Las autoridades de la organización deben apoyar el programa y comprometerse con él.
- 3.- El programa de D.O. debe estar relacionado con la misión organizacional, pues es un esfuerzo para mejorar la efectividad orientada a crear condiciones que mejorarán la habilidad de la organización para lograr los objetivos de su misión.
- 4.- Es un esfuerzo a largo plazo. (En este sentido las autoridades deberán tener conciencia de ello y crear condiciones que compensen el proceso de avance, tanto como el logro específico de objetivos a corto plazo.
- 5.- Las actividades son orientadas hacia la acción. En este sentido, las actividades del D.O. proporcionan el momento mismo de la acción. Entre otras cosas, difiere el D.O. de otras estrategias en que estas proveen conocimientos o habilidades -- que luego deberán transferirse a la realidad (cursos de entrenamiento, seminarios gerenciales, etc.) mientras las estrategias del D.O. ponen al individuo en la situación concreta de la acción.
- 6.- Se enfoca hacia actitudes y comportamientos. Es decir, el principal objetivo del cambio es la actitud y comportamiento de los miembros de la organización. (Esto no significa que los procesos, procedimientos y formas de trabajo queden intactos; las modificaciones en ellos son consecuencias no sólo deseables sino requisitos imprescindibles para el éxito del programa).
- 7.- Generalmente se fundamenta en actividades de aprendizaje basadas

das en la experiencia.

El aprendizaje es un cambio producido por la experiencia y reforzado por la práctica. Si aquí el objetivo es un cambio en las actitudes y/o comportamiento, es necesario el análisis de tales elementos, sugerir alternativas y practicar formas modificadas.

- 8.- Se enfoca hacia el trabajo con grupos. El grupo es el foco de actividades de los programas de D.O. porque es la unidad fundamental de la organización. A fin de cuentas el grupo no sólo es el "equipo de trabajo" sino el marco de referencia que dirige la conducta de sus miembros.

Al igual que Bennis, Beckhard considera que la selección de las estrategias para un programa de D.O. es función de análisis de la estructura organizacional y del diagnóstico general.

Antes de hablar de las estrategias sugeridas por Beckhard, (que por cierto no difieren de las planteadas por Bennis) es necesario señalar las etapas que todo programa de D.O. requiere según este autor:

- 1.- Diagnóstico.
 - 2.- Planeación de estrategia.
 - 3.- Educación.
 - 4.- Consultoría y entrenamiento.
 - 5.- Evaluación.
-
- 1.- Diagnóstico.- El diagnóstico supone el análisis de la necesidad del cambio a partir de un examen del estado del sistema,

Este análisis debe comprender dos categorías:

- a) Diagnóstico de los subsistemas que forman el sistema organizacional total. (Sea por equipos o por niveles).
- b) Diagnóstico de los procesos organizacionales. (Toma de decisiones, comunicaciones, fijación de objetivos, métodos de planeación, relaciones intergrupales, manejo de conflictos, sistemas de información).

2.- Planeación de Estrategia.- Esta fase se refiere al desarrollo del plan, mismo que contempla:

- a) Selección de estrategias (sistemas, métodos y técnicas).
- b) Recursos necesarios.
- c) Ordenamiento de etapas de acción.
- d) Actividades a iniciar.

3.- Educación.- Esta es la fase o fases del programa destinada (s) a la implementación de actividades primordialmente educativas: seminarios y/o mesas redondas cuyo objetivo puede ser, la comprensión de los conceptos o teorías relacionadas con el programa; la presentación, por parte de expertos, de esquemas para enfrentar conflictos, o de experiencias con otras organizaciones, etc... Todo con la finalidad de que las partes o grupos involucrados en el programa, comprendan mejor los procesos organizacionales, los postulados de la teoría del D.O. y accedan hacia un desarrollo de la capacidad de apertura al cambio.

4.- Consultoría y Entrenamiento.- Esta fase se refiere a la implementación de estrategias por parte de la asistencia especializada en la realización de actividades de entrenamiento. Duran

te esta fase se comprende la coordinación de las sesiones de trabajo con grupos que es desempeñada siempre por instructores especializados.

- 5.- Evaluación.- Esta consiste en una valoración constante y periódica de los efectos de un programa de D.O., que indique el "estado de la organización". En este aspecto, existen varios modelos. Estos pueden incluir encuestas de actitudes, proyectos de reinformación de encuestas por grupos, e investigaciones del comportamiento laboral entre otros de sus métodos.

En general, los tipos de intervención sugeridos por Richard Beckhard son:

- 1.- Desarrollo de equipos.
- 2.- Relaciones intergrupos.
- 3.- Procesos de planificación y fijación de objetivos individuales, por equipos y por sistemas.
- 4.- Actividades educativas para el incremento de conocimientos, habilidades y destrezas del personal a todos los niveles.

Estas pueden desarrollarse a partir de la aplicación de las técnicas ya sugeridas por Bennis, y que a continuación describimos:

Entrenamiento de la sensibilidad (sensitivity training).

- 7.- Ibidem.

Bennis lo define como un tipo de aprendizaje basado en la experiencia por el cual los participantes adquieren conocimientos mediante el análisis de sus propias experiencias, incluyendo sentimientos, reacciones, percepciones y comportamiento. A los grupos que participan en él se les denomina "grupos de entrenamiento o grupos "T" - (training groups).

Tennenbaum, por su parte, ha planteado que "el entrenamiento de la sensibilidad es un proceso y una experiencia de aprendizaje que se basa en el autoanálisis experiencial de las actitudes y conductas de los participantes, hacia ellos mismos y hacia los demás, con la finalidad de promover cambios en los valores organizacionales que la producen y generar el entendimiento interpersonal"⁸.

El entrenamiento de la sensibilidad actúa sobre las emociones de -- las relaciones interpersonales en un sistema de grupo planeado para propiciar, debido a su carencia de estructura, una atmósfera libre que permita a los participantes "experimentar" a los demás y "experimentarse" a sí mismos frente a ellos.

Para el entrenamiento de la sensibilidad los grupos se componen generalmente de 10 personas (se recomienda la creación de grupos homogéneos desde el punto de vista de las categorías ocupacionales, sin

8.- Tannenbaum, Arnolds. "Psicología de la Organización Laboral". C.E.C.S.A., México, 1973.

atender a niveles jerárquicos), carecen de líder y estructura y son coordinados por un entrenador profesional "no directivo", cuya función se reduce a señalar la forma de proceder en el análisis o bien a ayudar a aclarar lo que le está pasando al grupo.

El objetivo final del entrenamiento de la sensibilidad es el saneamiento de las relaciones interpersonales y su manutención en un estado positivo a través de la autogestión; esto implica un proceso continuo de aprendizaje: aprender a percibirse. Para ello, el grupo "T" está arreglado para promover la comunicación y la emisión de juicios y opiniones que la generalidad de los integrantes de una organización no se atrevería a decir en otras condiciones; para ello las reglas ordinarias deben quedar al margen.

Los miembros se introducen al entrenamiento por un aspecto o asunto de discusión; al hacerlo, inevitablemente hablan de ellos mismos de manera, al principio, velada pero conforme avanza el proceso, altamente manifiesta. Así, cada individuo va involucrando sentimientos y motivaciones propias, hablando de sus percepciones y ofreciendo sus reacciones hacia el resto de los miembros del grupo. Todo ello, aunado a las emociones más o menos intensas que acompañan a los factores mencionados, se convierte en la materia prima del análisis.

Con el tiempo y el aprendizaje, se va produciendo el tránsito, de la emisión de juicios valorativos hacia juicios descriptivos, que conduce a la comprensión -por parte de los miembros del grupo- de las actitudes y conductas que constituyen la dinámica del proceso organizacional y coloca a la organización en la posibilidad de crear e

implementar sus propias técnicas de autocontrol.

Blake y Mouton han definido al grupo T como una "reunión o grupo de aprendizaje cuya finalidad es crear una situación no estructurada - en un sistema de jerarquías, con el objeto de permitir que los miembros capten mejor el fenómeno del proceso de un grupo y las diversas reacciones humanas que dan y reciben de los otros miembros"⁹.

Campbell y Dunnet¹⁰ han sugerido una estrategia específica en cuanto a los pasos que han de darse en la aplicación del "entrenamiento de la sensibilidad".

1°. Etapa.- Los miembros clave de la organización (incluida la alta gerencia) asisten a un entrenamiento de una o dos semanas en un sitio ajeno a la empresa. En esta etapa es probable que no haya -- miembros de la misma compañía en ningún grupo "T". Puede decirse -- que el objetivo en esta etapa es de convencimiento, pues se espera el mejoramiento individual de los asistentes para hacerles notar -- que la totalidad de la organización puede resultar beneficiada si -- todos sus miembros reciben el entrenamiento.

9.- Blake, R. y Mouton Jane. "El Modelo de Cuadro Organizacional Grid". F.E.I., México, 1973.

10.- Campbell D. "Reforms as Experiments", Amer. Psychologist, -- 1969. Citado por Smith y Wakeley; Psicología de la Conducta Industrial. Mcgrawhill, México, 1977.

2°. Etapa.- Aquí los grupos T se componen sólo con personas de la misma organización, con el único requisito de que nadie esté en el grupo en que se encuentra su superior inmediato. Uno de los resultados de este paso consiste en que los asistentes, además de mejorar individualmente, podrán percibir que el resto de los miembros de la organización también podrían reconocer el valor del entrenamiento.

3°. Etapa.- Aquí los grupos de trabajo participan como unidades en los grupos T, con esto se pretende que los individuos aprendan el valor del entrenamiento en el tratamiento de problemas reales de -- trabajo.

4°. Etapa.- Es el paso final y consiste en que los grupos de trabajo apliquen sus conocimientos, en situaciones reales de trabajo, como base para el trabajo conjunto y no sólo como un mero ejercicio.

Vale finalmente enfatizar una idea; el entrenamiento en sensibilización parte del postulado básico -como dice Schein- de que "quien -- aprende sólo puede aprender si es capaz de producir una conducta y de analizarla él mismo con la ayuda de otras personas que aprenden"¹¹; gracias al análisis conjunto se produce y se adquiere la -- realimentación necesaria que conduce al autocontrol.

11.- Schein, E. op. cit.

SESIONES DE REINFORMACION.

En realidad esta es una técnica que forma parte, generalmente, del programa total. Mediante esta técnica la información captada en el trabajo con grupos, sea de cuestionarios, encuestas, u observaciones previas o posteriores a las reuniones de discusión o a la fijación de objetivos, regresa a su punto de origen para ser conocida y discutida por las personas que la produjeron. Como técnica básica, se aplica generalmente cuando se trabaja con conflictos intergrupales lo mismo que la técnica de "confrontación" que se menciona abajo y de la que es complemento. Bennis ha definido a las sesiones de reinformación como "reuniones en las que se vierten observaciones no-evaluativas sino descriptivas acerca del comportamiento de una persona, de un grupo o de una organización"¹²

REUNIONES DE CONFRONTACION.

Estas constituyen una metodología específica para enfrentar problemas de conflictos entre grupos. La manifestación más común de tales conflictos es la competencia intergrupala. Ya se ha hablado --- aquí de la necesidad de transformar dicha competencia en cooperación, pues aquella constituye una grave pérdida de energía que no -

12.- Bennis. op. cit.

para en ello sino que tiende a incrementar el conflicto y a perpetuarse, a menos que se intervenga para cambiar la situación de competencia de "ganar/perder" por una cooperación "ganar/ganar", como ha dicho recientemente Beckhard¹³.

Este autor ha sugerido la implementación de las reuniones de confrontación de acuerdo a la siguiente estrategia:

1er. paso.- Reunir a los miembros de los dos grupos y pedirles convenir en que sería deseable plantear como objetivo común la reducción de las tensiones y trabajar para hallar la forma de obtener -- más colaboración y entendimiento mutuos.

2do. paso.- Enviar a los grupos a sitios separados y pedirle a cada uno que elabore una lista de sus actitudes hacia el otro grupo - con frases que definan su percepción acerca de aquél; qué conductas del otro grupo les causan problema o les exasperan. Aquí no se pide unanimidad en las opiniones, simplemente se les pide que escriban sus sentimientos y actitudes hacia el otro grupo. La segunda - tarea de esta etapa, consiste en que cada grupo elabore otra lista que incluya ideas acerca de lo que imaginan que el otro grupo esta escribiendo acerca de ellos en ese momento.

13.- Beckhard, op. cit.

3er. paso.- Reunir a los dos grupos; el grupo "A" describe en público sus actitudes y sentimientos hacia el grupo "B" y viceversa. No hay discusión entre los grupos. A continuación el grupo "A" expone su lista de lo que "pensó" que el grupo "B" escribiría sobre ellos y el grupo "B" hace lo mismo respecto al grupo "A".

4to. paso.- Ambos grupos regresan a sus "salones" para analizar la información compartida y producir una lista de los asuntos prioritarios que deban analizarse entre ambos grupos.

Generalmente basta esta segunda reunión de cada grupo por separado, para reducir la lista de prioridades a un número muy inferior respecto a la primera lista, pues muchos de los problemas anotados en ésta, se aclaran con la simple información intergrupala.

5to. paso.- Realizar una nueva reunión con ambos grupos, comparar las listas de discusión y hacer una sola lista de los dos; a continuación se establecen prioridades y se plantea una agenda para programar sesiones de trabajo en las que discutan los problemas, con vías de solución.

Se ha podido comprobar que, en función de la naturaleza y dimensiones del conflicto, en un tiempo relativamente corto, este tipo de reuniones facilita un cambio de dirección en la conducta de dos grupos de una organización, hacia sus relaciones de cooperación y efectividad en el trabajo.

FORMACION Y DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO.

Esta estrategia se halla estrechamente relacionada con los procesos de planificación y fijación de objetivos individuales, por equipos y por sistemas que Beckhard señala como el tercer tipo de intervención del D.O. En realidad todos estos tipos de intervención están ligados entre sí, pues puede observarse que todas las técnicas que se han revisado son complementarias y ésta no es la excepción.

Sea que tengan que crearse nuevos equipos o mejorar los que ya existen en una organización, el D.O. sugiere la utilización de un modelo de intervención que contempla tres procesos: recopilación de información, reinformación para el equipo y planificación de acción a partir de la reinformación¹⁴.

Las actividades para el desarrollo de equipos deben realizarse en un lugar distinto al de trabajo; se recomienda con el fin de alejar a los participantes de las presiones propias del mismo.

Hay que señalar que como las otras estrategias, el desarrollo de equipos posee entre sus objetivos, un componente de aprendizaje. En realidad el resultado final deberá ser que el equipo aprenda a funcionar de manera más eficaz respecto a cada una de sus funciones en el estilo personal de cada miembro, que trabajen mejor "juntos" o que aprendan a fijar mejores objetivos.

14.- Op. cit.

Para la formación de nuevos equipos, Beckhard ha sugerido un modelo específico que incluye:

- 1) Clasificación de la misión y metas del equipo.
- 2) Discusión de interes y expectativas de cada miembro; funciones, relaciones con la autoridad, remuneración...
- 3) Exposición del plan para organizar el trabajo por parte del líder del grupo. Esto incluye describir la posición del grupo -- respecto a la estructura organizacional global y la relación -- con otras áreas de la misma.
- 4) Discusión de la autoridad y responsabilidades de cada miembro. - Aquí cada persona describe ante los demás, las que considera sus funciones y responsabilidades, y luego confronta sus expectativas con las del líder y las de los demás miembros.
- 5) Planeación de sistemas y mecanismos de información y comunicación al interior y exterior del grupo. Desde luego esta es una actividad participativa en la que las decisiones deberán ser con censuales.
- 6) Planeación para el entrenamiento e inducción al resto de la organización.
- 7) Planeación de un programa de seguimiento.

Para el desarrollo de equipos ya existentes puede considerarse tres modelos; el primero de ellos es, el entrenamiento en laboratorio, - que ya se ha revisado aquí bajo el nombre de entrenamiento de la -- sensibilidad o grupos "T". Como se ha visto recibe este nombre por emplear el método de aprendizaje por el que se produce conducta que es luego analizada por la totalidad del grupo y trata de generali-

zarse a su aplicación en la situación real de trabajo. Aquí el énfasis del entrenamiento en laboratorio para el desarrollo de equipos se hace sobre los procesos de toma de decisiones, comunicación y planeación de la acción.

El segundo de los citados modelos es el de reinformación para la -- planeación, y posee tres etapas cíclicas.

1°. Etapa. Entrevista.- Antes de programar la reunión del grupo, el consultor entrevista a sus miembros individualmente para conocer su opinión respecto de qué puede hacerse para incrementar la efectividad del grupo en la organización por lo que hace a sus funciones y operaciones, y cuáles son los obstáculos para lograrlo.

El consultor categoriza la información así captada, en diversos rubros y reúne al equipo, de preferencia fuera de la organización. - En esta reunión el consultor presenta los datos recopilados y la tarea de los miembros del grupo es la selección de los asuntos prioritarios de discusión, tal es la 2°. etapa de reinformación.

3°. Etapa es la de la planeación de la acción. El equipo resuelve en primera instancia los problemas que puedan tratarse en forma completa y planea las actividades de tratamiento de problemas que no pueden manejarse inmediatamente.

La planeación de la acción esta basada en la información captada en las entrevistas y en la discusión, y se enfoca generalmente a la fijación de objetivos, el mejoramiento de trabajo de equipo o de las relaciones interpersonales.

Otro método citado por Bennis, y Lawrence y Lorsch¹⁵ y que puede -- combinarse con el anterior para el desarrollo de equipo es el de fi jación de objetivos individuales y grupales a corto y mediano plazo. Este consiste en la elaboración de un diagnóstico del estado del -- equipo en cuanto a eficiencia, relaciones, cumplimiento de objeti- vos, entre otros aspectos, que realiza el equipo mismo con su líder o supervisor. El resultado de este diagnóstico se compara con el - "estado" al que el equipo aspira o que se había fijado previamente y se obtienen las discrepancias. Posteriormente se hace un análi- sis grupal de las causas posibles de tales diferencias y se proyec- tan acciones correctivas fijando un nuevo plazo para la nueva revi- sión cuya base es la reinformación.

Es, sin embargo, conveniente aclarar que para conseguir el éxito en el desarrollo de equipos a través de las estrategias mencionadas, - los programas deberán incluir a la totalidad de la organización --- pues como ha dicho McGregor¹⁶ "la causa del fracaso de los programas de fijación de metas es que no ha habido un procedimiento planeado para todo el sistema, para introducirlo en la totalidad de la es- tructura organizacional, contando con el compromiso de todos los ni veles y sectores implicados en el proceso".

15.- Op. cit.

16.- McGregor, D. "El Aspecto Humano de la Empresa". Cap. 6. -- Diana; México, 1971.

El tercer modelo para el desarrollo de equipos de trabajo es el que han planteado Blake y Mouton, denominado "cuadro organizacional --- Grid", sin embargo, por ser más amplios sus objetivos, lo revisaremos después de hablar de la estrategias de análisis y cambio organizacional, llamada "sistema 4" de Rensis Likert.

Hasta aquí hemos hablado del enfoque del D.O. que contempla el cambio planificado en la organización como resultado de cambios y ---- transformaciones individuales o de grupos. Hay, sin embargo, otros dos enfoques; uno de ellos es el que pretende producir cambios en el sistema a través de la introducción de cambios en la estructura organizacional misma, y del que citaremos como ejemplo el ya mencionado "sistema 4" de Likert. El otro, propuesto por Blake, sugiere la interacción entre los cambios organizacionales e individuales para conseguir el D.O. a través del "cuadro Grid".

Por otra parte es conveniente aclarar que estos diferentes enfoques teóricos no son opuestos, sino complementarios entre sí, como podrá observarse a continuación.

SISTEMA 4.-

Likert ha elaborado una teoría denominada "sistema 4", a través de la cual define cuatro sistemas según los cuales las empresas están organizadas y dirigidas. Tales sistemas son: autoritario explotador; autoritario benevolente; de consulta, y de participación. Para evitar definiciones complejas, Likert los ha llamado sistemas 1, 2, 3 y 4, lo que por otra parte permite la idea de que los sistemas

se mezclan unos con otros.¹⁷

Likert plantea que el tránsito desde el sistema uno, al cuatro determina un incremento paulatino de integración, "moral" y productividad en los miembros de la organización.

Los sistemas 1, 2, 3 y 4 difieren entre sí de acuerdo a ocho variables:

- 1.- Procesos de liderazgo utilizados.
- 2.- Caracter de las fuerzas motivacionales de la organización.
- 3.- Procesos de comunicación.
- 4.- Procesos interacción-influencia.
- 5.- Toma de decisiones.
- 6.- Procesos de establecimiento de metas.
- 7.- Procesos de control.
- 8.- Metas de desempeño y entrenamiento.

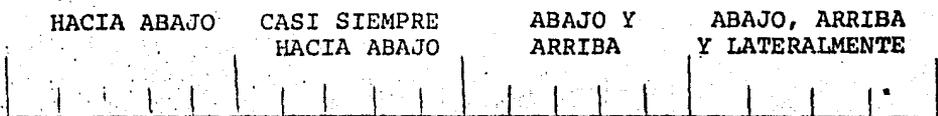
El sistema 1 es absolutamente autoritario; en el 2, los superiores confían medianamente en los subordinados y les piden, a veces, su opinión; en el sistema 3 hay mayor interacción entre superiores y subordinados y generalmente, los primeros reciben ideas de los segundos; el sistema 4 es interaccional y participativo, las autoridades confían absolutamente en los subordinados en todas las materias, piden y reciben sus ideas y procuran aprovechar la información obtenida para resolver problemas.

17.- Likert, R. "La Organización Humana; Desarrollo y Valores".
Mcgrawhill, Nueva York, 1967.

De acuerdo con Likert el objetivo del D.O. es pasar de cualquiera - de los primeros tres sistemas al cuarto. Las compañías que operan en el sistema uno tienen altas metas de desempeño y un alto grado - de presión sobre personas y grupos, para alcanzarlas. En este sistema las metas se cumplen por temor, y produce malas comunicaciones y actitudes desfavorables hacia el trabajo y la empresa, con las ya conocidas consecuencias. El sistema cuatro también hay altas metas de desempeño, pero se procura llegar a ellas en una dirección basada en los principios de responsabilidad, organización de grupo y comunicación, que es motivante, produce interés e incrementa el rendimiento.

Para iniciar un cambio organizacional planeado el primer requisito es que la empresa conozca su posición y el punto al que quiere llegar. Esto constituye la fase de diagnóstico, que se realiza a través de la recopilación de información.

Likert sugiere la aplicación de cuestionarios a todos los niveles, con preguntas que aluden a las ocho variables arriba mencionadas. - En cada pregunta se pide al individuo que exprese, en que punto de una escala se encuentra su organización respecto a la variable que se maneja. Por ejemplo, ¿en qué dirección fluye la información en su organización? el individuo indicará su respuesta en una escala - como ésta:



Puede observarse que toda respuesta al extremo izquierdo de la escala, indica organización en el sistema 1, mientras que si la respuesta se da en la extrema derecha, se indica organización en el sistema cuatro.

Una vez captada toda la información, se procede a realizar un perfil de la empresa o de cada grupo, lo que permite comparar las expectativas de cada nivel respecto a las variables. La información regresa a los diversos grupos con fines de reinformación, para ser analizada e identificar los problemas relacionados con cada variable. El trabajo de los grupos en la fase siguiente será plantear posibles soluciones y elaborar de manera conjunta planes de acción para ponerlos en práctica.

El proceso de cambio para alcanzar el sistema 4 requiere de un programa permanente de seguimiento para evaluar -de manera descriptiva- periódicamente y precisar, el punto de avance respecto a la meta. Este programa puede consistir de las técnicas de cuestionario, reuniones de reinformación, discusión y planificación de la acción ya revisadas.

EL CUADRO ORGANIZACIONAL "GRID".

El grid, cuadro genencial para el desarrollo de la excelencia empresarial, es uno de los enfoques del D.O. más elaborados y sistemáticos que se han planteado en los últimos años; sus autores, Robert Blake y Jane Srygley Mouton, han desarrollado toda una teoría que fundamenta dicho enfoque.

Hay dos conceptos básicos en la teoría del grid, el concepto de "excelencia empresarial" y de la relación "retardo-impulso" en el desarrollo de la organización.

Blake y Mouton han planteado que las organizaciones no se desarrollan, porque no se han preocupado de estudiar y producir para sí -- mismas, un modelo de organización, de tácticas, sistemas y estrategias para alcanzar un nivel de excelencia en lo que han planteado - como las seis principales funciones de la empresa: recursos humanos, administración financiera, operaciones (producción), mercadotecnia, investigación y desarrollo, y de dirección general.

El concepto de retardo-impulso, tiene relación con lo que Lawrence y Lorsch han planteado como uno de los factores que definen a la organización: el intercambio con la sociedad.¹⁸ Blake y Mouton, plantean que los cambios en el ambiente externo a la empresa, los cambios en la sociedad son el principal determinante de la dirección - de los cambios en aquella. Si la organización marcha al ritmo de - los cambios que la sociedad exige o llega a tener la capacidad de - preverlos y prepararse, posee un elevado índice de impulso. Si por el contrario, permanece en sus objetivos históricos de rendimiento -por muy buenos que estos hayan sido en su momento- y su consecuente organización, queda marginada por su "retardo" y tiende a ser absorbida por otra empresa.

18.- Lawrence y Lorsch. op. cit.

La razón fundamental que determina el índice de la relación retardo-impulso de una empresa, es, en opinión de Blake y Mouton, la cultura. "La cultura es para la empresa, como el aire para el hombre, está -- tan entrelazada, que a menos que se agregue una sustancia olorosa, - el hombre no lo percibe"¹⁹

La cultura es un resultado de la interacción de personas y grupos. - A medida que los miembros de una empresa trabajan para lograr los objetivos, se van desarrollando patrones sobre métodos de trabajo, se inventan procedimientos y se establecen rutinas y reglamentos. Se - formulan políticas, surgen normas y estándares; pueden ser buenos o malos, pero todos los aceptan. Se imprimen a la vez que se fijan, - actitudes, suposiciones, creencias. Así, las personas se van ajustando a estas normas, surgen conflictos a los que -mientras no sean demasiado problemáticos- reaccionan como se los dicta lo que ya es - su "segunda naturaleza"; su cultura.

Blake y Mouton sugieren que la cultura de una organización debe diseñarse y controlarse para promover cambios sistemáticos y palnificados acordes con las exigencias económico-sociales. Este desarrollo sistemático involucra la acción de toda la organización, -especialmente de las autoridades- para diseñar modelos explícitos de "lo --

19.- Blake y Mouton. "El Cuadro Organizacional Grid". p.p. 10. --
F.E.I., México, 1973.

que debe ser", en contraste con "lo que es". Aquellos cuyas acciones se verán afectadas por los cambios planeados, estudian, analizan y evalúan el modelo de cambio para sugerir modificaciones posibles. De esta manera, factores como el aprendizaje, la experiencia y el comportamiento humano -ausentes en técnicas parciales- -- afectan la dinámica del cambio. Las tensiones intelectuales y emocionales involucradas en el proceso de planeación para la acción -motivan, estimulan el cambio. La gente apoya lo que contribuye a crear.

La estrategia sugerida por Blake para el D.O. Grid gerencial, contempla seis fases:

1°. Aprendizaje.- En esta fase, los dirigentes asisten a un seminario destinado al conocimiento del patrón teórico del Grid, cuyo objetivo es la comprensión de la dinámica del comportamiento de la cultura de la empresa.

2°. En esta fase se estudia el comportamiento de la dinámica del grupo de trabajo en la organización, y se prueban las formas de -- trabajo actual contra el desarrollo de trabajo "en grupo". Consiste en un análisis radiográfico de las acciones de cada grupo de la empresa, para detener las dificultades; ayuda a los miembros a --- identificar su propia conducta y sus consecuencias, para proyectar cambios hacia la cooperación.

3°. Esta fase implica la localización de conflictos intergrupales en la organización y exige que las partes definan y aclaren en forma específica su actual relación con el otro grupo y qué relación

le gustaría tener. Deben aprender a obtener un máximo de cooperación entre sí y mantener la eficiencia (a pesar de dividir a la -- compañía en sus unidades naturales), tal es principal objetivo de la fase 3.

Fase 4.- En ella, el grupo más importante de la compañía se dedica al estudio de las propiedades de un modelo de estrategia ideal para la empresa, por lo que hace a cada una de las seis funciones mencionadas y sus puntos de relación y enlace, para provocar el -- cambio hacia el desarrollo sistemático.

Fase 5.- Aquí, las diversas divisiones y departamentos de la compañía hacen planes específicos dentro del modelo estratégico creado en el cuarto paso, y los ponen en práctica. Es la ejecución de las tácticas para convertir a la empresa, de lo que ha sido en lo que será.

La fase 6 es el seguimiento, mide los cambios de las condiciones - de la organización, de la prefase 1 a la postfase 5 para evaluar y estabilizar la realización y para determinar nuevas metas y objetivos de realizaciones futuras.

Un programa como el Grid puede durar años. Hasta hoy no se han reportado estudios que revelen los resultados de las seis etapas propuestas, pues se requiere mucho tiempo para lograr el ciclo completo.

Con todo, como se ha dicho, este enfoque se considera, por lo que hace a la teoría en que descansa y las técnicas que sugiere, uno -

de los más detallados, completos y sistemáticos de cuantos se han planeado. Su importancia reside en que logra integrar los medios y objetivos de los otros modelos, y su lógica, permite creer en su bondad. Como ha dicho Blake, el Grid para el D.O. no debe considerarse sólo un programa para el cambio sino la base de la política cultural de la empresa.

ALGUNAS CONSIDERACIONES.

Como se ha dicho en el capítulo uno de este trabajo, la permanente preocupación, tanto de dirigentes de empresa como de investigadores, por la eficiencia y la productividad en el trabajo, ha conducido a la búsqueda y aplicación de innumerables métodos y formas - destinadas a producir cambios que garanticen un mejor desarrollo - de la organización. Se ha hablado de métodos de selección técnica de personal, de capacitación, de programas de evaluación del desempeño y de incentivos; orientaciones todas, que buscan el mejoramiento de la organización a través de intervenciones parciales, individuales o sectoriales. Hemos hablado aquí del enfoque que sugiere la planificación del cambio, el enfoque del D.O. Esta orientación es más integral y compleja, pues propone una modificación - en la totalidad del sistema organizacional con la finalidad de que se ajuste mejor a los individuos. Como ya se apuntó antes, una modificación de esta naturaleza exige un gran esfuerzo por parte de todas las personas que pertenecen a la organización, pues el cambio sólo se logrará en la medida en que todos contribuyan a su planificación e implementación.

Se han descrito aquí, los requisitos que los representantes más -- connotados del enfoque del D.O., han planteado como fundamentales para el éxito en su aplicación; es, sin embargo, conveniente hacer algunas consideraciones referentes a otras variables que pueden -- afectar o limitar el mencionado éxito.

El convencimiento de todos los integrantes de la organización acerca de la necesidad del cambio, esencialmente de las autoridades, así como el apoyo total de estas para la implementación de un programa de D.O., se han señalado ya como requisitos imprescindibles para alcanzar el éxito de tales programas; no obstante vamos a referirnos aquí a otros factores.

1.- LA ORGANIZACION Y EL GRUPO.

Es importante considerar que el D.O. no es un enfoque desarrollado de nuestro país, pues ello plantea un problema. Todos los autores representantes de dicho enfoque han generado métodos y técnicas cuya aplicación parte del supuesto de que los grupos con los que se va a trabajar tienen la característica de ser homogéneos. El criterio de homogeneidad no se refiere aquí a niveles de escolaridad, antigüedad, etc. sino al simple hecho de que cada persona esté en el lugar que, por sus habilidades o conocimientos, le corresponde.

Cuando los autores representantes del enfoque de D.O., hablan acerca de la implementación de grupos "T", por ejemplo, plantean una etapa o fase en la que los equipos de trabajo participan como unidades en aquellos. Mucho se ha dicho ya acerca de que la actitud y expectativas que una persona tenga hacia su trabajo y el conse-

cuenta rendimiento, son en gran medida resultado del gusto que tal persona tenga por él. En nuestro país existen un sinúmero de empresas y organizaciones en las que las personas no siempre se hallan en el puesto de trabajo en el que por sus habilidades, gusto o interés, debieran estar. Es inevitable la consecuencia negativa que sobre el rendimiento y las relaciones interpersonales de los miembros del grupo, genera esa condición, es necesario apuntar que, de hecho, esta situación puede resolverse a través de la aplicación misma de las técnicas de D.O. ya revisadas, pues estos serían de los primeros problemas en salir a la luz. Sin embargo, también hay que decir que desgraciadamente en muchas organizaciones de --- nuestro país -especialmente en las del estado, como veremos mas -- adelante- el caso mencionado arriba se multiplica, y puede decirse que es un gran factor de conflicto en la organización. Bennis ha planteado que en ocasiones basta un buen diagnóstico para detectar que con algunos sencillos cambios podría solucionarse el problema, de ahí la importancia que tiene el análisis de la estructura y procesos de grupo, antes de emprender la aplicación de técnicas más sofisticadas.

Lo mismo vale para otros casos en los que el criterio de homogeneidad no está referido a habilidades o conocimientos sino a los rasgos culturales de los miembros de un grupo. Ya hemos señalado --- aquí la importancia que asume el grupo informal en la determinación de las actitudes y conductas hacia el trabajo, de parte de -- sus miembros. Es posible observar cómo personas que se identifican porque comparten rasgos y valores pueden trabajar mucho mejor

juntas, cuando se dispone de una atmósfera que permite el flujo de los procesos de los grupos informales, en los que la comunicación es el factor central. Los factores señalados son de gran importancia, pues no pocas veces los problemas en las organizaciones tienen su origen en condiciones puramente objetivas que simplemente se han perdido de vista. De ahí el valor de la teoría y de la revisión de los procesos organizacionales a la luz de la evaluación de las variables que los constituyen, pues una medición precisa, objetiva y constante de las variables y del estado de la organización respecto a las metas, conduce a la creación de conceptos que ayudan a predecir el comportamiento de la organización bajo diversas circunstancias.

Veamos un último factor de importancia. Se ha planteado ya que el D.O., como un esfuerzo de cambio planificado, debe involucrar a la totalidad de la organización. Se ha hablado ya también de que su aplicación debe contar con el apoyo incondicional de los más altos niveles jerárquicos de la empresa en cuestión. Es conveniente señalar que en la actualidad cada vez más directores de empresa se pronuncian en favor de sistemas participativos. Cabe aquí enfatizar que la autenticidad de tales sistemas emana de la descentralización de la toma de decisiones hacia las fuentes de información o lo más cercano posible a ellas. ¿Qué tanto las autoridades de una organización están preparadas para aceptar dicha descentralización? Es indiscutible que la implementación de tales sistemas llega a minar las relaciones de poder en aquellas organizaciones en las que los principios de autoridad constituyen la base del control, pues

como ha dicho Schein "el ejercicio eficaz de la autoridad formal ... implica una limitación de la comunicación a una información relevante a la tarea y a una exclusión de sentimientos sistemática en interés de la eficacia".²⁰ De ahí la importancia del compromiso y apoyo por parte de los directivos; si la organización no se halla lista para un cambio de tal naturaleza y sus implicaciones, es mejor no emprenderlo.

Lo anterior es de muy importante consideración si se piensa en la introducción de programas de desarrollo organizacional en instituciones que se hallan en un profundo proceso de burocratización, pues -- las características del modelo que produce su estructura pueden ser discordantes con las implicaciones que la implementación de tales -- programas determina.

20.- Ibidem.

C A P I T U L O V

BUROCRACIA Y ORGANIZACION.

La mayor parte de los estudios realizados acerca del cambio en la organización se han enfocado hacia el trabajo que se realiza en empresas cuya razón de ser es, esencialmente, la producción de capital, es decir, del llamado sector privado. En contraposición con ello, pocos son los trabajos dedicados al estudio del trabajo en las organizaciones del gobierno federal, también denominado sector público.

Creemos de vital importancia abordar éste último renglón pues, debido a una serie de factores de índole, principalmente, económica y política, la intervención y control del estado sobre la economía de nuestro país es cada día más importante, haciendo ingresar dentro de su estilo y políticas de administración y dirección a un número de personas cada vez mayor.

No tendríamos, quizá, que hacer esta clasificación de las organizaciones en dos tipos, si las características que revisten al trabajo en unas y otras no fueran tan distintas.

Estas características responden a dos diferencias básicas entre las empresas de uno y otro sector: la primera se refiere a la finalidad de su existencia y la segunda a la estructura de organización que aquella produce y requiere. Una y otra matizan al trabajo del sector público y sus relaciones, con tintes que determinan para él un tratamiento aparte.

Por lo que hace a los objetivos de las organizaciones del estado -- pueden señalarse dos: uno (general) es el que se deriva de la función general del estado que consiste en la administración de los -- bienes de la nación; el segundo, la producción de los servicios asociados con dicha función, educación, salud, vías de comunicación, alumbrado, agua, entre otros (cabe señalar que dentro de las empresas del estado se encuentran además, organismos desconcentrados y descentralizados, fideicomisos y empresas de participación estatal -minoritaria y mayoritaria- productoras de bienes de capital y mercancías corrientes que, sin embargo, caen dentro de la misma clasificación general debido a que su estructura organizativa responde a las políticas de organización del estado).

La segunda de las dos diferencias básicas señaladas, dijimos, es la estructura de organización cuyo patrón general es, en el estado, el sistema burocrático de organización.

Con esto no queremos decir que dicho sistema sea privativo del sector público, de ninguna manera, pues el sistema de organización de una empresa no sólo está determinado por sus objetivos sino también por su magnitud y grado de expansión entre otros factores. Sin embargo, es en el estado donde el sistema burocrático de organización se encuentra más desarrollado debido principalmente a las condiciones determinadas por sus funciones y objetivos como por la extensión de sus actividades, la magnitud de sus empresas y el número de personas que emplea.

Uno de los objetivos de este trabajo es hablar del D.O. como uno -

de los medios más idóneos para enfrentar el ritmo acelerado de cambios que caracteriza al mundo actual en lo que respecta al trabajo. Al referirse al D.O. no es posible hablar de cambio sin atender al sistema de organización de la empresa en cuestión, pues constituye uno de los principales factores que determinan la vida de la organización, sus políticas, su cultura, las relaciones entre los subsistemas que la componen, las relaciones interpersonales de sus empleados, sus motivaciones, sus conflictos y por todo ello su eficiencia.

De esta manera, al referirnos al D.O. en el sector público, es conveniente analizar de manera general las características principales del sistema de organización burocrático, para así proponer estrategias de intervención con posibilidades de aplicación para el D.O. - de las empresas de dicho sector.

CARACTERISTICAS DEL ESTUDIO DE LA BUROCRACIA.

No puede decirse que el burocrático sea un sistema organizacional - plenamente desarrollado, acabado y cuyos límites puedan establecerse de una vez y para siempre pues, visto como un fenómeno social, - la burocracia es también un fenómeno histórico, y por tanto, sujeto de transformaciones y modificaciones como resultado de ajustes del sistema a las demandas internas y externas. No obstante puede decirse que para efectos de su estudio la burocracia puede enfocarse desde tres aspectos.

- 1) Económico-administrativo.
- 2) Psicosocial.

3) Político.

Desde el punto de vista económico-administrativo el burocrático es un sistema de organización. Dentro de este aspecto pueden tratarse, su génesis, y su estructura general empleando varios enfoques; uno de ellos es el que se deriva del análisis de la plusvalía, es decir el de la economía política marxista; otro, más simplista, es el que plantea al burocrático como un sistema derivado de la necesidad de normatividad que exige la expansión y desarrollo económico de las organizaciones.

En el aspecto psicosocial puede contemplarse el análisis de las interacciones y relaciones entre personas y subsistemas al interior y exterior de la organización, las formas que adoptan y las características de los conflictos que producen.

Por último, el modelo de administración burocrático puede considerarse como un instrumento de dominación al servicio de un sistema político de gobierno. Este último aspecto sale de los límites de este trabajo y no vamos a tocarlo pues, como veremos, la ineficiencia asociada comúnmente al modelo burocrático de organización no nace de ser éste la esencia de la dinámica del funcionamiento del estado moderno (como lo prueba el hecho de que tal modelo no es privativo del estado) sino del tratamiento que cada organización confiere a su estructura.

Desde el punto de vista del análisis económico, el surgimiento de la burocracia puede ubicarse como resultado directo de la separación entre la posesión y la administración; es decir, la expansión

de las organizaciones exige el establecimiento de la administración y dirección como tareas específicas separadas de la posesión del capital, erigiendo con ello todo un cuerpo dedicado al trabajo administrativo y separado de toda otra función.

En este sentido Marx ha planteado la diferencia entre el capitalista del dinero y el capitalista industrial; el primero es el dueño del dinero y el segundo el capitalista productivo donde aquél, a pesar de su inactividad, recibe como pago un interés y el segundo, -- por hacer producir al capital, obtiene una ganancia independiente de la propiedad del capital.¹ La función del capitalista industrial es producir plusvalía, es un funcionario, un administrador -- que desempeña las funciones del capitalista, en oposición a los --- obreros que desempeñan las del trabajo directo. Ambas funciones -- constituyen trabajo, sólo que el trabajo de administración recibe -- un salario que es parte de la ganancia.

Igual que ocurre en la empresa privada, la sociedad establece y desarrolla funciones de administración, separadas de la propiedad del territorio y bienes del país en general, que constituyen el aparato burocrático del estado moderno.

De esta manera, "la burocracia se refiere al cuerpo administrativo

1.- Marx, Karl. "El Capital". III; Siglo XXI; México, 1975.

que tiene en sus manos la organización, ya sea de unidades políticas, económicas o sociales"², desde el punto de vista histórico.

Pueden distinguirse dos grandes corrientes teóricas en el estudio de la burocracia: la primera, la encabezada por Max Weber, quien pretendió elaborar el tipo ideal de burocracia a partir del análisis de la "dominación política", produciendo una línea de investigación en la que puede contemplarse el estudio de la personalidad burocrática y el análisis de las relaciones de poder determinadas por la dinámica del sistema burocrático, como base para explicar los conflictos internos; la segunda corriente teórica que aborda el estudio de la burocracia es la del análisis histórico-dialéctico que, iniciada por Carlos Marx, pretende descubrir el proceso de formación y las funciones de la burocracia en función de condiciones históricas específicas.

1.- LA BUROCRACIA EN LA TEORIA DE WEBER.

Max Weber (1864 - 1920) ha construido su teoría de la burocracia sobre la base de su concepto de dominación (autoridad). Para Weber el concepto de dominación excluye, en su teoría, el planteamiento del poder como derivación de intereses y organizaciones de clase, -

2.- Sirvent, Carlos. "La Burocracia". Anuies; México, 1976.

es decir, no trata a la dominación desde el punto de vista marxista, como apropiación o como la posibilidad de ejercer poder sobre otros hombres, sino que limita el concepto dominación a la autoridad constituida o mando político y la define como "la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos o de toda clase"³.

Para Weber la dominación supone:

- a) Un individuo o grupo que domina.
- b) Un individuo o grupo dominado.
- c) Voluntad de dominar.
- d) Mandatos (expresión de dicha voluntad).
- e) Evidencia de sometimiento y aceptación por parte de los dominados (cumplimiento del mandato)"⁴.

Según Weber este último factor -la aceptación subjetiva por parte - de los dominados- confiere legitimidad al ejercicio de la autoridad pues al establecerse la relación recíproca entre los dominadores y los dominados, ambos atribuyen un significado, aunque sea particular, a dicha relación de autoridad y la explican a través de un conjunto de creencias (expectativas) que establecen dicha legitimidad.

3.- Weber, Max. "Economía y Sociedad". F.C.E., México, 1969. ---
p.p. 170.

4.- Ibidem.

Existen desde luego diversos tipos de dominación y Weber hace corresponder a cada uno un tipo de legitimidad; según él, es la dominación racional la que da origen a la burocracia pues descansa en "la creencia en la legalidad de ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad"⁵ así, la autoridad se transforma en autoridad que por legal es legítima.

Ya hemos planteado que el desarrollo y expansión de una organización, paralelos al de la economía monetaria actual, determinan el establecimiento de cuadros administrativos encargados de la organización, dirección y control de dicha organización; cuando este sistema alcanza un máximo desarrollo, se transforma en el elemento principal de la organización y establece la dominación (autoridad) legal. El mencionado "máximo desarrollo" aparece cuando las funciones de administración se hacen tan complejas que determinan la necesidad de un grupo especial técnicamente superior (expertos) que se constituye en burocracia al servicio de los fines de los dominadores.

Por otra parte, el ejercicio de la autoridad legal se basa en un sistema de reglas precisas y específicas a las que se atienen personas y procesos. (Leyes, normas, reglamentos, procedimientos, ...)

5.- Op. cit.

La burocracia del estado, desarrollada a partir de un proceso similar, posee el monopolio de los medios de administración y dominación a través de un sistema de organización dirigido centralmente y basado en una orientación absolutamente racional por el ejercicio de la ley y el uso legítimo de la fuerza. Más adelante se revisan algunas de las características del trabajo en la burocracia del estado.

De esta manera, para Weber, la presencia de un líder y un cuadro administrativo constituyen, junto al establecimiento de las normas, los puntos principales del eje que conserva la estructura de una organización y establecen la burocracia, que no es una fuente de poder sino el medio a través del que se ejerce poder.

Es importante señalar de manera resumida y general las principales características de todo sistema burocrático:

- 1) Organización con continuidad que opera bajo reglas precisas.
- 2) Existen divisiones en áreas de competencia en las que las responsabilidades y tareas de cada individuo están preestablecidas y bajo el mando de líderes predeterminados (división técnica del trabajo).
- 3) Existe una estructura jerárquica claramente establecida (prescripción de roles).
- 4) Existe normatividad técnica.
- 5) El personal administrativo está separado de la propiedad de los medios de producción y administración, así como tales funciones lo están de la propiedad privada.
- 6) Todo acto administrativo debe realizarse por un canal específico

co que respete jerarquías y de manera oficial.⁶

Davis, por su parte, resume en cuatro las características principales del sistema burocrático:

- a) Alta especialización.
- b) Rígida jerarquía de autoridad.
- c) Complicadas reglas y controles.
- d) Impersonalidad.⁷

Puede decirse que el enfoque de Weber se dirige hacia el análisis del sistema burocrático para hallar el funcionamiento ideal de las organizaciones desde el punto de vista de la objetividad, la funcionalidad administrativa y la eficiencia. Sin embargo las características mencionadas a la vez que pretenden garantizar la eficiencia en cuanto a las funciones de dirección, organización, administración y control, producen también serias consecuencias en el terreno psicosocial de toda organización burocrática.

2.- LA DINAMICA DEL FUNCIONAMIENTO BUROCRATICO Y RELACIONES DE PODER.

Michel Crozier ha atribuido los conflictos que se producen al interior de la organización a las relaciones de poder para las que el terreno de la organización burocrática es sumamente fértil.

6.- Ibidem (Weber).

7.- Davis, Keith. "La Conducta Humana en el Trabajo". Mcgrawhill, México, 1972.

Crozier opina que si bien el ejercicio del poder a través de la --- aplicación del conjunto de reglas de la organización garantiza la - conservación del orden y la previsibilidad de los problemas por la impersonalización de las relaciones que produce, no hace sino desarrollar un complejo de relaciones de poder que son, de hecho, las - que mantienen la dinámica de la organización y caracterizan al sistema burocrático.

De acuerdo con la definición de Robert Dahl, "el poder de una persona "A" sobre una persona "B" es la capacidad de "A" para obtener -- que "B" haga algo que no hubiera hecho sin la intervención de "A".⁸

Crozier va mas allá y plantea que en el régimen burocrático, "algunos miembros de la organización tienen poder sobre otros en la medida - en que la conducta de estos últimos esté limitada por reglas y la - de los primeros no".⁹ Es evidente que una de las primeras consecuencias de la existencia de una reglamentación estricta, es la impersonalidad que provoca para tratar cada caso que se presenta con aparente igualdad (para cada caso que se presenta, hay una solución prevista) pero no sucede así, no existe un sistema enteramente racional como lo pretendía Weber y sus seguidores; al margen de la es

8.- Dahl, Robert. Citado por Crozier, Michael. "El Fenómeno Burocrático". Amorrortu, México, 1974.

9.- Crozier, op. cit.

tricta reglamentación se desarrolla todo un régimen de negociaciones, presiones y reacciones a partir del grado de dominio que un individuo o grupo tiene sobre su trabajo debido a la incertidumbre -- que acerca de él conserva. En la medida en que un individuo o grupo conserva un tanto de incertidumbre respecto a su labor, su conducta adquiere un cierto nivel de imprevisibilidad, escapa de algún modo a las reglas y ejerce poder, sea sobre las autoridades, si ocupa respecto a ellas un lugar inferior, o adquiere status sobre ---- otros grupos o individuos de la organización. En torno a este proceso se establece un curioso juego: los subordinados luchan por mantener la incertidumbre, pues es su arma de presión; de la misma manera los superiores buscarán imponer nuevas reglas para reducir al mínimo tal incertidumbre. "Tanto tiempo como subsista un poco de incertidumbre en el desempeño de una tarea, el más humilde subordinado podrá usar una partícula de poder discrecional, y la incertidumbre subsistirá siempre que para "x" actividad haya que preferir el hombre a la máquina".¹⁰ De ahí la importancia del poder en cada nivel jerárquico de autoridad. En la medida en que un supervisor, -- por ejemplo, tiene capacidad de negociar, adquiere importancia; donde hay una regla, siempre habrá excepciones, no tantas para que la autoridad caiga en manos de los subordinados, ni tan pocas para provocar conflictos manifiestos.

10.- Crozier, op. cit.

Es cierto que cuando las reglas detallan al máximo la función de cada individuo se produce la tendencia a la reducción del poder de todos ellos, pero también de la iniciativa e interés; esta falta de iniciativa e interés provoca en las autoridades la necesidad de supervisión, vigilancia estrecha y creación de nuevas reglas. Es claro el círculo vicioso que se establece respecto al conflicto creando una serie de disfunciones que pretenden reducirse con mayor racionalización y centralización, causas originales del problema.

Si se acepta que los sentimientos humanos influyen en gran medida sobre las actividades del trabajo, es fácil concluir que la eficiencia de una organización no puede basarse exclusivamente en reglamentación, impersonalidad, jerarquía, capacitación, etc. Y sí, además, los líderes con mayor éxito son los más permisivos, no es la organización más racional -en el sentido weberiano- la que obtendrá los mejores resultados sino la que produzca condiciones que induzcan a los grupos a la participación. Esto sin embargo es muy difícil, pues la rigidez en la conducta, la dificultad de adaptación que provoca aquella y los conflictos, aumentan la necesidad de control y reglamentación; es decir, las consecuencias disfuncionales del régimen burocrático tienden a volverlo opresivo y generador de dependencia. A este respecto Robert K. Merton ha planteado que "las disfunciones aparecen como resultado de la resistencia del factor humano a una conducta que se trata de obtener mecánicamente".¹¹

11.- Merton, Robert K. "Burocracia y Personalidad". Amorrortu, México, 1975.

Hay que dejar bien claro, sin embargo, que como ha dicho Gouldner, "la reglamentación burocrática funciona en ambos sentidos, es utilizada por los obreros tanto como por el orden jerárquico y que la existencia de reglas que pueden suspenderse constituye un excelente terreno de negociación, e instrumento de poder para ambos bandos".¹²

Esto ejemplifica que el factor humano, aún en los estratos subordinados no presenta reacciones pasivas sino plenamente activas. El círculo vicioso de las disfunciones burocráticas se ve afectado por todo un proceso; la rigidez que determina la normatividad de las tareas, la reacción de grupo que provoca la necesidad de presentar ante la organización un frente común y los conflictos intergrupales hacen difícil la comunicación al interior del sistema; tales conflictos en vez de generar modificaciones son empleadas por los grupos e individuos para mejorar su posición en la organización, lo cual producirá nuevas presiones que devienen en mayor centralización e impersonalidad.

En suma, la extensión y desarrollo de reglas impersonales, así como la ya acendrada centralización de las decisiones provocan conflictos cuya solución refuerza las condiciones que los originaron. Así, Crozier ha definido a la organización burocrática como "un sistema incapaz de corregirse en función de sus errores y cuyas --

12.- Gouldner. Citado por Crozier; op. cit.

disfunciones se han convertido en un elemento esencial de su equilibrio".¹³

3.- "PERSONALIDAD BUROCRÁTICA" Y CAMBIO.

Es fácil para el observador, establecer críticas y no ver sino los aspectos negativos y disfuncionales de la organización burocrática pues dentro y fuera de ella se dejan sentir sus resultados, sin embargo, en tales observaciones no aparece el hecho de que, no sólo desde el punto de vista de las demandas sociales sino a partir de la cultura y exigencias de la organización, para los que en él participan -como ha dicho Crozier- el negocio no resulta tan malo. - No obstante, esto último es también una consecuencia del sistema, pues todos los elementos del proceso burocrático que hemos revisado van contribuyendo a la creación de la cultura de la organización y a la internalización de muchos de sus aspectos en la personalidad burocrática. Tal vez los miembros de las burocracias privadas queden exentos de muchos rasgos de dicha personalidad, pues la dinámica interna de tales organizaciones posee caracteres distintos a los de la burocracia del estado. Es importante señalar - un aspecto que abre desde el principio una brecha entre la burocracia privada y la del estado: las características que revisten al - trabajo de ambos tipos de organización.

13.- Crozier, op. cit.

3.1.- Trabajo Productivo y Trabajo Improductivo.

Son, de acuerdo con Weber, las funciones administrativas las que dan origen a la burocracia, ya lo hemos dicho; el estado administra los bienes de la nación y de entre sus agentes se destaca el personal -- del gobierno, que es el núcleo fundamental de la burocracia federal. En general puede definirse a la burocracia del estado como "una categoría formada por el conjunto de trabajadores y empleados del gobierno que desempeñan actividades de dirección y administración y que reciben su ingreso por una transferencia de excedentes de la estructura económica al sector público principalmente a través de impuestos"¹⁴

Dicho de otra manera, el trabajo realizado por la burocracia del estado no le permite crear y repartirse sus propios excedentes como sucede en la empresa privada cuyo objetivo es la producción y reproducción de capital. Así, siendo que su trabajo se paga con ingresos -- desplazados del capital productivo y que no se reintegran al proceso capitalista sino se gastan en dicho pago, la burocracia esta formada por trabajadores asalariados que no son productivos.

De acuerdo con Marx, es productivo aquél trabajo que produzca plusvalía de manera directa, por lo tanto, un trabajador es productivo ---

14.- Sirvent, op. cit.

cuando realiza un trabajo que se representa en mercancías.¹⁵ De esta manera, el burócrata aparece como asalariado pero no-productivo; para efectos de éste somero análisis hay que aclarar que no se emplea un criterio de utilidad o materialidad de los productos de trabajo sino la relación socioeconómica a que éste se halla sometido, - pues el trabajador del estado produce bienes de uso, como la educación, la salud, etc. ... es decir, no es que realicen un trabajo inútil por no producir plusvalía, sino que simplemente su función es administrativa, de dirección, de control, política o auxiliar a estas funciones, parte de su proceso. Pero aquí hay que considerar algo - muy importante; aunque en el análisis económico se demuestra que no es así, el burócrata del estado "se siente improductivo"; en el proceso social y debido a la ineficiencia provocada por el propio sistema, y manifiesta en sus actividades, se le ha señalado a cada paso, tanto peor si sus tareas implican el trato con el público. Por otra parte y en la realidad, el burócrata no siempre puede ver un producto concreto de su trabajo como puede hacer cualquier trabajador de - una empresa armadora de automóviles o fabricante de zapatos, ello le produce una inevitable sensación de que su trabajo es inútil.* Esto, más que los desmesurados intentos de parte de las autoridades pa

15.- Marx, Cap. 6; op.cit.

* Aquí nos referimos al trabajo puramente administrativo.

ra conseguir motivar a sus empleados, es lo que provoca que la burocracia del estado se vea a sí misma como bloque ante el resto de la sociedad y que convierta su posible aversión por su condición, en un "orgullo de gremio" que es positivamente reforzado por todas las concesiones laborales que le otorga el sistema y que le colocan frente al resto de la sociedad en una situación especial, aún cuando no es más que un truco compensatorio, pero que funciona y le consuela (de no recibir "reparto de utilidades") aunque, de manera interna, sigue afectando su interés, su motivación, su esfuerzo y su eficiencia.

3.2.- Rasgos de la personalidad burocrática.

Al concebir como limitados los enfoques que sobre la burocracia se han desarrollado desde la época de la administración científica, Crozier ha planteado que, inmerso dentro de una organización el hombre no sólo es una fuerza de trabajo, no sólo es un "corazón", es también una cabeza, un intelecto, una estrategia. Los grupos y los individuos desarrollan estrategias de acción que mantienen en la medida en que constituyen un instrumento eficaz en su lucha por conservar su independencia, su libertad de acción, su poder.

Es posible identificar cuatro principales estrategias o rasgos que identifican la personalidad burocrática:

- a) Retirada.
- b) Rebelión.
- c) Sumisión.
- d) Innovación.

Retirada y Rebelión.- Es importante señalar que la impersonalidad - del trabajo en el sistema burocrático deviene en la falta de reconocimiento del esfuerzo individual, pues no es posible identificarlo. Es lógico que el individuo que sabe de antemano que no puede esperar recompensas proporcionales a su esfuerzo, reaccione disminuyendo éste y dando de sí mismo sólo lo indispensable. Además, la participación es peligrosa para la seguridad del individuo en la organización; en la burocracia es más fácil preservar la independencia e impresiv lidad (fuente de poder) cuando el individuo se mantiene al margen de la responsabilidad de decidir que cuando participa -el individuo o grupo que discute es descubierto, se liga al proceso gracias a su co laboración y es en seguida más vulnerable a las presiones de la auto ridad-. La retirada es ya una rebelión; la impersonalidad característica del trabajo en la burocracia determina que el esfuerzo individual no sea tomado en cuenta y que, por lo tanto, los subordinados no obtengan ninguna ventaja si participan ni arriesguen gran cosa si no lo hacen. Es curioso, la prescripción específica de roles, la di visión y delimitación técnica del trabajo y la proliferación y extensión del desarrollo de reglas producen que los miembros de la organi zación sometidos a ellas (personal de base ó escalafón) se vean, a la vez, protegidos respecto de la presión de sus superiores tanto co mo de sus subordinados, si los tienen. Al tiempo, esto va a desarro llar en el burócrata, simpatía por las reglas; ésto, que podría pare cer sumisión, es en realidad una rebelión, pues provocará una fuerte reacción de parte de los empleados ante el más mínimo intento de in troducir un cambio (por leve que éste sea) que altere la atmósfera - pasiva y segura de la rutina e inercia del trabajo.

Es evidente que esta protección significa aislamiento y tiene dos importantes consecuencias: por una parte anula toda iniciativa y por otra, libera al individuo de todo vínculo personal, no se siente presionado (aunque lo presionen), no teme a nadie y desarrolla "controles" sobre su trabajo difíciles de detectar y disolver, si (como ocurre generalmente) son negativos. Es fácil comprender que con este tipo de relaciones humanas, se pierde cualquier posible valor afectivo entre superiores y subordinados.

Hay que decir que la rebelión puede adoptar muchas otras formas; desde los conflictos abiertos entre supervisores y subordinados -que son, por cierto, mal vistos por el grupo en general pues desatan olas de vigilancias estrechas y/o producen la pérdida de ciertos privilegios permitidos- pasando por la lentitud, o la remisión de las actividades al mínimo exigido; cada grupo adoptará una u otra forma según su condición dentro de la organización. A veces la actitud rebelde de algunos miembros encontrará oposición por parte del resto del grupo, mientras otras la actitud sumisa o cooperativa causará la misma oposición, produciendo incluso sanciones de parte del grupo informal.

La sumisión abierta es otra de las actitudes más generalizadas en la burocracia. Es diferente del sometimiento pues mientras éste se da por la acción de la fuerza, la sumisión aparece como una estrategia por la que el individuo hace aparecer su conducta y personalidad como identificadas con las de la persona que tiene considerablemente más poder -en efecto, no es ilógico suponer que personas o grupos --

sin poder pretendan establecer alianzas con las fuentes de éste, --- pues con ello, aunque de manera informal y ante los demás lo adquieren -y de hecho disponen de él- al obtener o conseguir determinados beneficios y privilegios, ganándose desde luego también, el desprestigio ante el resto de la organización.

Por último tenemos la actitud innovadora. Esta actitud, asumida por muy pocos, constituye sin embargo uno de los últimos reductos del individuo, para obtener autosatisfacción y realización de las motivaciones personales en el ambiente burocrático. Desafortunadamente - este rol no interesa más que a una minoría pues muy rara vez tiene - consecuencias; las oportunidades de cambio sólo se presentan para -- "los de arriba". La posibilidad de adaptar e innovar está en realidad reservada para el experto, que ocupan posiciones privilegiadas, o - para las altas esferas de autoridad, que al hacerlo adquieren más -- status, poder y beneficios. Así, la inaccesibilidad a la innovación va a producir, con el paso del tiempo, su desaparición en las esferas más bajas.

Es muy importante señalar que esto sucede, aún en el trabajo intelectual. En este terreno la posibilidad de creatividad e innovación es grande y de hecho se da; sin embargo, mientras la innovación no se - halle en consonancia con las políticas establecidas, no habrá lugar para ella: es un hecho que el fin se desplaza para transformar al -- control en un objetivo en sí mismo, pues el control es una "forma" - del poder.

De este breve análisis de las actitudes y estrategias más comunes --

producidas por el sistema burocrático, puede obtenerse una importante conclusión: los miembros de una organización burocrática parecen adoptar actitudes ambiguas; por un lado quieren participar adquiriendo con ello mayor control sobre el proceso de trabajo; por otra parte, no quieren participar pues temen, con ello, perder autonomía, -- ser más fiscalizados, adquirir mayor responsabilidad; el medio los ha hecho así. Argyris y Tannenbaum han planteado que debido al proceso burocrático al que se ve sometido, todo miembro de una organización va reafirmando su "contrato psicológico" con ésta, y cualquier cambio que implique una responsabilidad mayor, es mal visto; la participación llega a ser percibida como símbolo de presión, con lo que --como ha planteado Tannenbaum-- se comprende el interés del subordinado en refugiarse en la apatía.¹⁶

Con esto no se pretende volver a los argumentos de la época de la administración científica y contradecir a McGregor diciendo que el hombre es un ser que elude por naturaleza la responsabilidad; más bien se plantea que insertos en el ambiente rígido, impersonal, normativizado y mecánico, impuesto por el sistema burocrático, los empleados --tratarán de negociar su participación y no van a otorgarla sin recibir una contrapartida sustancial.

16.- Tannenbaum, op. cit.

Como ya se ha dicho antes aquí, un sistema burocrático ofrece no sólo las desventajas que muchos han visto en él, desde el punto de vista de sus miembros ofrece una feliz combinación de seguridad y tranquilidad. Con un mínimo de esfuerzo y sin protestas, el sistema garantiza al individuo el mínimo indispensable de seguridad social y económica.

En México, la burocracia se ha convertido en el núcleo de la dinámica del funcionamiento del estado, es decir del gobierno y su administración. No puede decirse que no funciona en un país como el nuestro, en vías de desarrollo, el requisito de satisfacer las necesidades básicas por parte de la administración del estado, es aún de cantidad, que no de calidad. Ciertamente es que la expansión y el desarrollo económico exigen cambios en las formas de organización, pero la realización de tales cambios en las políticas de organización del estado se halla distante aún.

Blake y Mouton han planteado que existen tres tipos de cambio que pueden suscitar en cualquier sistema: cambios por evolución (ir cambiando en función de necesidades imprescindibles), cambios por revolución (ejercidos por los miembros del sistema ante la resistencia al cambio de parte de los dirigentes) y cambio sistemático (planificado y organizado que involucra a toda la organización). Un sistema cuya principal característica es la rigidez, obviamente no puede adaptarse con facilidad a los cambios, al contrario su resistencia al cambio es mucha. Para que en un sistema burocrático sobrevenga un cambio, se requiere que la disfunción que lo exija este amenazado la estabilidad de la organización de manera seria; así, el cambio --

vendrá precedido por un aumento de la centralización y nuevas reglas y una de las principales características es que habrá de afectar a la totalidad de la organización.

Así vistas las cosas, hay muchas que son sumamente difíciles de cambiar; cierto es que la organización burocrática favorece las disfunciones, y que de hecho estas son su equilibrio, sin embargo, no podemos pasar sin advertir el conflicto humano que provocan haciendo aparecer este antes sus protagonistas como algo natural. Los problemas de las relaciones humanas adquieren una importancia vital en el sistema burocrático del estado. Este es completamente arbitrario, da seguridad pero pagada por aislamiento e imposibilidad de medir el esfuerzo de cada quien, elementos, ambos, generadores de ansiedad reflejada en conflicto. Creemos que estos problemas deben y pueden -- ser atacados para rescatar un poco el valor humano del trabajo y la convivencia.

C A P I T U L O VI

PERSPECTIVAS PARA LA IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE D.O. EN EL -
SECTOR PUBLICO.

Es difícil elaborar una tipología general de las características de la organización burocrática, pues aunque hay una serie de principios y rasgos que aparecen en la mayoría de las empresas con ese modelo de organización, son muchas las variables que hacen de cada una, un caso especial; realmente la naturaleza del trabajo y la cultura de la organización constituyen las determinantes principales de la dinámica organizacional aun en empresas bajo un mismo régimen.

En el capítulo anterior se señalaron ya los fenómenos que aparecen en el proceso de la burocratización. Esta tendencia a la burocratización, caracterizada principalmente por rigidez, desplazamiento de los fines, impersonalización, etc... puede producirse en todo tipo de empresas y, sin embargo, se encuentra ampliamente desarrollada en las instituciones del estado. La rigidez de la estructura política, y organizativa, y de los patrones de dirección y control de las instituciones del estado, provocan que una débil disposición al cambio de parte de éstas pues, como se ha visto, en este tipo de instituciones se realizan solamente los cambios estrictamente necesarios para la supervivencia del sistema (sin hablar de la calidad de su eficacia). El desarrollo armónico de la organización, demanda cambios que promuevan un intercambio adaptativo entre el sistema y el ambiente.

La organización en las instituciones del estado, esta basada en la

función, sólo que de manera abstracta, es decir, sin considerar las necesidades planteadas por el resto de los elementos que conforman al sistema.

Como ha dicho Bennis, "la fuerza de la burocracia reside en su capacidad para tratar con eficiencia lo que es rutinario y previsible"¹. No obstante, la creciente complejidad de las funciones, actividades y demandas del ambiente, por las que existe una organización, ya no permite estructuras inflexibles regidas por la normatividad.

La mayor parte de las disfunciones de las organizaciones del estado -léase lentitud, ausentismo, deficiencias en los servicios, entre otras-, son producto de una falta de cooperación de parte de los trabajadores y empleados; sin embargo, tales deficiencias en el desempeño no son sino una consecuencia de los conflictos humanos causados por la impersonalización producto, a su vez, de la excesiva rigidez, la normatividad y la pretendidamente ideal racionalización; como ha dicho Merton (1975) "las disfunciones aparecen como resultado de la resistencia del factor humano, a una conducta que se trata de obtener mecánicamente"²

No se trata de que las instituciones "cumplan" con las funciones -- que tienen a su cargo; hablamos aquí de desarrollo armónico, y no -

1.- Bennis, op. cit.

2.- Merton, Robert K., op. cit.

podrá decirse que una organización es eficiente si no atiende las - necesidades de todos los elementos que conforman al sistema y les - hace desarrollar de manera permanente un intercambio adaptativo con el ambiente externo por cuyas necesidades existe la organización.

Finalmente el objetivo del desarrollo organizacional es identificar y promover los cambios planeados, necesarios para el incremento de la eficiencia organizacional; para estos efectos a continuación, se presenta la estructura general del programa de D.O. que sugerimos - para las instituciones burocráticas.

A.- ESTRUCTURA DEL PROGRAMA.

El programa está compuesto de cinco etapas generales que son:

- I.- Evaluación inicial.
- II.- Diagnóstico.
- III.- Planificación de acción.
- IV.- Ejecución.
- V.- Evaluación.

B.- REQUISITOS DE APLICACION.

En otro apartado hemos asentado que la materia prima del funcionamiento de un sistema administrativo es la información. Cuando el - sistema presenta alguna o algunas disfunciones, emite señales desde el interior o desde el exterior, según el caso, pero la magnitud y la complejidad del sistema puede no permitir la detección inmediata de la fuente de la disfunción.

Sin embargo, no es necesario que el problema se haga manifiesto para que en diversos puntos de la organización se perciba que "algo" no anda bien, aunque no se sepa qué es.

En otras ocasiones el problema y su ubicación son manifiestos y localizables pero la complejidad del problema, su grado de desarrollo y la fuerte involucración de los dirigentes de la institución con la dinámica de ésta, pueden determinar que no se sepa que camino tomar.

Así, el primer requisito para la implementación de un programa de D.O., consiste en el reconocimiento de la necesidad de cambio de parte de las autoridades. Es probable que ello no se plantee como una necesidad de cambio como tal, pero sí como la urgencia de resolver algún (os) problema (s).

Cubrir éste requisito es fundamental para el establecimiento de un programa de cambio, puesto que garantiza el apoyo y compromiso de las autoridades de la institución para el desarrollo del programa, sin los cuales no es posible realizarlo.

C.- ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES.

En esta fase el asesor y las autoridades de la organización, entran en contacto. Aquí el asesor o grupo asesor reciben la información inicial relativa a la naturaleza del problema, desde luego desde el punto de vista de los directivos. (Para esta reunión el asesor deberá solicitar la presencia de los funcionarios integrantes del grupo directivo de la organización).

El asesor hará aquí todas las preguntas que juzgue necesarias referentes al problema, grado de desarrollo, magnitud, áreas afectadas, etc. con el fin de tener una visión general de la situación.

A partir de ésta información el asesor hará saber a las autoridades, de manera tentativa, las implicaciones generales de la intervención contemplada, y se decide el tipo de relación autoridades-asesor para el tratamiento del problema.

En este sentido, son tres las posibilidades o tipos de relación de asesoría:

- a) Asesoría de intervención directa.
- b) Asesoría de diagnóstico-intervención.
- c) Asesoría de trabajo conjunto.

En la primera opción, la organización ya realizó el diagnóstico de necesidades por sus propios medios y la labor del asesor consistirá en la aplicación directa de las técnicas apropiadas orientadas a la solución de los problemas.

En la segunda opción, el grupo asesor realiza el diagnóstico con su propia metodología y efectúa la intervención pertinente y la evaluación. En realidad consiste en una relación de trabajo conjunto entre el grupo directivo de la organización y el grupo asesor.

El programa planteado en éste trabajo se dirige hacia el segundo caso, atendiendo a que, como ha dicho Argyrys (1970) "la labor primaria de la asesoría, consiste no directamente en el cambio, sino en generar información válida para ayudar al sistema a elegir respuesta

blemente y a ejecutar tales elecciones" ³.

3.- Argyrys, op. cit.

I.- EVALUACION INICIAL.

Esta primera etapa se subdivide en dos fases.

- 1.- Determinación de información básica general.
- 2.- Programa de inducción al diagnóstico en el D.O.

1.- Determinación de Información Básica General.

Esta fase se refiere a la realización de una investigación más precisa acerca de las funciones y objetivos generales de la institución; forma de organización (organigramas, escala jerárquica, etc.); políticas generales de dirección y naturaleza de las actividades -- que se realizan.

Esta investigación se llevará a cabo con ayuda de un grupo colaborador especial designado para colaborar con el grupo asesor, y que deberá integrarse por una persona de cada área ó dirección de la institución, cuya posición jerárquica en ésta sea la inmediata inferior al puesto de director de área -subdirector de área- de no existir éste, se requerirá la participación del director del área en -- cuestión.

- 4.- En la mayor parte de las instituciones federales, a las divisiones se les llama "áreas" y a las gerencias de división, direcciones o coordinaciones generales de área. En el apéndice 3 se muestra un ejemplo de la estructura jerárquica organizacional de una institución federal.

La información que deberá recabarse es, de acuerdo con el orden siguiente:

- a) Determinación de la función general de la institución.
- b) Determinación de los objetivos generales de la institución.
- c) Definición general de las funciones de cada área o división.
- d) Definición general de la estructura jerárquica de la institución en general y de cada área en particular. (Deberán especificarse aquí los puntos centrales donde se localizan las responsabilidades generales de cada área (respecto de la estructura jerárquica general), así como las fuentes de información y de toma de decisiones).
- e) Determinación de la naturaleza de las actividades de cada área y de cada departamento y oficina o sección: operativas, de supervisión, de coordinación, de evaluación, de control, etc...

Esta información es fundamental en virtud de que proporciona una excelente referencia para la determinación de las estrategias grupales informales.

2.- PROGRAMA DE INDUCCION AL DIAGNOSTICO EN D.O.

Las estrategias del D.O. están orientadas principalmente a la resolución de problemas de carácter humano y ya hemos dicho que la mayor parte de problemas relacionados con la eficiencia y desempeño de las instituciones del estado, se hallan asociados a conflictos -

humanos.

El siguiente cuadro (1) muestra cuatro de las principales características de las organizaciones burocráticas del estado y algunos de los fenómenos del proceso de burocratización asociados a aquellas.

CUADRO 1.- Fenómenos de Burocratización Asociados a las Características Principales del Modelo Burocrático.

CARACTERISTICAS GENERALES BUROCRACIA	FENOMENOS DE BUROCRATIZACION
División del trabajo basada en la especialización.	Desplazamiento de los fines (rigidización).
Normatividad excesiva.	Impersonalización y alta prescripción de roles.
Dirección centralizada (jerarquía o escala de mando bien determinada).	Conflictos en las relaciones de poder (interpersonales e intergrupales).
Políticas de dirección, organización y control, claramente establecidas.	Establecimiento de estrategias grupales (reproductoras de los conflictos).

Es evidente que tales fenómenos afectan de manera sensible el desempeño laboral.

De ésta manera, creemos que el problema principal que obstaculiza la superación en el nivel de eficacia y calidad de los trabajos y servicios que producen las instituciones del estado, es el conflicto humano producido por el fenómeno de la burocratización, a más,

evidentemente, de algunos problemas de carácter económico-administrativo.

Sin embargo, sea cual fuere el caso, la problemática central consiste en que quienes dirigen las acciones, en muchos casos, ni siquiera se dan cuenta de la fuente real de los problemas y de la trascendencia, alcance y localización de sus efectos; por otra parte, si llegan a detectar dicha fuente, generalmente pretenden soluciones parciales que no hacen sino rodear y afirmar el problema, por su frecuente tendencia al incremento de la normatividad y la rigidez.

Las autoridades de las instituciones del estado, la mayor parte de las veces, atribuyen los problemas a la falta de interés de los trabajadores, a la irresponsabilidad o a la falta de conocimientos.

Creemos que este es realmente un problema de aprendizaje; el éxito de cientos de empresas privadas en el mundo, en los últimos tiempos, ha tenido como antecedente el hecho de contar entre sus filas con ejecutivos que comprenden que el primer objetivo de toda empresa es la excelencia operativa y funcional, y que uno de los requisitos principales para alcanzarla, es saber identificar los elementos y variables que la producen.

Por esta razón, antes de iniciar la etapa de Diagnóstico, debe proporcionarse a los funcionarios involucrados, la capacidad para participar en él (Director general, directores de área, jefes de departamento y jefes de oficina).

Esto puede llevarse a cabo mediante un breve "Programa de Aprendizaje

je" organizado en términos de seminario y que deberá incluir los siguientes elementos:

- a) Introducción al análisis de sistemas.
- b) Introducción a la dinámica organizacional formal e informal.
- c) Detección de las variables o factores que afectan tanto la dinámica formal (condiciones objetivas), como la dinámica informal (condiciones subjetivas).
- d) Determinación de criterios de medición (evaluación) objetivas y realistas para cada una de las variables o factores detectados.
- e) Explicación del sistema de diagnóstico; objetivos, alcances y beneficios.

Los objetivos centrales de dicho programa son:

- a) Establecer patrones uniformes de comunicación con los participantes en el diagnóstico, hacia la elaboración de una teoría sistémica de "su" organización.
- b) Describir y explicar a la organización como un sistema integral cuya dinámica se ve afectada por un conglomerado de influencias internas y externas, difícil de identificar y diferenciar.
- c) Identificar la forma dinámica en que la vida y la cultura de la organización quedan determinadas por una serie de variables generales: formas de organización, estilos de dirección y formas de planear, de decidir y de organizar el trabajo.

- * d) Identificar las variables o factores organizacionales que afectan de manera más determinante la eficiencia de la organización.
- * e) Establecer criterios de rendimiento objetivos y realistas, contra las cuales confrontar el desempeño y progreso organizacional.
- f) Hacer de la fase de diagnóstico, un proceso rápido y funcional.

Estos objetivos se sustentan en algunos principios básicos:

- 1°. El análisis de una entidad estructural cualquiera, sólo puede realizarse si es percibida de manera integral, sistémica.
- 2°. La comprensión de la dinámica de todo sistema no está definida por sus objetivos particulares, tanto como por sus principios de intercambio con el medio ambiente en el que existe, y la forma en que se relacionan sus elementos materiales, humanos y conceptuales.
- 3°. La cultura es el motor informal de las organizaciones humanas y es, a la vez, consecuencia y explicación de la dinámica del sistema.

- * La realización de actividades destinadas al logro de estos objetivos, puede sugerirse el empleo de la técnica de "grupos nominales" descrita en la etapa III, planificación de la acción.

- 4°. Las personas apoyan lo que ayudan a crear. Así, las variables por utilizar en el diagnóstico, serán seleccionadas por el grupo asesor y el grupo directivo participante en el diagnóstico, de manera conjunta.
- 5°. Likert ha planteado que el inicio de cambios organizacionales planeados, tiene como requisito principal, que la empresa conozca su posición y el punto al que quiere llegar; para ello se requiere de la identificación de criterios cuantitativos y cualitativos contra los que confrontar el progreso de la organización en cualquier momento del proceso.
- 6°. Una de las metas más importantes del D.O. es preparar a los directivos de la empresa, para que puedan realizar -- sus propios diagnósticos en situaciones futuras.

Una vez concluido el programa de aprendizaje, se procede a la fase de preparación para el diagnóstico.

II.- DIAGNOSTICO.

La etapa de diagnóstico es la base del programa pues en ella se detectan los factores organizacionales en las que se registran los -- principales problemas de la institución, la naturaleza de dichos -- problemas, sus causas y sus efectos principales sobre el resto del sistema. Por otra parte se analiza también, cómo la naturaleza del trabajo contribuye a la conformación de la estructura informal de -- la organización (polarización del dominio) y al establecimiento de la estrategia conductual y actitudinal particular a cada grupo; y --

por último, se revisa el proceso comunicacional al interior de la organización (sentido, niveles y canales).

Así el diagnóstico consiste fundamentalmente en la investigación de:

- a) Identificación y localización del (os) problema (s), causas y efectos sobre el resto del sistema.
- b) Estructura informal de la organización y estrategias grupales.
- c) Análisis de los procesos comunicacionales.

Ahora bien, una de las principales críticas al D.O., ha sido la ausencia de técnicas de diagnóstico sistemático sustentado en una metodología precisa y objetiva, que contemple los problemas organizacionales tanto cuantitativa como cualitativamente.

Entre las tareas fundamentales del psicólogo se encuentra el diseño de técnicas de diagnóstico sistemático que generen información objetiva y válida de la cual partir para intervenir de manera adecuada sobre los factores críticos de los problemas del sistema.

El diagnóstico no sólo debe comprender la detección de los problemas por resolver, sino que debe ponderar su importancia sobre la eficiencia de todo el sistema y de cada subsistema en particular. Así, debe incluir la revisión de cada uno de los factores generales importantes para el desarrollo de la institución y determinar la naturaleza de los cambios requeridos y sus implicaciones. Esto último es muy importante, porque antes de emprender un esfuerzo de cambio en las instituciones del estado, es necesario considerar la po-

sibilidad legal de su realización y los efectos que sobre la estructura formal e informal, tendrán los cambios contemplados.

La importancia de realizar este proceso con una metodología sistemática que genere información válida y objetiva, plantea la necesidad de emplear un instrumento de diagnóstico específico que contemple la organización de una manera integral y que ofrezca posibilidades de adaptación a las características organizativas de cada institución.

INSTRUMENTO.

El instrumento que se sugiere en este trabajo para efectos de diagnóstico, se denomina "INSTRUMENTO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL -- REG - P.O." ⁵

Dicho instrumento contempla la evaluación de las variables o factores organizacionales más importantes para la eficiencia del sistema a través de un sistema ponderado de jerarquización.

Por otra parte, el instrumento tiene la propiedad de poder ser modificado de acuerdo con la estructura de la organización de que se trate (niveles organizacionales: Dirección o Coordinación de Area,

5.- Las siglas "REG", corresponden a las iniciales del nombre de su autor, Dr. Rodolfo E. Gutiérrez; P.O., significa perfil organizacional.

Jefaturas de Departamento y de Oficina o Sección). Esto es importante si se piensa que el instrumento debe detectar el estado de cada nivel organizacional (subsistemas) respecto de cada una de las variables o factores considerados.

Las variables que se sugieren para consignarse en el instrumento y evaluarse son:

- Procesos Administrativos.
- Capacitación y Adiestramiento.
- Medio Ambiente Laboral.
- Relaciones Interpersonales / Intergrupales.
- Procesos Operativos y Funcionales Específicos.
- Factores Externos al Sistema.
- Seguridad Industrial.
- Procesos de Control y Supervisión.

El instrumento se complementa con dos series de 8 y 4 tarjetas, respectivamente, que contienen cada una, la definición precisa de cada una de las variables consideradas en aquél.

La primera serie, de ocho tarjetas, se emplea para contestar las primeras tres cuestiones del instrumento, mientras la segunda serie, de cuatro tarjetas, sirve para responder a la quinta pregunta, misma que contempla 4 variables de desempeño: Eficiencia; Rendimiento; Cooperación y Relaciones Laborales.

A continuación se reproduce la totalidad del instrumento y se presenta la definición de cada una de las variables que contempla.

INSTRUMENTO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

REG - PO

SISTEMA _____

NOMBRE DEL TITULAR _____

ENTREVISTADOR _____

FECHA _____

INSTRUCCIONES:

A continuación tenemos una serie de preguntas cuyas respuestas nos permitirán lograr un mejor diagnóstico organizacional y de _____ a su cargo.

1.- En la parte inferior de la hoja encontrará ocho factores de organización que están íntimamente relacionados con el funcionamiento de su organización, y los cuales deseamos jerarquice de tal forma que el número 1 corresponda al factor en el que se localicen los problemas más urgentes, y el número 8 corresponda al factor en el que se localicen los problemas menos urgentes.

- () Procesos Administrativos.
- () Capacitación y Adiestramiento.
- () Medio Ambiente Laboral.
- () Relaciones Interpersonales / Intergrupales.
- () Procesos Operativos y Funcionales Específicos.
- () Factores Externos al Sistema.
- () Seguridad Industrial.
- () Procesos de Control y Supervisión.

2.- Después de haber jerarquizado los problemas generales de su organización, le pedimos si ga el mismo procedimiento para el _____ a su cargo; así como pa-
ra el resto de los niveles del área a la que pertenece.

FACTORES	SUBSISTEMAS O NIVELES *						
Procesos Administrativos.	()	()	()	()	()	()	()
Capacitación y Adiestramiento.	()	()	()	()	()	()	()
Medio Ambiente Laboral.	()	()	()	()	()	()	()
Relaciones Interpersonales / In- tergrupales.	()	()	()	()	()	()	()
Procesos Operativos y Funciona- les Específicos.	()	()	()	()	()	()	()
Factores Externos al Sistema.	()	()	()	()	()	()	()
Seguridad Industrial.	()	()	()	()	()	()	()
Procesos de Control y Supervi- sión.	()	()	()	()	()	()	()

* El número de niveles considerados aquí, será función del número de niveles que posea cada área, Subdirección, departamento, oficinas o secciones.

3.- A partir de los conceptos organizacionales ya mencionados, especifique aquellos elementos que en los distintos subsistemas citados, considera elementales para que estos cumplan de manera eficaz con las funciones encomendadas.

A.- PROCESOS ADMINISTRATIVOS

INDICADOR		N I V E L E S					
PROCESOS							

B.- CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

INDICADOR		N I V E L E S					
CONOCIMIENTOS							

C.- MEDIO AMBIENTE LABORAL

INDICADOR		N I V E L E S					
FACTORES							

D.- RELACIONES INTERPERSONALES/INTERGRUPALES

INDICADOR		N I V E L E S					
ACTITUDES							

E.- PROCESOS OPERATIVOS Y FUNCIONALES ESPECIFICOS

INDICADOR		N I V E L E S						
PROCESOS								

F.- FACTORES EXTERNOS AL SISTEMA

INDICADOR		N I V E L E S						
FACTORES								

G.- SEGURIDAD INDUSTRIAL

INDICADOR		N I V E L E S					
CAUSAS							

H.- PROCESOS DE CONTROL Y SUPERVISION

INDICADOR		N I V E L E S					
PROCESOS							

4.- ¿Cuáles son las causas de los tres principales problemas que ha jerarquizado?

5.- ¿Qué variable afecta más estos problemas? (Jerarquice, con el 1 la variable más afectada y con el 4 la menos afectada).

	1°	2°	3°
- La Eficiencia	()	()	()
- El Rendimiento	()	()	()
- La Cooperación	()	()	()
- Las Relaciones Laborales	()	()	()

6.- ¿De qué manera se ve afectado el factor que ha clasificado con el número 1, en cada caso?

7.- ¿Cómo pueden ser resueltos estos problemas?

8.- ¿Qué otros aspectos aparte de los ya mencionados, podrían ser útiles para mejorar el funcionamiento de la Organización?

DEFINICION DE VARIABLES.

PROCESOS ADMINISTRATIVOS: Este factor se refiere a las actividades y funciones relacionadas con la administración: planeación, organización, integración, dirección y control al interior del sistema; el análisis de tareas, el establecimiento de metas y objetivos, la distribución y el control objetivo de recursos humanos y materiales, la integración y desarrollo de equipos de trabajo, movimientos de personal, establecimiento de estructuras jerárquicas y normas de procedimientos administrativos, son ejemplos de los elementos incluidos en este factor.

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO: Se refiere a todos aquellos conocimientos, habilidades y destrezas indispensables y necesarias relacionadas de manera directa con las actividades del personal de esta subdirección; por ejemplo: escolaridad, experiencia en actividades similares, conocimientos específicos, idiomas, preparación profesional; conocimientos técnicos especializados y relacionados con esta área; comunicación verbal, sociabilidad, etc...

MEDIO AMBIENTE LABORAL: Esta variable se refiere a todos aquellos factores de orden físico y medio-ambiental que afectan el desempeño de los trabajadores pero ajenos a su responsabilidad: distribución geográfica de maquinaria, equipo y materiales (escritorios, archiveros, etc...); iluminación y ruido, temperatura, humedad y limpieza, entre otros.

RELACIONES INTERPERSONALES E INTERGRUPALES: Este factor se refiere a todo tipo de interacción entre los trabajadores (interpersonal) --

y/o entre los grupos de trabajo (intergruppal), a su calidad, adecuación y confort; falta de comunicación o relaciones conflictivas que obstaculizan el logro de los objetivos programados.

PROCESOS OPERATIVOS Y FUNCIONALES ESPECIFICOS: Este factor se refiere a las acciones dirigidas al manejo, operación y utilización de maquinaria, herramientas, materiales y/o equipos específicos (máquinas de escribir, calculadoras, kardex, computadoras, motores, tableros, cámaras de cine, de t.v., proyectores, etc...).

Se refiere también a los procesos y procedimientos de trabajo y al establecimiento de las normas y/o etapas que los rigen.

Al evaluar este factor es importante considerar el grado de eficiencia del personal durante tales actividades.

FACTORES EXTERNOS AL SISTEMA: Se refiere a todo cuanto esta relacionado con el área de trabajo y que al mismo tiempo esta fuera de su control: abastacimiento de materiales, disposiciones gubernamentales, convenios y políticas sindicales, internas o de alguna otra entidad de adscripción.

Al evaluar este factor deberá tomarse en cuenta si tales factores -- obstaculizan el logro de objetivos del área de trabajo.

PROCESOS DE CONTROL: Este factor se refiere a los procedimientos de supervisión directa al personal: relaciones entre supervisores y empleados, criterios de evaluación de las tareas, retroalimentación, - etc...

Al evaluar este factor habrá que considerar la frecuencia en el surgimiento de conflictos relacionados con las funciones*de supervisión y/o si estas afectan de manera sensible el rendimiento.

SEGURIDAD LABORAL: Esta relacionado con las normas y principios de seguridad e higiene, destinadas al establecimiento de medidas preventivas para los empleados durante el desempeño de sus actividades.

Es importante contemplar aquí, el nivel de adaptación de los empleados al ambiente laboral, y la disposición de estos para acatar normas explícitas o implícitas de seguridad.

Por otra parte, la segunda serie de tarjetas (cuatro) que se emplean para responder a la 5ª. pregunta, contiene la definición de cuatro variables de desempeño:

Eficiencia: Se refiere al grado y calidad con que se cumplen los objetivos del subsistema en cuestión, y a la obtención regular de resultados de calidad.

Rendimiento: Esta variable se relaciona con los resultados directos de esta área, considerados desde el punto de vista cuantitativo, se alcanzan, se rebasan o no se cumplen los estándares de producción? Se refiere también, a la entrega oportuna de los trabajos, productos y otros resultados.

Cooperación: Esta variable alude a la disposición y contribución objetiva del personal, hacia el logro de los objetivos del nivel organizacional en cuestión.

Relaciones Laborales: Se refiere a la producción de disfunciones en la interacción de los recursos humanos que repercuten directamente sobre el desempeño laboral.

PROCEDIMIENTO.

POBLACION: El instrumento de diagnóstico organizacional está diseñado para ser aplicado a nivel ejecutivo y de mandos intermedios superiores. Ello se debe a que todas las acciones del D.O. están destinadas al diseño de estrategias de intervención que deben realizarse con prontitud. Captar y analizar opiniones y respuestas de cientos de trabajadores resultaría inoperante y poco objetivo durante la etapa de diagnóstico debido a la multiplicidad de criterios; por esta razón el instrumento deberá aplicarse a los 4 niveles jerárquicos ya mencionados en la evaluación inicial:

- Directores o coordinadores de área.
- Subdirectores.
- Jefes de departamento.
- Jefes de oficina o sección.

FASE 1.- REQUISITOS.

- a) Es importante enfatizar la necesidad de realizar una reunión con los representantes de cada nivel, con la finalidad de llevar a cabo la inducción al sistema de diagnóstico (este paso constituye el enlace entre la evaluación inicial y el diagnóstico).
- b) Capacitar a algunos analistas en las técnicas de llenado, análisis

sis y calificación del instrumento.

- c) Calendarizar las citas con cada funcionario, para la aplicación del instrumento.

FASE 2.- APLICACION.

- a) Para la aplicación del instrumento deberá emplearse una técnica de entrevista-cuestionario siguiendo sus principios metodológicos. Dicha entrevista deberán realizarla dos personas con el fin de hacer más confiables los datos por recopilar.

- b) En la parte superior de la primera hoja del instrumento, hay 4 espacios que piden los siguientes datos:

- Sistema: Aquí deberá consignarse el nivel orgaizacional analizado (dirección o coordinación, subdirección, departamento u oficina ó sección).
- Nombre del titular: Aquí deberá escribirse el nombre de la persona que ostenta la jefatura del nivel organizacional en cuestión.
- Entrevistadores: Anotar el nombre de éstos, en el espacio.
- Fecha: Día, mes y año en que se realiza la entrevista. Esto con la finalidad de identificar la vigencia de la información que se obtenga.

En las instrucciones hay un espacio en blanco para anotar el nombre de nivel cuya jefatura poseé el entrevistado.

- c) Los reactivos 1 y 2 piden la jerarquización de los factores organizacionales ya revisados, se pretende pues, que el entrevistado

ordene estos de acuerdo con su grado de prioridad; en el reactivo 1 para la totalidad del sistema en cuestión, y en el reactivo 2, para cada nivel del subsistema al que pertenece el entrevistado.

En la parte superior de las columnas del reactivo 2, deberá especificarse el nombre de cada uno de los niveles que integran el sistema que se analiza (departamento _____; oficina _____).

- d) La pregunta 3 pide que el entrevistado exponga verbalmente los problemas específicos que afectan su sistema. La pregunta se divide en 8 partes, una para cada factor de los considerados por el instrumento. Cada parte pretende captar los problemas particulares a cada subsistema, respecto al factor que se analiza. Por otra parte es posible advertir que el indicador en cada caso es diferente y que el espacio disponible para cada respuesta no es suficiente. Así, se pedirá al entrevistado que anote sus respuestas en forma nominal y breve; sin embargo uno de los entrevistadores deberá tomar nota de las especificaciones y pormenores del problema, expresados por el entrevistado.
- e) A continuación se pedirá al entrevistado que anote debajo de cada columna (de la pregunta 3) el grado de urgencia que a su juicio exige cada problema.
- Esta jerarquización deberá realizarse de acuerdo con el siguiente orden.
- 5 ----- máxima urgencia.
- 4 ----- mucha urgencia.

3 ----- mediana urgencia.

2 ----- poca urgencia.

1 ----- ninguna urgencia.

El entrevistado deberá disponer de esta pequeña tabla en otra -- tarjeta, para hacer más fácil la tarea de clasificación. Hay -- que señalar que esta ponderación proporciona muy importantes datos para el análisis estadístico que permitirá detectar las prioridades.

- f) La pregunta 4 se refiere a las causas de los problemas que competen a cada uno de los factores jerarquizados en el 1er. reactivo con valores de 1, 2 y 3. Uno de los entrevistadores anotará la respuesta (verbal) del entrevistado.
- g) En el reactivo 5 se pide al entrevistado que jerarquice los efectos de los problemas referidos antes, sobre las 4 variables del desempeño cuyas definiciones deberá tener el entrevistado en sendas 4 tarjetas.
- h) En la pregunta 6 se pide al entrevistado, especifique la manera en que se ve afectada la variable clasificada con el número 1, - para cada uno de los 3 principales problemas.
- i) La pregunta 7 pide al entrevistado exprese las vías de solución (acción) que a su juicio son las más adecuadas para cada problema.
- j) Por último, la respuesta que de el entrevistado a la pregunta 8, contribuirá a captar elementos que puedan ser importantes para -

el funcionamiento organizacional, y que no se hallen consignados de manera explícita.

FASE 3.- ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS.

Puede decirse que el tratamiento de los datos se divide en dos partes:

- a) Análisis Cuantitativo.
- b) Análisis Cualitativo.

El análisis cuantitativo se realiza a partir de las jerarquizaciones numéricas registradas por los entrevistadores respecto de los primeros tres reactivos del instrumento de diagnóstico.

En este sentido, el tratamiento estadístico de dichas jerarquizaciones, deberá incluir la obtención de la media y la desviación standar por nivel y por factor, así como para cada área de la institución.

La obtención de estos datos permite identificar los factores críticos, localizando aquellos que rebasan la desviación standar general del sistema: calificaciones hacia abajo de la desviación standar indican necesidad de atención a largo plazo para el factor en cuestión, mientras hacia arriba, indican atención inmediata.

Este tratamiento estadístico permite la elaboración del perfil organizacional, que muestra el estado de la organización respecto de cada una de las más importantes variables que afectan su funcionamiento. Así, tenemos que el análisis cuantitativo permite la localización de los factores donde se localizan los problemas más urgentes en cada -

nivel y el grado de urgencia con el que deben ser atendidos.

Es importante señalar que antes de proceder al análisis estadístico de los datos, es necesario elaborar cuadros acumulativos de la información numérica, organizados de acuerdo con su procedencia:

- a) Información de Directores (o coordinadores de área).
- b) Información de subdirectores.
- c) Información de jefes de departamento.
- d) Información de jefes de oficina.

En el apéndice j, se presenta el procedimiento integral del análisis estadístico de datos para establecer el perfil.

Por otra parte, debe recordarse que a partir del reactivo tres, - el instrumento capta información no-numérica, sino verbal y descriptiva acerca de la naturaleza de los problemas que registra cada nivel organizacional respecto a cada uno de los factores que se evalúan. Dicha información se refiere a:

- a) Naturaleza del problema o necesidad.
- b) Localización exacta.
- c) Causas posibles.
- d) Efectos sobre el sistema y
- e) Alternativas de solución.

Es con esta información con la que deberá realizarse la segunda parte del análisis de datos: el análisis cualitativo.

Este análisis puede realizarse mediante un análisis de contenido

de las respuestas a los reactivos 4 a 8 del instrumento y elaborando cuadros de categorización de respuestas que contemplen a cada factor por separado y que consideren a todos los niveles evaluados por el instrumento.

Este análisis de contenido para la categorización de respuestas, permite organizar la información de manera integral y objetiva, -- clasificarla y visualizarla en forma general en el momento preciso.

Por ejemplo, supongamos que uno de los problemas jerarquizados como urgentes compete al factor Relaciones Interpersonales, y que alguno de los funcionarios entrevistados plantea que las situaciones problemáticas tienen que ver con actitudes negativas, conductas -- inadecuadas, agresión e indisciplina por parte de un grupo específico; entonces, todas estas situaciones pueden quedar clasificadas dentro de la categoría "conflicto" en el factor de Relaciones Interpersonales, junto a muchas otras. Por ésta razón, se sugiere -- la elaboración de un cuadro categórico para cada factor.

La construcción de estos cuadros clasificatorios, permitirá durante la etapa de "Planificación de la Acción", reducir los rubros -- contemplados en ellos, a alguna de las seis categorías de necesidades planteadas por el acelerado proceso de burocratización de las organizaciones del estado, con la finalidad de seleccionar las estrategias apropiadas para cada caso.

VENTAJAS DEL INSTRUMENTO PARA SU APLICACION EN EL S.P.

Cabe enfatizar, por último, las dos principales características --

del instrumento sugerido, y que lo hacen idóneos para el diagnóstico organizacional en el sector público.

- 1.- **Sistematicidad.**- El instrumento permite realizar evaluaciones diagnósticas de carácter sistémico.
- 2.- **Adaptabilidad.**- Contempla de manera integral los procesos de la organización más importantes para la evaluación de su eficiencia. (Las variables consideradas en el instrumento pueden ser las que en este trabajo se sugieren y pueden ser ---- otras, pueden ser menos y pueden ser más).

Por otra parte, el instrumento se adapta fácilmente a las variaciones en las estructuras organizativas exigidas por la naturaleza de las múltiples actividades que se desarrollan en las instituciones del sector público, así como a su esquematicidad política y normativa.

III.- PLANIFICACION DE LA ACCION.

Hasta aquí, el programa ha localizado a través del diagnóstico, -- los factores en los que se ubican los problemas principales de la organización y el grado de urgencia con que se requiere su solución.

Por otra parte, el análisis cualitativo, a través de la categorización de respuestas ha permitido la determinación de la naturaleza de los problemas registrados.

Sin embargo tener una prioridad y sus características generales no

basta. Es necesario ahora procesar y depurar la información para seleccionar la estrategia adecuada; tal es el objetivo de la etapa que nos ocupa.

Es comprensible que, en ocasiones, la naturaleza objetiva del problema permitirá intervenciones no muy complejas y soluciones a corto y mediano plazo; sin embargo, son los conflictos originados por problemas de comunicación, relaciones interpersonales, intergrupales y los provocados por la dinámica de las relaciones de poder, - los de más difícil solución porque no siempre se detectan de manera directa.

A veces un problema de baja productividad tiene su origen en la necesidad de actualizar equipos y otras, en un conflicto entre un supervisor y un grupo de empleados; no basta detectar un problema, - es necesario definirlo a través de la localización de su fuente -- original, que a veces está perdida entre la multiplicidad de sus efectos.

Planificar la acción significa seleccionar una estrategia adecuada para resolver un problema o implementar modificaciones de carácter adaptativo (la resolución de un problema siempre implica la introducción de un cambio).

Por esta razón, la selección de la estrategia adecuada requiere necesariamente de conocer la naturaleza de los cambios requeridos y esto último, a su vez, de haber localizado la necesidad con la que se asocian dichos cambios (el problema es sólo la expresión de la necesidad de un cambio).

Así las cosas, la selección de la estrategia tiene como principal antecedente la definición precisa del problema, ya que mediante la aplicación del instrumento de diagnóstico hemos solamente localizado las áreas que registran disfunciones, la gravedad de estas y algunas opiniones respecto a sus causas y efectos. Sin embargo, cabe aclarar que tales expresiones pertenecen a personas que de alguna manera se hallan involucradas con las problemáticas del sistema, por lo que constituyen en alguna forma visiones parciales, incompletas o imprecisas. Esto es lógico si recordamos que una de las principales y más graves consecuencias de la burocratización es el desarrollo de conflictos originados por las relaciones de poder. En el estado, donde la normatividad y la centralización son excesivas, todo mundo luchará por conservar un cierto espacio individual que le confiere la preservación de al menos un poco de imprevisibilidad en sus acciones. Mientras más se ascienda en la escala jerárquica, la lucha por conservar y ganar poder se hará más fuerte, aunque menos franca. Ello constituye la más alta manifestación del desplazamiento de los fines; llega a preocupar tanto a las personas y a involucrarlas de tal manera en este proceso; que cada vez más pierden éstas la posibilidad de tener una visión precisa de la dinámica organizacional y las variables que la afectan; agreguese a esto el hecho de que la centralización determina que el flujo de la información ocurra en un sólo sentido (de arriba hacia abajo) y tendremos visiones demasiado parciales de los problemas de la institución en cuestión.

Todo esto explica la importancia de definir en forma precisa cada -

problema, y descubrir la necesidad específica con la que se asocia para determinar correcta y objetivamente la naturaleza de los cambios requeridos y seleccionar e implementar las estrategias que conducen a su realización.

1.- DEFINICION DEL (OS) PROBLEMA (S).-

Un problema presenta varios frentes si se piensa que en un sistema inflexible al cambio, sus efectos son multiplicativos. Tales frentes o aspectos de los problemas pueden observarse en tres tipos de efectos identificables:

- a) Efectos directos (disfunciones manifiestas).
- b) Efectos sobre el desempeño.
- c) Efectos sobre las relaciones laborales.

Así, definir el problema significa localizar tales efectos de manera precisa y concensual; concensual, en virtud de que dicha localización deberá realizarse a través de trabajo directo con el grupo de funcionarios pertenecientes a los cuatro niveles básicos de la estructura organizativa de las instituciones del estado (Directores o coordinadores de área, subdirectores, jefes de departamento y de oficina o sección).

Puede decirse que ésta es la fase clave del programa, pues si el problema es claro y objetivamente definido, especialmente en términos de sus efectos reales, son de esperarse resultados positivos.

El trabajo con el grupo de funcionarios involucrados puede organizarse de diversas formas. Aquí sugerimos el empleo de técnicas es-

peciales de grupo tales como la de "grupos nominales" y/o "tormenta de ideas individual para grupos sintéticos".

Ambas técnicas fueron desarrolladas por Andre Delbecg y Andrew Van de Ven a partir de estudios psicosociales sobre la decisión y sobre la emisión de juicios de grupo.⁶

Ambas técnicas son de gran utilidad para obtener y revisar información sensible en un escenario de grupo, particularmente para la -- identificación de problemas así como para la generación y selección de alternativas de solución. La importancia del empleo de estas técnicas para la definición de problemas en un programa de D.O. para el sector público, reside en que:

- a) permite capitalizar el hecho de que los grupos tienen más información que los individuos.
- b) integra en un equipo creativo a miembros de la organización que no se reunirían de otra manera, en virtud de las diferencias en cuanto a posición jerárquica y/o divisional.
- c) permite producir y discutir información compartida del -- (os) problema (s), proveniente de diversos punto de vista.

6.- Delbecg A. L., Van de Ven, A. H. y Gustafson, D. H.- "Técnicas de Grupo para Programas de Planeación"; Scott, Fonesman and company; Illinois, 1975, citado por Huber, George en "Toma de Decisiones en la Gerencia". Trillas, México 1981.

- d) propicia la unificación de criterios en torno a la naturaleza, causas y posibles soluciones al problema.
- e) genera y afirma el compromiso de las partes participantes en el proceso del programa.
- f) promueve la integración y el descubrimiento de la satisfacción del trabajo en equipo y, finalmente,
- g) gracias a la participación de todos los sectores y a la generación de información compartida, se promueve el cambio hacia una concepción sistémica de la organización por el planteamiento de causas y efectos del problema, no contemplados antes en virtud del tratamiento aislado que es común conferir a los problemas organizacionales.

A.- Determinación de efectos.

Ya se ha dicho que la definición del problema se llevará a cabo a partir de la determinación de sus efectos sobre tres niveles de acuerdo con el siguiente orden:

- a) efectos directos (disfunciones objetivas manifiestas).
- b) efectos sobre el desempeño (directamente observables a través de los criterios generales de rendimiento obtenidos en la última parte del "programa de aprendizaje" de la fase de "Evaluación Inicial".
- c) efectos sobre las relaciones (áreas de contacto interpersonal, intergrupales o entre el individuo y la organización)

Esta tarea puede llevarse a cabo a través de la "tormenta de ideas

para grupos sintéticos". Dicha técnica sólo difiere de la tormenta de ideas tradicional en que el procedimiento para liberar a los participantes de la influencia inhibitoria de la posible crítica, - es hacer que trabajen en forma independiente, lo que produce además un número mayor de ideas diferentes respecto de las que se obtendrían empleando el procedimiento tradicional.7

Procedimiento.-

La reunión se inicia con una exposición breve pero clara de los motivos de tal reunión y una explicación del procedimiento en cuestión.

Paso 1.- Planteamiento del problema.-

En este paso se expone al grupo el problema de más urgente solución de acuerdo con la información obtenida en el instrumento.

Por ejemplo: "De acuerdo con la información vertida por ustedes en el instrumento aplicado hemos encontrado que uno de los problemas más graves de la organización es _____".

7.- Un estudio de Taylor y Berry en la Universidad de Yale comprobó que el número promedio de ideas diferentes que no se traslapan es significativamente más alto (casi en un 50%) en los grupos sintéticos respecto a los grupos interactuantes (Taylor y Berry.- "Tormenta de Ideas y Creatividad", citado por Huber, op. cit.).

Paso 2.- Descripción de la tarea.-

Recuérdese que pretendemos la definición concensual del problema - en vías de seleccionar la o las estrategias, y como parte de la fase de planificación de la acción. Aquí deberá describirse la tarea que deberá realizar el grupo y que consiste en pedir a los participantes que identifiquen en forma individual el mayor número posible de efectos del problema mencionado, de acuerdo con el orden señalado antes.

Esta categorización es muy importante para el trabajo con ésta técnica pues mediante ella se produce la separación perceptual entre problemas de carácter operacional y problemas de carácter personal o emocional; de no hacerse así, los aspectos sensibles e incómodos tienden a no salir a la superficie.

Por otra parte, es conveniente plantear la tarea en forma de pregunta (por ejemplo, "¿Cuáles son los efectos objetivos directos -- de ... (problema)?") y por escrito.

Paso 3.- Descripción de la forma de trabajo.-

Como se ha dicho, ésta debe ser independiente por lo que se procederá a separar físicamente a los participantes y se les dará un máximo de 15 minutos para elaborar su lista de ideas (efectos del -- problema percibidos).

Paso 4.- Presentación de las reglas.-

- a) Se prohíbe la autocrítica.

- b) La asociación libre es positiva.- Plantear todos los --- efectos posibles del problema, por más extraños que parez can.
- c) Se busca cantidad.- Cuantos más efectos se contemplen se tendrá una visión más integral del problema.

Paso 5.- Elaboración de listas por equipo.-

En éste paso se formarán equipos al azar con los participantes (mí nimo 4, máximo 6) y se pedirá a cada uno que se lean las ideas de cada miembro para elaborar una sólo lista por equipo. Es conve niente señalar que no habrá discusión, sólo integración de las --- ideas en una sólo lista.

Paso 6.-

El componente adicional de la "tormenta de ideas individual para - grupos sintéticos" es la instrucción de que los participantes de- ben intentar desarrollar ideas propias como resultado de escuchar las ideas de otros miembros del grupo; por ésta razón, una vez que cada integrante ha terminado de exponer sus ideas y se ha elabora- do la lista del equipo los miembros podrán agregar una o más ideas a la lista siempre que no sean repetitivas.

Para las actividades de los pasos 5 y 6 se darán 20 minutos.

A continuación, el coordinador recogerá las listas a los equipos y se dará un descanso, durante éste el coordinador y el resto del -- grupo asesor procederán a resumir y categorizar la información cap

tada para presentarla luego al grupo; es decir, el coordinador --- planteará nuevamente el problema al grupo exponiendo además los -- efectos correspondientes a cada categoría. Los efectos se presentarán en forma de listas en rotafolios que se fijarán en la pared a la vista de todos para proceder luego a discutir sólo los - desacuerdos.

Este procedimiento de grupos sintéticos junto al hecho de no exponer y discutir las ideas en grupo de manera inmediata a su producción, permite separar las ideas, de la personalidad o posición de - quienes las producen, evitando posibles prejuicios.

El objetivo principal de la aplicación de ésta técnica consiste en producir el consenso acerca de la naturaleza del problema a través de la visión global de sus efectos y por medio del trabajo individual y de equipo, lo que abre una mayor disposición a la cooperación y una concepción totalizadora de la organización así como, finalmente, el camino hacia la siguiente etapa.

B.- Localización de causas.

El proceso de localización de las causas del problema en cuestión es fundamental para la determinación de las necesidades de la organización. Realizar este proceso en un trabajo grupal es de vital importancia, ya que es así como el grupo involucrado comprende que los efectos, que antes eran vistos como problemas en sí mismos, sólo son eso, consecuencias del verdadero problema, que la mayor parte de las veces, incluso, desconocen.

Para tales efectos se sugiere el empleo de la técnica de "grupo nominal".

Esta técnica comprende en primer lugar, la reunión de los funcionarios participantes en un grupo estructurado. Al igual que en el caso anterior la reunión se inicia con la exposición de los motivos y la explicación del procedimiento, tales motivos se refieren, obviamente, a la localización de las causas del problema en cuestión.

Los pasos de dicho procedimiento son los siguientes:

Paso 1.- Indicar a los participantes la forma de trabajo.-

Lo mismo que para la tormenta de ideas antes descrita, la forma de trabajo es individual pero cuando se emplea la técnica de grupos nominales, los participantes deberán trabajar en presencia de los demás (lo cual crea cierto grado de tensión orientada hacia la tarea) aunque no podrán comunicarse entre sí.⁸

Paso 2.- Explicación de la tarea.-

Aquí el coordinador explicará al grupo la tarea por realizar que -

8.- De acuerdo con Huber, un grupo nominal es aquél que no interactúa verbalmente, por lo que es un grupo "sólo de nombre".-
Huber, George, op. cit.

consistirá en que cada participante elabore una serie de ideas, en este caso de causas, del problema planteado.

Lo mismo que en el caso anterior, se sugiere que este paso se realice dos veces, la primera para expresar problemas objetivos y la segunda para los problemas personales o afectivos.

Paso 3.- Exposición y registro por interacción múltiple.-

En éste paso, el coordinador procederá a registrar la información generada por cada miembro escribiendo las ideas en un rotafolio, en forma de lista. Este procedimiento deberá realizarse mediante la técnica de interacción múltiple que consiste en que cada uno de los miembros presente una idea (causa del problema) cada vez; es decir, el coordinador irá pasando la palabra de un miembro a otro y estos expondrán una idea cada turno, misma que aquél escribirá para pedir luego otra idea al siguiente miembro en turno.

Las ideas expresadas no deberán numerarse ni discutirse, sólo registrarse en las hojas de rotafolio que deberán fijarse en la pared y quedar a la vista de todos.

Hay que señalar que si el coordinador considera que el hecho de -- que los participantes sepan que tendrán que exponer sus ideas en voz alta y frente al grupo provocará inhibición en la generación o exposición de ideas, una vez que los miembros hayan terminado de elaborar sus listas el coordinador las recogerá todas y procederá a escribir una idea de la primera lista, otra de la segunda y así sucesivamente hasta terminar de registrarlas todas.

Elaborar una lista por escrito mediante el método de interacción múltiple reviste gran importancia ya que, en principio, una idea escrita es más objetiva y menos personal, es decir, facilita su separación de la personalidad y posición jerárquica de su autor (esto es importante porque evita el prejuicio); por otra parte una lista por escrito hace más ágil el proceso, incrementa la disposición hacia la tarea y mantiene el interés debido en parte al uso alternativo de la palabra.

Cabe señalar que las ideas deberán registrarse con las palabras empleadas por su autor para evitar malas interpretaciones o dar la impresión de manipulación.

Paso 4.- Discusión.-

En este paso, el coordinador y el grupo establecen una secuencia determinada para ordenar la discusión de las ideas en forma tal -- que al discutir una causa (idea) no se haga referencia a otras que aún no se discuten.

La finalidad de la discusión es aclarar el sentido e intención de las ideas planteadas en torno a su importancia y grado de incidencia sobre el problema; en una palabra, compartir la información. -- Por ningún motivo deberá permitirse la emisión de juicios valorativos, se pretende una evaluación en términos descriptivos; así, en ocasiones es conveniente establecer tiempos límite para la discusión de cada causa planteada.

Paso 5.- Determinación de la importancia de las causas planteadas.

Esta determinación puede realizarse a través de una votación por rangos. El procedimiento consiste en pedir a los participantes:

- 1) Que seleccionen individualmente las cinco causas que consideren más importantes o determinantes de las consecuencias percibidas.
- 2) Que ordenen las causas en secuencia de importancia de acuerdo con el criterio arriba mencionado.
- 3) Que asignen una puntuación de 5 a la causa que ocupa el primer lugar, 4 al que ocupa el segundo lugar y así sucesivamente.

De este procedimiento de votación por rangos se deriva que la causa más importante es aquella que recibió varios votos de cinco y cuatro puntos, pues dicha importancia se determina al sumar las puntuaciones de cada causa. Este es un método muy flexible y satisfactorio pues permite a los participantes influir la evaluación de la importancia de las diversas causas mencionadas.

9.- El uso de rangos reduce la posibilidad de que un miembro pueda manipular el resultado del grupo al dar una calificación muy elevada a una alternativa mientras da a los demás una calificación muy baja, pues asegura que las evaluaciones de cada miembro tienen el mismo promedio y desviación standar.

Para evitar las influencias o inhibición que pueda causar la votación pública, dicha votación puede efectuarse por medio de papeletas secretas. El otro método consiste en que el coordinador va señalando la causa por evaluar y pidiendo que levanten la mano los miembros que asignaron 5 a la causa en cuestión, entonces escribe junto a la causa señalada el número de cincos que le fueron otorgados; el mismo procedimiento se sigue para cada calificación y para cada una de las causas enlistadas.

Conviene señalar que probablemente habrá causas que sean seleccionadas como muy importantes por algunos de los participantes y que ni siquiera sean incluidas en la lista de las cinco más importantes de otros de ellos; estas causas recibirán en la votación una puntuación de cero (0) por parte de tales participantes.

Paso 6.- Discusión de resultados.-

En este paso se realizará una discusión dirigida de los resultados de la votación (hay que enfatizar que ello ayuda a alcanzar una sensación de clausura, concreción y realización por parte de los participantes).¹⁰ En dicha discusión se analizarán principalmente las causas que fueron calificadas de manera completamente opuesta por algunos de los miembros del grupo ya que es posible que mientras alguna causa es calificada con 5 por algunos participantes, -

10.- Huber, op. cit.

puede ser calificada con 1 (uno) ó con cero, por otros. Esta discusión es tanto más importante en virtud de que es probable que algunos de los participantes desearían cambiar su votación; entonces, es conveniente repetir el paso anterior. En realidad este paso posee un alto valor como realimentador del proceso.

C.- Determinación de la naturaleza de los cambios requeridos.

Regresemos ahora a nuestra idea inicial de este apartado; requerimos de la definición precisa del problema en términos de la determinación concensual de sus causas y sus efectos con la finalidad de determinar, a la vez, la naturaleza de los cambios requeridos y la necesidad organizacional con la que estos se relacionan. Estos pasos de la etapa de planificación de la acción (y que son complemento de la etapa de diagnóstico), son de vital importancia para el éxito del programa en virtud de que constituyen la vía más adecuada para la selección de la o las estrategias de intervención necesarias y convenientes. Sólo teniendo definido el problema a través del conocimiento de sus causas profundas y los alcances de sus efectos, conocemos el o las áreas de las necesidades específicas de la organización y los caminos para satisfacerlas.

Retomamos aquí la clasificación, ya referida, que hace Bennis (1973) ¹¹ de las necesidades organizacionales:

- a) Necesidades relacionadas con Integración.- Este renglón se refiere a la necesidad de integrar los objetivos individuales con las metas de la investigación; brindar al in

dividuo la posibilidad de satisfacer sus necesidades psicosociales a través de su trabajo y producir una "conciencia de organización" (motivación, incentivos, desarrollo, etc.).

- b) **Influencia Social.**- Este rubro se relaciona principalmente con la necesidad de una adecuada distribución del poder, una descentralización -de acuerdo con el principio - de que la función determina la forma- de las fuentes de decisión lo más cercano posible a las fuentes de información.
- c) **Colaboración.**- Aquí nos referimos a la necesidad que toda organización tiene (aunque en ocasiones es una necesidad urgente) de crear mecanismos para detectar, enfrentar, manejar y resolver conflictos en cualquiera de tres niveles o áreas de contacto: interpersonal, intergrupala o individuo-organización.
- d) **Adaptación.**- Esta, como ya se ha visto, es una necesidad inherente a todos los sistemas; una organización existe - gracias a su intercambio permanente con el ambiente. Este intercambio que constituye la dinámica del sistema puede ser eficaz o no en función de los mecanismos que la organización tenga para captar e interpretar las señales enviadas desde el exterior o desde el interior e implementar los cambios determinados por las demandas. Los cambios tecnológicos, económicos y de crecimiento social, -- siempre en desarrollo, demandan un análisis constante del estado del sistema para implementar medidas de adaptación

(de ahí la importancia de la creación de parámetros y criterios objetivos de evaluación de la eficiencia de la organización).

- e) Identificación.- Aquí nos referimos a la necesidad que tiene una organización de producir las condiciones para que los individuos adquirieran una conciencia precisa y segura de las metas organizacionales así como de la forma en que las propias tareas contribuyen al logro de aquellas.
- f) Revitalización.- Esta necesidad se refiere a lo que Blake ha llamado "necesidad de revisión constante del sistema para el desarrollo sistemático"¹¹; es la necesidad de prever los cambios y planificarlos.

Es conveniente señalar que la satisfacción de estas necesidades se hace cada vez más urgente en la medida que avanza el proceso de burocratización. La fase de planificación de la acción que involucra a funcionarios importantes de la institución en la definición de los problemas pretende asegurar el éxito de las intervenciones del programa. La participación de tales funcionarios es imprescindible pues, en el sector público, la mayor parte de los programas que se emprenden involucran solamente a los niveles inferiores de la institución; los "jefes" no sólo creen sino que, la mayor parte de las veces, están convencidos de que los problemas están abajo o "son en aquel departamento, no en el nuestro". De ésta manera, in

11.- Op. cit.

volucrarlos en la definición de los problemas no sólo contribuye a la detección precisa de estos, sino que los hace conscientes de las necesidades de los grupos que dirigen, de las áreas o departamentos que manejan y de las metas de los cambios requeridos; conocidos estos es posible seleccionar la estrategia adecuada.

A continuación se presenta una tabla que muestra una categorización de las necesidades organizacionales, la actitud burocrática ante ca da una, la naturaleza de los cambios requeridos y las estrategias - que se recomiendan.

TABLA 1.- CATEGORIZACION DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCION EN FUNCION DE LAS NECESIDADES
PLANTEADAS POR LAS CONSECUENCIAS DE LA BUROCRATIZACION EN EL S.P.

AREA DE NECESIDAD.	CONSECUENCIAS DE LA BUROCRATIZACION.	CAMBIOS REQUERIDOS	CATEGORIA DE LA ESTRATEGIAS.	ESTRATEGIAS RECOMENDADAS.
<p><u>IMPLEMENTACION.</u></p> <p>Integrar las necesidades y objetivos individuales con los objetivos organizacionales.</p>	<p>La excesiva normatividad provoca que se considere al individuo como un instrumento pasivo, (impersonalización)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Programas Industriales. - Clarificación de metas y objetivos. - Enriquecimiento de tareas. - Participación en la planeación de las actividades -- (intergrupal). 	<ul style="list-style-type: none"> - Ensanchar el área de contacto individuo-organización - Modificación de estrategias administrativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades educativas para el incremento de conocimientos y habilidades relacionadas con las actividades. - Programas de inducción a la institución y sus objetivos. - Grupos de opinión. - Desarrollo de equipos
<p><u>INFLUENCIA SOCIAL.</u></p> <p>Distribución del poder; Fuentes de poder (formal e informal) y autoridad.</p>	<p>Centralización del poder.</p> <p>Uso coercitivo del poder.</p> <p>Polarización del dominio por algun(as) area (s) específica(s).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Descentralización de la toma de decisiones hacia las -- fuentes de información. - Delegación de funciones y autoridad racional. - Eliminación de dominios informales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Variación en las comunicaciones y patrones de influencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento en toma de decisiones. - Capacitación en supervisión. - Delimitación de la -- autoridad. - Formación y des. de -- equipos de trabajo. - Grupos nominales. - Reuniones confrontación.

AREA DE NECESIDAD.	CONSECUENCIAS DE LA BUROCRATIZACION.	CAMBIOS REQUERIDOS.	CATEGORIA DE LA ESTRATEGIA.	ESTRATEGIAS RECOMENDADAS.
<p><u>COLABORACION.</u></p> <p>Creación de mecanismos para detectar, manejar y resolver conflictos intra e intergrupales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Arbitrio en el uso de la normatividad - Apelación a niveles jerárquicos más altos respecto del origen del conflicto. - Incremento de la centralización para el manejo de conflictos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Delimitación de funciones. - Clarificación de metas y objetivos. - Eliminación de dominios informales. - Apertura de la comunicación intergrupal. - Participación en la planeación intragrupal. - Retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Variación en las comunicaciones y patrones de influencia. - Cambios en la cultura de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> - Grupos de opinión. - Grupos nominales. - Grupos "P". - Formación y desarrollo de equipos. - Sesiones de re-<u>formación y confrontación.</u> - Capacitación en supervisión.
<p><u>ADAPTACION</u></p> <p>Introducción de cambios planeados que refuercen la integración, imagen y progreso organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente rutinario. - Cambios fortuitos, accidentales o imprescindibles. - Consecuencias imprevistas abundantes. - Desplazamiento de los fines (rigidización y estancamiento). 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis y evaluación continua del estado del sistema. - Revisión constante de metas y objetivos. - Análisis periódico de tareas y procesos operativos y funcionales - Cambios tecnológicos y medio-ambientales. 	<p>Cambios de estrategias administrativas.</p> <p>Adaptación o creación de nuevos ambientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formación y desarrollo de equipos. - Actualización y desarrollo de directivos - Actualización en la planeación. - Admon. por proyectos - Programas de Capacitación. - Grupos nominales.

AREA DE NECESIDAD.	CONSECUENCIAS DE LA BUROCRATIZACION.	CAMBIOS REQUERIDOS.	CATEGORIA DE LA ESTRATEGIA.	ESTRATEGIAS RECOMENDADAS.
<p><u>IDENTIFICACION.</u></p> <p>Con respecto a las metas organizacionales y la -- creación de condiciones que promuevan la identidad de la organización y sus miembros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Metas, objetivos y destino vago o difusos para los --- miembros. - Indiferencia hacia las necesidades hu- manas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Clarificación de obje- tivos y funciones or- ganizacionales, grupa- les e individuales. - Revisión y comunica- ción periódicas del - progreso organizacio- nal respecto a las me- tas. - Identificación de cri- terios objetivos rela- cionados con el desem- peño. 	<p>Ensachar el área de contacto entre individuo y orga- nización.</p> <p>Variaciones en la comunicación y pa- tronos de influen- cia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Progrmas de induc- ción. - Desarrollo de equi- pos de trabajo. - Grupos nominales. - Reuniones de re-in- formación. - Grupos "T". - Grupos de Opinión.

<p><u>REVITALIZACION.</u></p> <p>Introducción de cambios planeados que refuercen la integración, imagen y progreso organizacio- nal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estaticidad de los sistemas. - Sólo cambios impres- cindibles. - Falta de comunica- ción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear o incrementar - la capacidad para --- aprender de la expe- riencia. - Creación y uso de me- canismos de re-infor- mación y canales de co- municación en el de- sempeno de funciones. - Evaluación constante y periódica de la efi- ciencia. - Variaciones en el pro- ceso de planeación -- (revisión sistemáti- ca). 	<p>Cambios en la es- trategia adminis- trativa.</p> <p>Adaptación creati- va a nuevos ambien- tes.</p> <p>Cambios en la cul- tura organizacio- nal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Actualización y de- sarrollo de directi- vos. - Formación de equi- pos rotativos de --- evaluación de las - funciones organiza- cionales. - Formación y desarro- llo de equipos. - Grupos nominales. - Grupos "T". - Admon. por objeti- vos.
--	---	---	---	---

IV.- EJECUCION.

Esta es la etapa de intervención. Durante ella se trasladan los planes a la acción concreta. Los pasos que han de darse son, desde luego y en primer lugar, función de la estrategia seleccionada; es fácil advertir que, en ocasiones, la naturaleza objetiva del problema permitirá intervenciones no muy complejas y soluciones a corto y mediano plazo; sin embargo, como hemos visto en nuestro análisis del modelo burocrático del sector público (en su fase de alto desarrollo de la burocratización), en ocasiones los problemas objetivos constituyen un objeto de desplazamiento de los problemas humanos: Como ha dicho Crozier. "Detrás de un problema organizacional de carácter objetivo, siempre hay algún factor de conflicto en las relaciones de poder, en las relaciones humanas".¹² Así, son los conflictos originados por problemas en las relaciones interpersonales y de poder, (causados principalmente -en el ambiente burocrático- por la despersonalización, la normatividad ponderada -negociaciones parcialistas-, la rigidez y el desplazamiento de los fines) los de más difícil solución por cuanto muchos de ellos son producidos y mantenidos de manera consciente o deliberada como estrategia grupal para conservar poder. Por tanto, la intervención debe contemplar un análisis de la estrategia del o los grupos involucrados en la problemática. Esto último es importante para -

12.- Op. cit.

intervenir el componente humano (psicológico) del problema, que es el que da forma y mantenimiento a éste. La intervención, así, entra en el campo de la modificación de actitudes y se hace más compleja.

La detección de las estrategias grupales se realiza a través del análisis de la estructura informal del grupo involucrado. Si se analiza la naturaleza de las funciones y actividades del grupo en cuestión de organización (especialmente de la estructura informal, a través de la cual es fácil detectar las preferencias y concesiones -dominio informal- que tiene alguna área o división de la institución) puede determinarse la posición y actitud general que probablemente mantiene el grupo frente al resto de la organización.

Por otra parte, deberá realizarse un análisis sistémico de la red de contactos y relaciones de tipo laboral que exigen las actividades del grupo en cuestión; ello contribuirá a establecer de manera más clara la posición informal (psicosocial) que ocupa el grupo en la dinámica institucional.

Esta posición psicosocial deberá confrontarse con los patrones actitudinales conflictivos (si existen) detectados en las etapas de diagnóstico y planificación de la acción y así tener una visión -- más específica de la estrategia que presenta el grupo ante la vida de la organización antes de intervenir directamente.

Es importante señalar la conveniencia del empleo de cuestionarios, escalas de actitud y entrevistas, entre otros instrumentos, en la fase de entrada al trabajo con grupos; este tipo de aplicaciones -

tiene la finalidad de captar información directa respecto de opiniones y expectativas generales o específicas del grupo así como acerca de patrones actitudinales y de comunicación, que puede contribuir a un mejor pronóstico y ejecución.

En el apéndice 2 puede consultarse un cuestionario que ejemplifica el tipo de información que es conveniente captar al inicio de la etapa de ejecución.

Por lo que hace a la implementación de las estrategias, estas pueden aplicarse de acuerdo con las metodologías propuestas en el capítulo cuatro y como función de las necesidades detectadas.

V.- EVALUACION.

Durante ésta etapa se determinan los resultados de las intervenciones realizadas.

La evaluación tiene una doble orientación. La primera constituye un aspecto a corto plazo pues se refiere al análisis de los resultados que cada fase de la intervención arroja. La segunda se refiere a los resultados globales del programa. Las bases de la evaluación específica (de cada fase) las proporciona la técnica particular contemplada por cada estrategia, es decir, se refiere a los resultados de cada aspecto de la intervención (estrategia aplicada: sesiones de re-información individuales y grupales, aplicación de cuestionarios y escalas de actitudes y revisiones y análisis de procesos, entre otros procedimientos).

La segunda orientación de la evaluación -que bien podríamos llamar, evaluación sumaria- contempla los resultados de la totalidad del programa. Es evidente que tales resultados han de reflejarse de manera directa sobre el desempeño, de ahí la importancia del establecimiento de metas realistas y criterios objetivos de medición del desempeño. De ésta manera, la evaluación viene a ser un nuevo diagnóstico, pues compara el desempeño real contra las metas y criterios establecidos; así, los records de producción y la armonía - en las relaciones humanas son los mejores termómetros del éxito de un programa.

El D.O. debe crear para cada punto del proceso organizacional (que es realmente un punto del sistema) una meta, y como tal, un criterio de rendimiento. La evaluación consiste en comparar metas y -- criterios contra desempeños reales para determinar sus respectivos rangos de eficiencia.

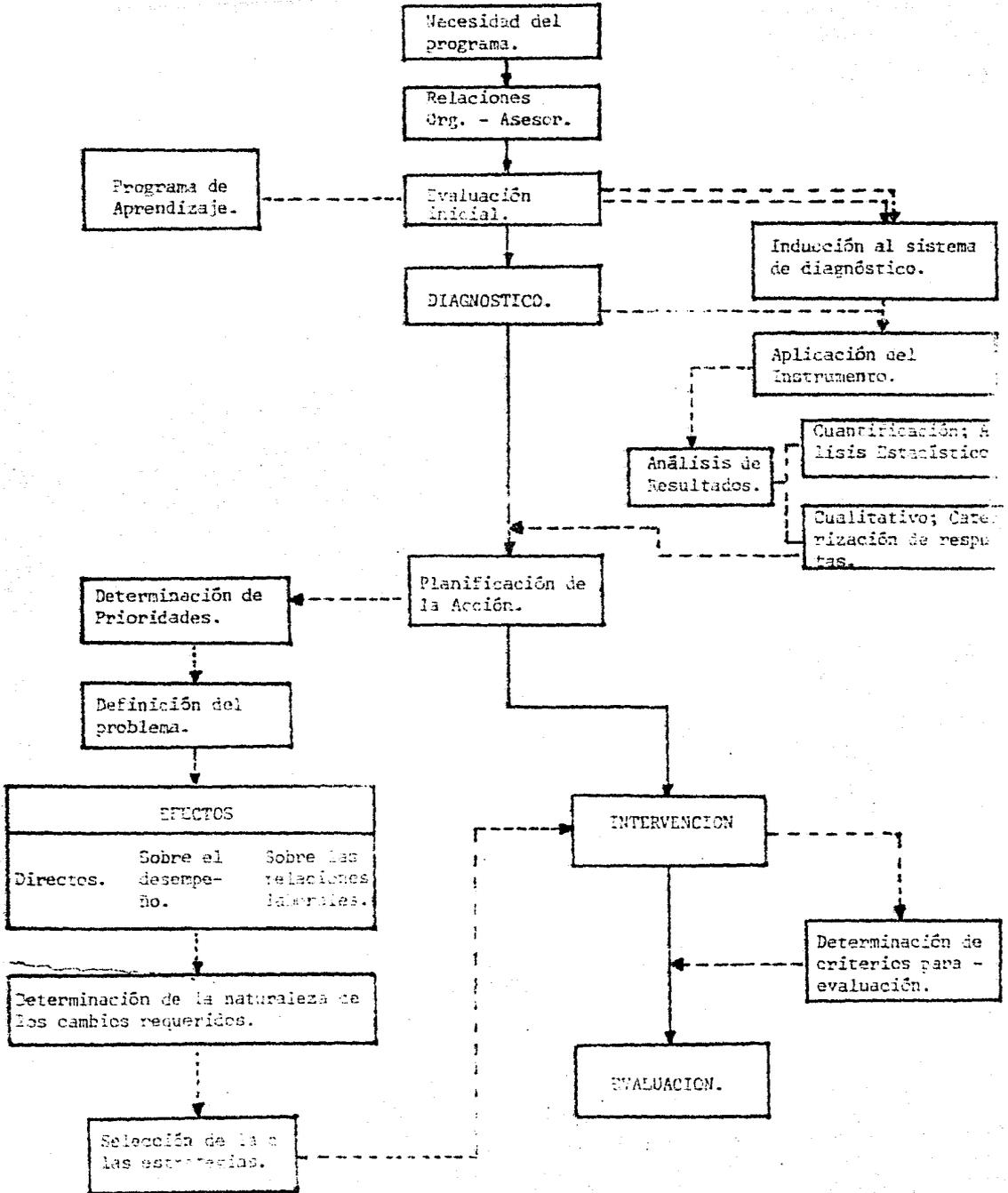
No obstante, ningún programa debe detenerse ahí, pues el D.O. no es una técnica ni una estrategia de solución de problemas sino una política de organización.

El Desarrollo Organizacional debe convertirse en una metodología - sistemática de revisión y análisis de los procesos humanos y materiales de la organización en vías de una adaptación permanente del sistema al medio y a sus demandas, a través de la planificación de los cambios.

Con la etapa de evaluación se cierra el programa de desarrollo organizacional que para el sector público se sugiere en este traba-

jo. A continuación se presenta un diagrama de flujo que muestra - las etapas y fases generales del programa como un proceso.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROGRAMA.



DISCUSION.- EXPECTATIVAS FINALES.

Hablar de Desarrollo Organizacional es hablar de una teoría de la organización y sin embargo, el D.O. debe ser un enfoque situacional. Ojalá el desarrollo organizacional fuese sólo un análisis de condiciones objetivas para determinar cambios que hagan que una organización se traslade de un estado evolutivo a uno de desarrollo sistemático; pero donde aparece la conducta humana las cosas se complican.

El éxito del desarrollo organizacional no depende de la aplicación de una técnica sino de la situación global en que se aplica. Cierro es que ninguna situación es igual a otra y no obstante, tal vez debiérase inventar una teoría de la organización burocrática. Esto nos haría pensar que los problemas de este tipo de organizaciones se deben a su modelo de organización, y no es así (ya Weber planteaba que el modelo burocrático sin el factor humano sería perfecto). Lo que sucede es que el modelo burocrático genera condiciones que son incompatibles con las que requiere el ser humano para tener un desarrollo psicosocial armónico.

En todo lugar, al margen de todo objetivo de dirección social y de producción de satisfactores vitales, se desarrollan intereses económicos y una estructura política (superestructura) orientada a su satisfacción. Tal cosa determina elegir entre un ideal de racionalidad que garantice el control y una organización que permita conservar las características que como satisfactor de la necesidad de autorrealización posee el trabajo; la decisión está a la vista.

Si se persigue la implementación de un programa integral de desarro

llo para las instituciones federales, no bastará con la excelencia en el diagnóstico y las técnicas seleccionadas, habrá también que contemplar que la organización política del estado produce concepciones de dirección y control que constituyen el principal obstáculo que ha de enfrentarse.

No obstante, la resistencia no sólo va a encontrarse en las esferas de dirección, pues no debe olvidarse que el control del sistema compensa a sus integrantes con seguridad, protección y concesiones produciendo así una cultura particular tan especial como difícil de modificar. Este razonamiento va en el sentido de dejar bien claro -- que los cambios planeados no deben chocar radicalmente con la cultura de la organización.

Esto es muy importante; todo sistema organizacional tiene un núcleo de valores que le caracteriza y determina su dinámica. Gran parte de la esencia de un programa de D.O. es el aprendizaje, un aprendizaje por el cual los miembros de una organización captan la dinámica de los procesos psicosociales de grupo que mueven a toda la organización y por el que modifican algunos valores esenciales para estar mejor preparados para enfrentar, manejar y resolver conflictos. Desde este punto de vista el D.O. es el aprendizaje y promoción de una disposición al cambio.

Sin embargo, un programa de cambios radicalmente discrepante con -- los valores (cultura) de la organización no tardará en producir una resistencia tal, que lo hará fracasar. Tal vez lo mejor sea emplear la base estructural de la cultura de la organización y penetrar su

dinámica asimilando ésta los nuevos valores por el fortalecimiento de los que ya existen y son congruentes con aquellos.

Sin embargo, en la práctica, habrá que tomar en cuenta algunos factores objetivos sumamente importantes para hablar de D.O. en el -- sector público. La organización de las instituciones federales requiere cambios estructurales si se busca eficiencia, y no intervenciones requisitarias.

Gran parte de los empleos en las organizaciones del estado constituyen actividades mecánicas (cuando no de relleno, pues siendo función del estado crear empleos, se apoya para ello en el aparato burocrático, provocando así un bloqueo de los procesos psicosociales en tales organizaciones; tal es el concepto de la "arteroesclerosis socio laboral" de las organizaciones del estado, planteado por Crozier, -- op. cit.) que deben ser enriquecidas y revitalizadas a través de -- programas combinados de D.O. que incluyan planes permanentes de actualización de sistemas (permitiendo la participación de los empleados), programas de inducción, integración institucionales y de desarrollo de personal, que reúnan calidad a la vez que oportunidad auténtica de superación (a éste respecto, hay que mencionar la obsolescencia de los sistemas escalafonarios del estado).

Hay que reiterar la importancia de investigar, diseñar, planear e implementar tales programas en forma paulatina y secuenciada como función de evaluaciones permanentes. El énfasis en esta idea se dirige a dejar bien claro, que si los cambios de administración no garantizan continuidad en las acciones ningún programa alcanzará el éxito -

total.

Producir interdisciplinareidad en los planes educativos de las carreras orientadas hacia la administración y dirección de organizaciones facilitará en lo futuro la comprensión de los procesos psicológicos y sociales involucrados en los medios ambientes laborales; sin embargo, es labor fundamental del psicólogo de las organizaciones penetrar cada vez más, por la investigación y la acción, en la dinámica de la toma de decisiones.

Investigar, producir teorías específicas descriptivas y diseñar estrategias de intervención sistemática y global acordes con las necesidades de cada condición, constituyen la herramienta principal que permitirá al psicólogo confirmar su prestigio como diseñador y facilitador del cambio, que es la esencia del desarrollo.

APRENDICE 1.- TRATAMIENTO DE DATOS (REG - PO).

Una de las principales ventajas del instrumento REG - PO, consiste en que diagnostica el estado de cada nivel organizacional respecto a cada una de las variables que maneja; esto se logra básicamente a través de dos jerarquizaciones; la primera, global (que toma en cuenta la totalidad del sistema) y la segunda, específica (que analiza nivel por nivel).

El procedimiento matemático mediante el que se obtienen resultados para cada factor, en términos de porcentaje, que expresan el estado de cada uno, se efectúa mediante la fórmula:

$$X = \frac{J^I + J^{II} + (G.U.) (F.K.)}{100}$$

Donde:

J^I = Primera jerarquización (global, reactivo 1).

J^{II} = Segunda jerarquización (específica, reactivo 2,
A - H).

G.U. = Grado de urgencia.

F.K. = Factor constante.

TRATAMIENTO ESTADISTICO.

En virtud de la necesidad de trabajo en términos porcentuales se asignará un valor cuantitativo a cada grado de jerarquización (y para ambas jerarquizaciones, pregs. 1 y 2) de acuerdo con la siguiente tabla de conversión.

TABLA 1.- DE CONVERSION DE GRADOS DE JERARQUIZACION.

GRADO DE JERARQUIZACION.	VALOR NUMERICO ASOCIADO
1	100
2	87.5
3	75
4	62.5
5	50
6	37.5
7	25
8	12.5

Como puede observarse, existe una diferencia de 12.5 unidades entre cada intervalo, asignado el valor 100 al 1 en virtud de que es el valor jerarquizado en primer lugar el que registra los problemas más graves, y decrementando la escala hasta el valor 12.5 que se asigna al grado 8.

En el reactivo 3, el entrevistado asignó un grado de urgencia para la solución de los problemas de cada nivel organizacional anotando debajo de cada columna, 5 para máxima urgencia, y 1 para -- ninguna urgencia.

Lo mismo que para la primera y segunda jerarquizaciones, deberá realizarse una conversión de los grados de urgencia a valores --- cuantitativos específicos, de acuerdo con la siguiente tabla:

TABLA 2.- DE CONVERSION DE GRADOS DE URGENCIA.

GRADO DE URGENCIA		VALOR ESPECIFICO
5	-	100
4	-	75
3	-	50
2	-	25
1	-	0

Aquí la diferencia entre cada grado se expresa por intervalos de 25 unidades.

Por último, a fin de obtener una mayor o mejor discriminación entre factor y factor se asigna a cada uno -considerando la primera jerarquización- un factor constante, con base en la siguiente tabla:

TABLA 3.- EQUIVALENCIAS EN FACTORES CONSTANTES.

GRADOS DE JERARQUIZACION		FACTORES CONSTANTES
1	-	80
2	-	70
3	-	60
4	-	50
5	-	40
6	-	30
7	-	20
8	-	10

De acuerdo con la fórmula, el procedimiento es el siguiente:

- 1.- Se suman los valores de las dos primeras jerarquizaciones; es decir, la obtenida para cada factor en la pregunta 1 más la obtenida para el mismo factor en el primer subsistema o nivel organizacional de la pregunta 2.
- 2.- El resultado se suma al producto del grado de urgencia por el factor constante respectivo,
- 3.- y el resultado de tales operaciones se divide entre 100 para obtener datos porcentuales.
- 4.- Obtención de la media y desviación standar.

Los criterios de interpretación inherentes a tal procedimiento son:

- a) Las calificaciones correspondientes a la primera y segunda jerarquizaciones permite establecer diferencias objetivas (cuantitativas) entre los factores, y distinguir así, los más importantes en cada caso.
- b) El grado de urgencia expresa por sí mismo la gravedad del problema en cada factor y en cada nivel (recuérdese que se consigna en la tercera pregunta del instrumento); por su parte el factor constante se asigna tomando en cuenta la primera jerarquización (primera pregunta del instrumento). Así, la multiplicación del grado de urgencia por el factor constante y la adición del producto a la segunda jerarquización, permite ponderar el valor de ésta última.
- c) Dividir entre 100 permite obtener resultados porcentuales.
- d) La obtención de la media permite localizar los criterios de normalidad, y la desviación standar los factores críticos.

De hecho son estos los elementos indicadores que permiten establecer criterios de intervención a corto, mediano y largo plazo.

A continuación se presenta un ejemplo del tratamiento de los datos.

Sean, las siguientes, la primera y segunda jerarquización otorgada por el jefe de una división que posee 5 niveles (subsistemas).

FACTORES.	J _I	J _{IIa}	J _{IIb}	J _{IIc}	J _{IIId}	J _{IIe}
P.A.	3	1	4	1	3	7
C.A.	4	2	5	5	4	5
M.A.L.	7	7	7	7	5	4
R.I.P./I.G.	1	4	1	6	7	1
P.O. y F.E.	2	3	6	2	2	6
F.E.S.	6	6	3	3	1	8
S.I.	8	8	8	8	8	3
P.C. y S.	5	5	2	4	6	2

Jerarquizaciones pre-
gunta 1 del instrumen
to.

Jearaquizaciones pregunta 2 del instrumento
de diagnóstico.

Los cuadros se han dividido en dos partes reservando la parte inferior para el valor porcentual asociado a cada grado de jerarquización. En el cuadro 2 puede observarse la conversión, de acuerdo con la tabla 1.

FACTORES	J _I	J _{IIa}	J _{IIb}	J _{IIc}	J _{IIId}	J _{IIe}
P.A.	3 / 75	1 / 100	4 / 62.5	1 / 100	3 / 75	7 / 25
C.A.	4 / 62.5	2 / 87.5	5 / 50	5 / 50	4 / 62.5	5 / 50
M.A.L.	7 / 25	7 / 25	7 / 25	7 / 25	5 / 50	4 / 62.5
R.I.P./I.G.	1 / 100	4 / 62.5	1 / 100	6 / 37.5	7 / 25	1 / 100
P.O. y F.E.	2 / 87.5	3 / 75	6 / 37.5	2 / 87.5	2 / 87.5	6 / 37.5
F.E.S.	6 / 37.5	6 / 37.5	3 / 75	3 / 75	1 / 100	8 / 12.5
S.I.	8 / 12.5	8 / 12.5	8 / 12.5	8 / 12.5	8 / 12.5	3 / 75
P.C. y S.	5 / 50	5 / 50	2 / 87.5	4 / 62.5	6 / 37.5	2 / 87.5

CUADRO 2.- Jerarquizaciones I y II; y su conversión a valores porcentuales.

El siguiente paso consiste en vaciar en un cuadro similar a los anteriores, -- los grados de urgencia asignados a cada nivel y para cada factor. El cuadro 3 muestra un ejemplo de los grados de urgencia otorgados por un jefe "x" y su -- conversión a valores porcentuales de la misma manera que en el cuadro 2, pero de acuerdo con la tabla de conversión 2 para grados de urgencia.

FACTORES	G.U. a	G.U. b	G.U. c	G.U. d	G.U. e
P.A.	5 100	4 75	4 75	4 75	3 50
C.A.	4 75	4 75	4 75	3 50	4 75
M.A.L.	1 0	3 50	2 25	2 25	3 50
R.I.P./I.G.	5 100	5 100	3 50	3 50	5 100
P.O.y F.E.	4 75	3 50	5 100	4 75	4 75
F.E.S.	1 0	1 0	5 25	2 100	1 0
S.I.	1 0	1 0	1 0	1 0	4 75
P.C. y S.	3 50	2 25	3 50	1 0	5 100

Los grados de urgencia provienen de cada columna y cada factor, en la tercera pregunta.

A continuación deberá procederse a la ponderación del factor constante de --- acuerdo con la tabla de conversión No. 3.

Es conveniente aclarar que dicha ponderación deberá realizarse de acuerdo con la 1a. jerarquización.

El cuadro 4 muestra el ejemplo correspondiente.

CUADRO 4.- CONVERSION A FACTORES CONSTANTES.

FACTORES.	J_I	F.C.
P.A.	3	60
C.A.	4	50
M.A.L.	7	20
R.I.P./I.G.	1	80
P.O. yF.E.	2	70
F.E.S.	6	30
S.I.	8	10
P.C. y S.	5	40

A continuación se presenta un cuadro que resume todos los pasos descritos y - requeridos por la fórmula, y a partir del cual es posible graficar los datos de manera global (para todo el sistema) y de manera específica (por nivel) al obtener las sumatorias y medias (\bar{x}) correspondientes.

Es importante señalar la conveniencia de elaborar el cuadro resumen para proceder a la obtención de resultados, pues facilita la visualización y recopilación de los datos necesarios, haciendo funcional el procedimiento.

CUADRO 5.- RESUMEN.

VARIABLE	J _T	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	F.C.
P.A.	3 75	1 100	4 62.5	1 100	3 75	7 25	5 100	4 75	4 75	4 75	3 50	60
C.A.	4 62.5	2 87.5	5 50	5 50	4 62.5	5 50	4 75	4 75	4 75	3 50	4 75	50
M.A.L.	7 25	7 25	7 25	7 25	5 50	4 62.5	1 0	3 50	2 25	2 25	3 50	20
K.I.P./I.G.	1 100	4 62.5	1 100	6 37.5	7 25	1 100	5 100	5 100	3 50	3 50	5 100	80
P.O. y F.E.	2 87.5	3 75	6 37.5	2 87.5	2 87.5	6 37.5	4 75	3 50	5 100	4 75	4 75	70
F.E.S.	6 37.5	6 37.5	3 75	3 75	1 100	8 12.5	1 0	1 0	2 25	5 100	1 0	30
S.I.	8 12.5	8 12.5	8 12.5	8 12.5	8 12.5	3 75	1 0	1 0	1 0	1 0	4 75	10
P.C. y S.	5 50	5 50	2 87.5	4 62.5	6 37.5	2 87.5	3 50	2 25	3 50	1 0	5 100	40

Abajo se presenta el cuadro 6, que muestra los resultados que arrojaría el cálculo de los datos presentados como ejemplo.

CUADRO 6.- RESULTADOS.

	J _{IIa}	J _{IIb}	J _{IIc}	J _{IIId}	J _{IIe}	Σ	\bar{X}
P.A.	61.75	46.37	46.75	46.5	31.0	232.37	46.47
C.A.	39.0	38.62	38.62	26.25	38.6	181.09	36.21
M.A.L.	0.5	10.5	5.5	5.75	10.8	33.05	6.61
R.I.P/I.G.	81.62	82.0	41.37	41.25	82.0	328.24	65.64
P.O. y P.F.	54.12	36.25	71.75	54.25	53.75	270.12	54.02
F.E.S.	0.75	1.12	8.62	31.37	0.5	42.36	8.47
S.I.	0.25	0.25	0.25	0.25	8.37	9.37	1.87
P.C. y S.	21.0	11.3	21.12	0.87	41.37	95.66	19.13
SUMATORIA	258.99	226.41	233.98	206.49	266.39	1192.26	238.42
PROMEDIOS	$\bar{X} = 32.37$	$\bar{X} = 28.30$	$\bar{X} = 29.24$	$\bar{X} = 25.81$	$\bar{X} = 33.29$	$\bar{X}=149.03$	$\bar{X} = 29.80$

Es necesario recordar que estos resultados representan sólo a una división ó dirección; pero es claro que el cálculo debe hacerse para todo el sistema.

A partir de los resultados obtenidos puede realizarse una gráfica para cada nivel, empleando los resultados verticales; o pueden graficarse resultados globales de toda la organización, empleando para ello los resultados horizontales.

Si se observa, a partir de los datos obtenidos es posible percibir que los problemas más graves (en esta división ficticia) se encuentran en el factor relaciones interpersonales/intergrupales, y que en los niveles a, b y e es sumamente urgente solucionarlos.

La obtención de la media y la desviación standar para la totalidad del sistema, permite localizar los factores que se encuentran dentro de una norma no-crítica de funcionamiento y los que rebasan la desviación standar general del sistema, y que de acuerdo con la dirección y el valor de su desviación, indican la atención que merecen; hacia arriba indican urgencia o atención inmediata; hacia abajo, atención a largo plazo.

A partir de la obtención de estos datos para todo el sistema, la interpretación deberá complementarse con la categorización de las respuestas (de la 3a. a la 8a. preguntas) de los entrevistados, -- producto del análisis de contenido, para así obtener un diagnóstico lo más confiable posible sobre los problemas prioritarios de la organización, ubicación, causas y alternativas de solución, y seleccionar las estrategias de intervención adecuadas.

APENDICE 2.

UN EJEMPLO DE CUESTIONARIO PARA DETECTAR NIVELES DE INTEGRACION Y COMUNICACION AL INTERIOR DE UN GRUPO ESPECIFICO. (Determinación de las estrategias grupales).

Primera parte.- Identificación.

Instrucciones: Escriba en los espacios los datos generales que pi de cada pregunta.

1.- Nombre de su puesto: _____

2.- Nombre de la Oficina o Sección y/o Departamento al que pertenece.

Oficina o Sección: _____

Departamento: _____

3.- Nombre del Area o Dirección a la que está adscrito su Departamento: _____

4.- Nombre de su Jefe Inmediato: _____

5.- Nombre del Director del Area a la que pertenece: _____

6.- Nombre del Director General de la Institución: _____

Segunda parte.- Actividades.

1.- El trabajo que Usted realiza es: (MARQUE CON UNA "X").

INDIVIDUAL _____ DE EQUIPO _____

2.- Enuncie brevemente el objetivo general de su trabajo:

3.- Diga el nombre del Area, departamento u oficina o sección, -- que más relación tiene con su propia Area de trabajo:

4.- Diga los nombres de las Areas Generales que integran a la Institución: _____

5.- A su juicio, cuál de ellas es la más importante para las funciones que desempeña la organización: _____

Tercera parte.- Necesidades.

1.- Jerarquice las areas de la organización de acuerdo con el grado de urgencia que requieren capacitación, dando el número 1 al area con mayor urgencia, y el último a la de menor urgen-

cia:

- () _____ () _____
() _____ () _____
() _____ () _____

2.- Jerarquice el grado en el que los problemas en los siguientes factores afectan el funcionamiento de la institución; asigne el número 1 al que más afecte, y el 5 al que menos afecte a dicho funcionamiento:

- () Tecnología. () Relaciones Interpersonales
() Comunicación. () Comunicación.
() Sueldos.

3.- En su opinión, ¿existe en la institución alguna área privilegiada o que ejerza una influencia superior sobre las actividades?

SI _____ NO _____

Cuál: _____

Cuarta parte.- Comunicación.

Instrucciones: Marque con una cruz la letra del inciso que, desde su punto de vista, responda acertadamente cada --- cuestión.

1.- La actitud adoptada por su jefe inmediato para mejorar las -- condiciones de trabajo, ha sido:

- a) Sumamente activa.
- b) Activa.
- c) Pasiva.
- d) Indiferente.

2.- Las actividades de comunicación de la institución se realizan a través de:

- a) Oficios y circulares.
- b) Carteles y periódicos murales.
- c) Organo informativo.
- d) Reuniones con el jefe inmediato.

3.- En la institución la información fluye:

- a) Hacia abajo.
- b) Casi siempre hacia abajo.
- c) Hacia abajo y hacia arriba.
- d) Hacia abajo, hacia -- arriba y lateralmente.

4.- Cada cuánto tiempo se realizan reuniones del personal de la - oficina o sección, departamento o dirección a la que pertenece, con su jefe inmediato:

- a) Periódicamente.
- b) Al inicio o al final de cada proyecto.
- c) Cuando hay problemas.
- d) Casi nunca.
- e) Nunca.

5.- ¿Está Usted satisfecho con su trabajo?

SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

6.- ¿Qué otro factor considera Usted de importancia para el funcionamiento eficaz de su area de trabajo y de la organización en general?

OBSERVACIONES:

FECHA:

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

- 1.- AFANASIEV, V.G.; "Dirección Científica de la Sociedad" en "Experimentos de Investigación en Sistemas". Editorial Progreso; Moscú , 1974.
- 2.- ARGYRYS,; "Trabajo y Organización", citado por Edgar Schein: - "Psicología de la Organización". Prentice Hall International; México, 1972.
- 3.- BAGU, SERGIO; "Marx - Engels: Diez Conceptos Fundamentales". - Nuestro Tiempo; México, 1972.
- 4.- BECKHARD, RICHARD; "Desarrollo Organizacional. Estrategias y Modelos". Fondo Educativo Interamericano; México, 1973.
- 5.- BENNIS, W.; "D.O.; Naturaleza, Orígenes y Perspectivas". --- F.E.I. México, 1973.
- 6.- BENTHAM, J.; "Teoría de las Recompensas y Sociedad" 1826. Citado por Marx, Carlos en "Introducción a la Crítica de la Economía Política" Tomo III. Siglo XXI, 1977.
- 7.- BERTALANFFY, L.V.; "Teoría General de los Sistemas; Fundamentos, Desarrollo y Aplicaciones". George Braziller; Nueva York 1968.
- 8.- BLAKE, R. y MOUTON, J.; "El Modelo de Cuadro Organizacional -- Grid". F.E.I. México, 1973.

- 9.- BLEGER, J.; "Psicología de la Conducta". Paidós; Buenos Aires, 1968.
- 10.- BLUM, MILTON y NAYLOR, JAMER; "Psicología Industrial". Ed. Trillas; México, 1968.
- 11.- BROWN, J.C.; "La Psicología Social en la Industria", F.C.E.; México, 1981.
- 12.- BUCKLEY, W.; "Sociología y Teoría Moderna de Sistemas", Englewood Cliffs, N.J.; Prentice Hall, 1967. Citado por Lawrance y Lorsch op. cit.
- 13.- CAMPBELL, D.; "Reforms and Experiments", Amer. Psychologist, 1969. Citado por Smith and Wakeley; "Psicología de la Conducta Industrial". McGrawHill; México, 1977.
- 14.- CLELAND, D.I.: "Análisis de Sistemas y Proyectos de Dirección" McGrawHill, 2a. Ed. N.Y., 1975.
- 15.- CROZIER, M.; "El Fenómeno Burocrático" Tomo II. Amorrortu; Buenos Aires, 1975.
- 16.- CROZIER, M.; "El fenómeno Burocrático" Tomo I. Amorrortu; Buenos Aires, 1975.
- 17.- DAHL, R.; "Sociedad y Poder", citado por Crozier M., op. cit.
- 18.- DAVIS, K.; "La Conducta Humana en el Trabajo". McGrawHill, México, 1972.

- 19.- DELBECQ, A.L. y VAN de VEN, A.H.; "Técnicas de Grupo para Programas de Planeación". Scott, Foresman and Company; Illinois 1975.
- 20.- DRUCKER, P.; "The Practice of Management", Harper and Row; -- Nueva York, 1954.
- 21.- DRUCKER, P.; "La Productividad", Arieli.. Barcelona. Citado por Fourastie en "La Productividad", Barcelona, 1975.
- 22.- EHRENFELS, CH. V.; "Percepción y Psicofísica". Citado por -- Mueller, F.L.; "Historia de la Psicología". F.C.E.; México, 1976.
- 23.- FOURASTIE, J.; "La Productividad". Barcelona. Barcelona, -- 1975.
- 24.- FROMM, E.; "La Sociedad Industrial Contemporánea" (Et. Al.). Siglo XXI; México, 1968.
- 25.- FROMM, E.; "La Condición Humana Actual". Paidós. Buenos --- Aires; 1977.
- 26.- GOULDNER, M.; "Burocracia". Citado por Crozier, M. en "El - Fenómeno Burocrático". Amorrortu, Buenos Aires, 1975.
- 27.- HUBER, G.; "Toma de Decisiones en la Gerencia". Ed. Trillas; México, 1981.
- 28.- ILICH, R.I.; "Ensayo Sobre la Teoría Marxista del Valor". -- Cuadernos de Pasado y Presente. Siglo XXI; México, 1977.

- 29.- KATZ, D. y KAHN R.; "Psicología Social de las Organizaciones" Wiley; Nueva York, 1976.
- 30.- LAWRENCE y LORSCH; "Desarrollo Organizacional: Diagnóstico y Acción". F.E.I.; México, 1973.
- 31.- LIKERT, R.; "La Organización Humana; Desarrollo y Valores". McGrawHill, Nueva York, 1967.
- 32.- LIKERT, R.; "El Sistema Cuatro; Modelos y Aplicaciones". McGrawHill, Nueva York, 1981.
- 33.- MARX, K.; "Contribución a la Crítica de la Economía Política" 1885, Edición Siglo XXI, 1977.
- 34.- MARX, K. y ENGELS, FRIEDERICK; "La Ideología Alemana". Contraposición entre la Concepción Idealista y Materialista, --- 1888 en Obras Escogidas. Tomo IV; Biblioteca Ciencias del -- Hombre; Buenos Aires, 1973.
- 35.- McGregor, D.; "El Aspecto Humano de la Empresa". McGrawHill; Nueva York. México; Diana, 1969.
- 36.- MERTON, R.K.; "La Personalidad Burocrática". Ed. Nueva Imagen; Col. Ciencias del Hombre. Buenos Aires, 1972. Edición Fac. de Comercio, U.N.A.M., 1977.
- 37.- MCCLELAND, D.; "The Achieving Society". Harper and Row. Citado por Schein, Edgar; en "Psicología de la Organización". Prentice Hall International; N.J., 1972.

- 38.- MUELLER, F.L.; "Historia de la Psicología". F.C.E.; México, 1976.
- 39.- MUMFORD, L.; "Technics and Civilization". Harper and Row; - Nueva York, 1966.
- 40.- NAVA, R.; "Las Bases Biológicas de la Conducta Humana", Tomo I; U.N.A.M.; México, 1968.
- 41.- ORTEGA y GASSET, J. de; "Meditación de la Técnica". Colección Austral, Espasa - Calpe; Madrid, 1965.
- 42.- SCHEIN, E.E.; "Psicología de la Organización". Prentice Hall International, N.J., 1972.
- 43.- SIRVENT, C.; "La Burocracia". Colección ANUIES; México, 1976.
- 44.- SMITH, A.; "La Riqueza de las Naciones"; Citado por Brown, -- op. cit.
- 45.- TANNENBAUM, A. y SEASHORE; "Algunos Cambios en las Concepciones y Aproximaciones al Estudio de las Personas en las Organizaciones". Wadsworth Publishing Col.; California, 1964.
- 46.- TAYLOR, y BERRY.; "Tormenta de Ideas y Creatividad". Citado por Huber, G. op. cit.
- 47.- WEBER, M.; "La Burocracia"; La Pleyade, Buenos Aires, 1966.
- 48.- WEBER, M.; "Economía y Sociedad". F.C.E. México, 1969.