



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO  
PLANTEL TLALPAN

ESCUELA DE ADMINISTRACION CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

INTERVENCION DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD  
PARA LA FORMACION DOCENTE DE UNA INSTITUCION EDUCATIVA  
A NIVEL MEDIO SUPERIOR Y SUPERIOR

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A  
G E R A R D O T O R N E L L E A N O S

MEXICO, D.F.

1983.

320802

1  
2 ej'



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

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

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

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

# INDICE

	PAGS.
INTRODUCCIÓN	
UN AUTO-RETRATO A MANERA DE PRESENTACIÓN DEL SEMINARIO	1
PARTE I      MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	
CAPITULO    1      DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
1.1      DEFINICIÓN	3
1.2      ANTECEDENTES	11
1.2.1    SUS TRES RAICES	11
1.3      OBJETIVOS	20
1.4      PREMISAS DE Y EN TORNO AL D.O.	23
1.4.1    PREMISAS DEL D.O.	23
1.4.2    PREMISAS EN TORNO AL D.O.	28
1.5      CAMPO DE ACCIÓN DEL D.O.	31
1.6      COMPARACIÓN ENTRE D.O. Y DESARROLLO GERENCIAL	35
1.7      COMPARACIÓN ENTRE D.O. Y CAPACITACIÓN	41
1.8      UN MODELO EDUCATIVO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	46
1.8.1    DESARROLLO DEL MODELO	48

		PAGS.
CAPITULO	2	CONSULTORIA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL
	2.1	DEFINICIÓN
	2.2	FILOSOFIA DE TRABAJO DEL CONSULTOR
	2.3	PAPEL BÁSICO DEL CONSULTOR
	2.4	ÁREAS FUNDAMENTALES DE HABILIDAD DEL CONSULTOR
	2.5	CONSIDERACIONES DEL SISTEMA-CLIENTE SOBRE EL CONSULTOR
	2.6	TIPOS DE CONSULTORIA
	2.6.1	CONSULTORIA EXTERNA
	2.6.1.1	VENTAJAS
	2.6.1.2	DESVENTAJAS
	2.6.2	CONSULTORIA INTERNA
	2.6.2.1	VENTAJAS
	2.6.2.2	DESVENTAJAS
	2.6.3	CONSIDERACIONES SOBRE LOS TIPOS DE CONSULTORIA
	2.7	ESTILOS DE CONSULTORIA EN D.O.
	2.7.1	EXPERTA
	2.7.2	DE SERVICIO
	2.7.3	COLABORADORA
	2.8	DIFERENTES MODELOS DE CONSULTORIA EN D.O.
	2.8.1	MODELO MÉDICO
		118
		119
		121
		122
		128
		131
		131
		131
		132
		132
		133
		133
		134
		135
		135
		137
		140
		143
		143

		PAGS.
2.8.2	MODELO DOCTOR-PACIENTE	145
2.8.3	MODELO CLÍNICO	146
2.8.4	MODELO INGENIERIL	148
2.8.5	MODELO DE PROCESOS	151
2.8.6	CRÍTICA A LOS MODELOS ANTERIORES	154
2.8.7	MODELO CONTINGENTE	157
2.9	UN MODELO DE DESARROLLO DE CONSULTORIA EN D.O.	163
<b>CAPITULO</b>	<b>3</b>	
	<b>DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL</b>	
3.1	DEFINICIÓN	169
3.2	PREMISAS	170
3.3	BENEFICIOS	171
3.4.1	MODELOS DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	172
3.4.1	MODELO DE WILLIAM OUCHI	174
3.4.2	MODELO DE D. PETERS	175
3.4.3	MODELO DE DONALD KINGDON	177
3.4.4	MODELO DE JOHN JONES	180
3.4.5	MODELO DE MCKINSEY	182
3.4.6	MODELO DE MARVIN R. WEISBORD	183

	PAGS.
PARTE II	
DESARROLLO DE UNA INTERVENCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
METODOLOGÍA	188
ANTEPROYECTO DEL CENTRO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DOCENTE DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL	194
CONCLUSIONES	
DEL ANTEPROYECTO	256
DEL MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL	258
COMENTARIO FINAL	260
GLOSARIO	262
BIBLIOGRAFÍA	
LIBROS	266
ARTÍCULOS	270
ANEXO 11	274
ANEXO 2	282
ANEXO 3	287

**DEDICO ESTE SEMINARIO A:**

**ELENA LEAÑOS VDA. DE TORNEL**

**SALVADOR TORNEL ALVAREZ**

**GUADALUPE ENCINAS DE TORNEL**

**LUIS GERARDO TORNEL ENCINAS**

AGRADEZCO LAS APORTACIONES QUE PARA LA ELABORACIÓN DE ESTE SEMINARIO ME HICIERON :

LAE ELDA AURORA MORALES ESPINOSA

LAE Y CP ROBERTO HERRERA VARGAS

## INTRODUCCION

EL PRESENTE SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA ESTÁ CONSTITUIDO POR UNA PRESENTACIÓN DE LOS MOTIVOS PERSONALES QUE LE DIERÓN ORIGEN Y SU ORIENTACIÓN DE TRABAJO PARTICIPATIVO DURANTE LA ELABORACIÓN DE UNA PARTE DEL MISMO.

POSTERIORMENTE DESARROLLO EL MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL DEL SEMINARIO PARA LO CUAL PROCEDO A CONCEPTUALIZAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O.), DENTRO DE ÉSTE PUNTO PLANTEO Y DESARROLLO UN MODELO EDUCATIVO DE D.O. LLAMADO ASÍ POR LO QUE CONSIDERO DEBIESE SER EL CONTEXTO ACADÉMICO IDEAL DE QUIENES PRACTICAN EL D.O.; A CONTINUACIÓN DESARROLLO EL TEMA DE LA CONSULTORÍA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL; Y POR ÚLTIMO ABORDO EL TEMA DE DIAGNOSTICOS ORGANIZACIONALES.

OTRA PARTE DEL SEMINARIO ESTÁ CONSTITUIDA POR LA METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA ELABORACIÓN DEL CASO PRÁCTICO DEL SEMINARIO, PARA A CONTINUACIÓN DESARROLLAR EL ANTEPROYECTO DEL CENTRO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DOCENTE DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL (CENFODED-IPN).

PARA DAR TÉRMINO AL SEMINARIO PLANTEO TRES NIVELES DE CONCLUSIONES, YA QUE CONSIDERO NECESARIO DIFERENCIAR LAS CONCLUSIONES PROPIAS DEL ANTEPROYECTO, LAS ORIGINADAS POR EL MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL DEL SEMINARIO Y POR ÚLTIMO, LAS RELACIONADAS CON LA ACTIVIDAD PROFESIONAL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.

**UN AUTO-RETRATO A MANERA DE PRESENTACION DEL SEMINARIO**

ME SIENTO UN POCO TEMEROSO DE ESCRIBIR ESTA PRESENTACIÓN Y ESTOY CONSCIENTE QUE ÉSTO SE DEBE A QUE IMAGINO LO QUE PENSARÁN DE UNA PRESENTACION MUY PERSONAL, CUANDO SE ESPERA UN LENGUAJE ADMINISTRATIVO E IMPERSONAL .

SIN EMBARGO, ME PERMITIRÉ A MI MISMO SENTIR LA DUDA DE NO SABER QUE PASARÁ Y SEGUIRÉ ADELANTE CON LO QUE CREO ES IMPORTANTE DECIR.

ESTE SEMINARIO TIENE UNA HISTORIA, DE HECHO ES UN RETRATO DE UNA PARTE MUY IMPORTANTE DE MI PROPIO PROCESO VITAL, EN UN MOMENTO EN EL QUE HE VISTO LO QUE UNA ORGANIZACIÓN HA SIDO PARA MI Y COMO PUEDO CAMBIARLA.

EXISTEN DOS DECLARACIONES QUE CONSIDERO DESCRIBEN MI ACTITUD Y MI COMPORTAMIENTO A TRAVÉS DE ÉSTE PROCESO. LA PRIMERA ES DE KURT LEWIN, QUIEN AL HABLAR DE LOS ORGANISMOS SOCIALES DIJO: "SI QUIERES ENTENDER ALGO TRATA DE CAMBIARLO", Y LA SEGUNDA ES DE F. PEARLS: "APRENDER ES DESCUBRIR QUE ALGO ES POSIBLE".

PARA UNA MEJOR EXPLICACIÓN DE LO ANTERIOR SEÑALARÉ LO QUE CONSIDERO EL PUNTO DE PARTIDA, EN DONDE EXISTEN TRES CORRIENTES PARALELAS: LA PRIMERA ES UN GRUPO DE AMIGOS CON QUIENES HE COMPARTIDO UNA ETAPA COMO ENTRENADORES DE EQUIPOS DE FOOT-BALL AMERICANO INFANTIL, DONDE NUESTRA META FUÉ Y SIGUE SIENDO FORMAR GRUPOS QUE TRASCIENDAN EL ÁMBITO DEPORTIVO Y PODER EXPRESAR: "SOMOS AHORA LO QUE CONSTRUIMOS", EN VEZ DE DECIR: "ERAMOS UN GRUPO Y FUE UNA EXPERIENCIA EMOCIONAH-

TE, PERO TODO ACABO". ESTO QUE ACABO DE DECIR ES IMPORTANTE PARA ENTENDER EL MÉTODO DE TRABAJO EN EL SEMINARIO, YA QUE, ES EN ÉSTE TIPO DE GRUPO ES DONDE AFIANCE MI FE PROFUNDA EN EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS EN TRABAJOS GRUPALES TENIENDO UN OBJETIVO COMÚN.

OTRA CORRIENTE PROVIENE DE MI ACTIVIDAD EN UNIDADES DE FORMACIÓN DOCENTE DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL, LO CUAL ME HA PERMITIDO VIVENCIAR NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE SU PROFESORADO, LO QUE HA GENERADO EN MI INNUMERABLES INQUIETUDES EN EL CAMPO DE LA DOCENCIA.

LA TERCERA CORRIENTE LA CONSTITUYE MI INVOLUCRACIÓN TOTAL EN EL, PARA MI, APASIONANTE CAMPO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, QUE ME PERMITIÓ CONJUNTAR LAS DOS CORRIENTES ANTES MENCIONADAS.

TODO LO ANTERIOR ME HA LLEVADO A DESARROLLAR EL PRESENTE SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA BAJO UNA PERSPECTIVA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL, ES DECIR, BUSCO LLEVAR A CABO ACCIONES DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN TENDIENTES A IDENTIFICAR ÁREAS DE MEJORÍA Y OPORTUNIDAD, MEDIANTE UNA POSICIÓN CRÍTICA DEL ESTADO ACTUAL DE LAS COSAS Y PLANTEAR SOLUCIONES A LAS MISMAS. TODO ELLO CON LA INVOLUCRACIÓN DE QUIENES FORMAN PARTE DE LA UNIDAD ORGANIZACIONAL EN LA CUAL SE LLEVA A CABO DICHAS ACCIONES.

**PARTE I      MARCO TEORICO CONCEPTUAL**

## CAPITULO I DESARROLLO ORGANIZACIONAL

### 1.1. DEFINICION DEL D.O.

EL D.O. TIENE DIFERENTES SEIGNIFICADOS PARA DISTINTAS PERSONAS. NO EXITE UNA DEFINICIÓN QUE COMPLAZCA A TODOS. DIVERSOS AUTORES Y PROFESIONISTAS HAN ESTRUCTURADO SUS DEFINICIONES, ALGUNAS IDÉNTICAS, OTRAS MUY DISTINTAS. GRAN PARTE DE ESAS DIFERENCIAS SE DEBEN AL HECHO DE QUE SE INCLUYE, EN ALGUNAS, CONCEPTOS OPERACIONALES SOBRE LA FORMA DE CONSTRUIR EL D.O. Y POR TANTO, TALES DEFINICIONES REFLEJAN DISTINTAS CONCEPCIONES SOBRE LA FILOSOFÍA DE TRABAJO DEL ESPECIALISTA EN D.O.

ASÍ SE TIENE QUE, PARA BECKHARD EL D.O. ES UN "ESFUERZO A) PLANEADO, B) QUE ABARCA TODA LA ORGANIZACIÓN, C) ADMINISTRADO DESDE LA ALTA GERENCIA, D) PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD Y SALUD ORGANIZACIONAL, E) A TRAVÉS DE INTERVENCIONES PLANEADAS EN LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN USANDO EL CONOCIMIENTO DE LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO". [1]

---

[1] BECKHARD, RICHARD. ORGANIZATION DEVELOPMENT: STRATEGIES AND MODELS. P.9

PARA LAWRENCE Y LORSCH EL D.O. ES "FORMAS DE CAMBIAR LA ORGANIZACIÓN DE SU ESTADO ACTUAL A UN ESTADO MÁS DESARROLLADO, INVOLUCRANDO UN ANÁLISIS DE SISTEMAS Y DESARROLLO DE LAS RELACIONES ENTRE ORGANIZACIÓN Y MEDIO AMBIENTE; GRUPO Y -- GRUPO; ORGANIZACIÓN E INDIVIDUO Y PERSONA-PERSONA". (2)

GLUECK DEFINE AL D.O. COMO "UN ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS DE LA ORGANIZACIÓN QUE ESTABLECE UN ÉNFASIS PRIMARIO SOBRE LAS ACTIVIDADES CONDUCTUALES O DE LA GENTE AL INTENTAR INTEGRAR LAS ORGANIZACIONES FORMALES E INFORMALES PARA UNA EFECTIVIDAD CORPORATIVA" (3)

BLAKE Y MOUTON, DEFINIERON AL D.O. CONSIDERÁNDOLO "UNA FORMA SISTEMÁTICA DE INDUCIR EL CAMBIO: A) BASADA EN UN MODELO ESTRUCTURAL DE PENSAMIENTO (LO IDEAL - V.S. LO ACTUAL); B) A TRAVÉS DE UNA SECUENCIA DE ETAPAS PROGRAMADAS DESDE EL APRENDIZAJE INDIVIDUAL HASTA LA APLICACIÓN ORGANIZACIONAL; C) ENFOCADA SOBRE AQUELLOS ATRIBUTOS OCULTOS Y POR LO GENERAL NEGATIVOS DE LA CULTURA LOS CUALES

---

(2) LAWRENCE, PAUL R. AND LORSCH HAY W. DEVELOPING ORGANIZATIONS: DIAGNOSIS AND ACTIONS. P. 4.

(3) GLUECK, WKARAM F. JOURNAL OF APPLIED BEHAVIORAL SCIENCE, VOL.7 No.5 SEPTEMBER- OCTOBER 1971.

DICTAN ACCIONES QUE FRECUENTEMENTE CONTRADICEN LA LÓGICA DE LOS NEGOCIOS ; D) CON ÉNFASIS EN LA CONFRONTACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS COMO PRE-REQUISITO PARA VALIDAR LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS; E) Y EMPLEANDO UNA VARIEDAD DE TÉCNICAS DE ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y AUTOAPRENDIZAJE QUE NOS LLEVAN AL CAMBIO NECESARIO" (4).

BENNIS DEFINE AL D.O. COMO "UNA RESPUESTA AL CAMBIO, UNA ESTRATEGIA EDUCACIONAL COMPLEJA QUE INTENTA CAMBIAR CREENCIAS, ACTITUDES, VALORES Y ESTRUCTURAS DE ORGANIZACIONES DE TAL MANERA QUE PUEDAN ADAPTARSE MEJOR A NUEVAS TECNOLOGIAS, MERCADOS Y LOS CAMBIOS MISMOS" (5).

MAYER CONSIDERA QUE EL D.O. ES "EL ASPECTO INGENIERIL DE LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO APLICADO A LAS ORGANIZACIONES...PARA MEJORAR SU FUNCIONAMIENTO HUMANANO..INVOLUCRANDO EL DIAGNÓSTICO DE LOS PROBLEMAS-OPORTUNIDADES-CAMBIOS NECESARIOS Y ACCIONES E INTERVENCIONES PARA PROVOCAR DICHS CAMBIOS NECESARIOS" (6).

(4) BLAKE, ROBERT R. AND MOUTON JANE S. TRAINING AND DEVELOPMENT JOURNAL, VOL. 24 No.1 JANUARY 1970, P. 3.

(5) BENNIS, WARREN G. ORGANIZATION DEVELOPMENT: ITS NATURE, ORIGINS AND PROSPECTS READING ADDISON WESLEY, USA. 1969, P. 2

(6) MAYER RICHARD J. EN MANAGEMENT OF PERSONNEL QUARTERLY VOL. 10 No. 3 FALL 1971, P.26

AL D.O. BURKE LO DEFINE COMO "UN PROCESO PLANEADO DE CAMBIO CULTURAL .... CONSISTENTE EN DOS FASES: A) DIAGNOSIS E B) INTERVENCIÓN" (7).

POR SU PARTE VAILL LO DEFINE COMO "UN CONJUNTO -EN CONSTANTE EVOLUCIÓN- DE FILOSOFÍAS, CONCEPTOS Y TÉCNICAS QUE ANIMAN A LA MEJOR EFECTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN CAMBIANDO LOS SISTEMAS SOCIALES QUE EL HOMBRE USA PARA COLABORAR" (8).

PARA HERMAN EL D.O. ES "UN ENFOQUE EN LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES QUE RECONOCE EL PROCESO HUMANO INTERPERSONAL (INTERACCIONAL) ASÍ COMO LA ESTRUCTURA FORMAL COMO ELEMENTOS IMPORTANTES Y LEGÍTIMOS PARA SER EXAMINADOS; Y A) UN CONJUNTO DE MÉTODOS PARA MANEJAR LO ANTERIOR (TECNOLOGÍA DE CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO) Y B) UNA ORGANIZACIÓN QUE INTENTA SERIA Y COMPLETAMENTE HUMANIZARSE" (9).

(7) BURKE W. WARNER. A COMPARISON OF MANAGEMENT DEVELOPMENT AND ORGANIZATION DEVELOPMENT. P.10

(8) VAILL, PETER B. AN INFORMAL GLOSSARY OF TERMS AND PHRASES IN ORGANIZATION DEVELOPMENT. P.10

(9) HERMAN STANLEY. EN PERSONNEL JOURNAL VOL. 50 No. 8 AUGUST 1971, P., 595

FRENCH DEFINE AL D.O. COMO "UN ESFUERZO TOTAL DE LA ORGANIZACIÓN PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN GRUPO, EN PARTICULAR EN COLABORACIÓN CON CONSULTORES DE LAS CIENCIAS SOCIALES.... ENFATIZANDO LA EFECTIVIDAD DE LAS METAS Y DEL GRUPO" (10).

SCHEIND CONSIDERA AL D.O. COMO "UNA CLASE DE PROGRAMA PLANEADO A TODA LA ORGANIZACIÓN... SUS PARTES COMPONENTES SON USUALMENTE ACTIVIDADES QUE EL CONSULTOR LLEVA A CABO CON INDIVIDUOS O GRUPOS PEQUEÑOS" (11).

FRIEDLANDER Y BROWN DEFINEN AL D.O. COMO "UNA METODOLOGÍA PARA FACILITAR CAMBIOS Y DESARROLLO: EN LAS PERSONAS, EN TECNOLOGÍAS, EN PROCESOS Y ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES" (12).

(10) FRENCH WENDELL EN PERSONNEL ADMINISTRATOR VOL. 10 No. 1 JANUARY-FEBRUARY 1971, P. 2

(11) SCHEIND EDGAR H. PROCESS CONSULTATION: ITS ROLE IN ORGANIZATION P. 3

(12) FRIEDLANDER, F. AND BROWN, L.D. ANNUAL REVIEW OF PSYCHOLOGY VOL. 25, 1974, P. 314

GORDON LIPPITT POR SU PARTE DEFINE AL D.O. COMO "EL FORTALECIMIENTO DE AQUELLOS PROCESOS HUMANOS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES QUE MEJORAN EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA ORGÁNICO PARA ALCANZAR SUS OBJETIVOS" (13).

POR SU PARTE SCHMUCK Y MILES DEFINEN AL D.O. COMO "UN ESFUERZO PLANEADO Y SUSTENTADO PARA APLICAR LA CIENCIA DEL COMPORTAMIENTO AL PERFECCIONAMIENTO DE UN SISTEMA, UTILIZANDO MÉTODOS AUTOANALÍTICOS Y DE REFLEXIÓN" (14).

PARA BURKE Y HORNSTEIN EL D.O. ES "UN PROCESO DE CAMBIO PLANEADO, CAMBIO DE LA CULTURA DE UNA ORGANIZACIÓN QUE PASA: A) DE UN ESTADO QUE EVITA EXAMINAR LOS PROCESOS SOCIALES, A UN ESTADO QUE INSTITUCIONALIZA Y LEGÍTIMA ESTE EXAMEN, Y B) DE UN ESTADO QUE RESISTE LA INNOVACIÓN, A UN ESTADO QUE PLANEA Y UTILIZA -- PROCEDIMIENTOS PARA PROMOVER LA ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS NECESARIOS DÍA A DÍA" (15)

(13) LIPPITT, G.L. ORGANIZATION RENEWAL. P. 10

(14) SCHMUCK, R.A. AND MILES, M.B. ORGANIZATION DEVELOPMENT IN SCHOOLS. P. 92

(15) BURKE, W. AND HORNSTEIN, H. THE SOCIAL TECHNOLOGY OF ORGANIZATION DEVELOPMENT, P. 29

POR MI PARTE CONSIDERO AL D.O. COMO:

PROCESO DE CAMBIO PLANEADO Y CONTROLADO A LARGO PLAZO CON BASE EN LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO Y EL ENFOQUE SOCIO-TECNICO PARA EL LOGRO DE SISTEMAS SOCIALES ALTAMENTE PRODUCTIVOS Y PLENAMENTE HUMANOS.

ENTENDIENDO COMO:

PROCESO DE CAMBIO: LA NECESIDAD DE EFECTUAR CAMBIOS EVOLUTIVOS, CONSIDERANDO LA NECESIDAD DE RENOVACION CONSTANTE DEL SISTEMA SOCIAL.

PLANEADO: LA IDENTIFICACION DE AQUELLAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD Y/O MEJORÍA QUE SE TIENEN; EL ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES Y LA RELACION ESFUERZO-TIEMPO-TRASCENDENCIA.

CONTROLADO: LA EVALUACIÓN DEL AVANCE DE LOS ESFUERZOS APLICADOS.

LARGO PLAZO: EL INELUDIBLE RECONOCIMIENTO DE QUE LOS SISTEMAS SOCIALES E INDIVIDUOS REQUIEREN DE PERÍODOS DE ADAPTACIÓN - AL CAMBIO Y QUE ÉSTE DEBE SER EVOLUTIVO.

CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO: AQUELLAS CUYO OBJETO DE ESTUDIO ES EL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL Y GRUPAL DENTRO DE LOS SISTEMAS SOCIALES.

ENFOQUE SOCIO-TECNICO : LA VISUALIZACIÓN DE LOS SISTEMAS TÉCNICO Y SOCIO-HUMANO DE LOS SISTEMAS SOCIALES.

SISTEMAS SOCIALES: LA ORGANIZACIÓN COMO ENTIDAD. [16]

ALTAMENTE PRODUCTIVOS

Y PLENAMENTE HUMANOS : LA PRODUCTIVIDAD POR Y CON LA GENTE. [17]

---

[16] DADO QUE EL TÉRMINO ORGANIZACIÓN POSEE DOS ACEPCIONES CONCRETAS DENTRO DEL VOCABULARIO ADMINISTRATIVO, COMO VERBO, ORGANIZAR, FORMA PARTE DE LA ACTIVIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN, COMO SUSTANTIVO SE REFIERE A LA ENTIDAD SUJETO DE LA ADMINISTRACIÓN, RAZÓN POR LA CUAL PARA EVITAR CONFUSIONES, SE DENOMINA SISTEMA SOCIAL A LA ORGANIZACIÓN COMO SUSTANTIVO. ADEMÁS DE QUE ESTO PERMITE VISUALIZAR QUE TODO SISTEMA SOCIAL REPRESENTA UNA FUNCIÓN EN EL SISTEMA MÁS GENERAL: LA SOCIEDAD.

[17] COMO DEFINEN PETERS, J.T. Y WATERMAN, H.R. EN SU LIBRO IN SEARCH OF EXCELLENCE.

## 1.2. ANTECEDENTES DEL D. O.

LOS AVANCES EN LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO Y EL GRAN EMPUJE DE LOS GRUPOS EMPRESARIALES FACILITÓ QUE EL D.O. HICIERA SU APARICIÓN EN LA DECADA DE LOS AÑOS 1950. LA PRODUCCIÓN MASIVA DE BIENES DE CONSUMO Y DE SERVICIO, LA ORGANIZACIÓN MÁS "SOFISTICADA" DE LA FUERZA LABORAL Y UN CIERO IDEALISMO HUMANITARIO, HICIERON QUE SE DIERAN LAS BASES PARA EL SURGIMIENTO DE UNA NUEVA FILOSOFÍA DEL GRUPO Y DE LA ORGANIZACIÓN.

1.2.1. TRES SON LAS RAICES BIEN DIFERENCIADAS QUE APARECEN EN EL SURGIMIENTO -- DEL D.O. (1 ). LA PRIMERA ES EL ENTRENAMIENTO EN RELACIONES HUMANAS, VIA LABORATORIO VIVENCIAL DE EXPERIMENTACIÓN. LA SEGUNDA RAIZ SE LOCALIZA EN LOS ESTUDIOS DE INVESTIGACIÓN A TRAVÉS DE RASTREOS Y PROCESOS DE INFORMACIÓN - REINFORMACIÓN APLICADOS A FENÓMENOS MICRO Y MACRO ORGANIZACIONALES, TALES COMO EL CLIMA ORGANIZACIONAL, LA COMUNICACIÓN, LAS LINEAS DE LIDERAZGO, LA CULTURA ORGANIZACIONAL, ETC. LA TERCERA RAÍZ ES EL "DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN SOCIO-TÉCNICA" SURGIDO EN EL INSTITUTO DE RELACIONES HUMANAS DE TAVISTOCK EN LONDRES, INGLATERRA.

(1) ~~DR.~~ NIETO-CARDOSO EZEQUIEL. EN PROYECCIÓN MDO-UDEM VOL. II No. 8, ENERO-MARZO 1983. MONTERREY, MÉXICO.

A CONTINUACIÓN PRESENTO UNA RESEÑA HISTÓRICA DE CADA UNA DE LAS PARTES DEL -  
D.O.:

PRIMERA RAÍZ: ENTRENAMIENTO DE LABORATORIO.

1944. KURT LEWIN, RENSIS LIKERT Y DOUGLAS MCGREGOR, DURANTE UNA CENA DE COLE-  
GAS, EXAMINAN LA POSIBILIDAD DE FUNDAR UN CENTRO DE DINÁMICA DE GRUPOS  
EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MASSACHUSETTS (USA), EN DONDE PUEDAN -  
EXPERIMENTAR EN CONDICIONES MÁS FAVORABLES LOS FENÓMENOS GRUPALES DE -  
LA INTER-ACCIÓN HUMANA, EN SUS DIVERSOS ASPECTOS. ESTO CORONARÍA SUS  
ESFUERZOS E INVESTIGACIONES QUE HABÍAN VENIDO HACIENDO SOBRE EL TEMA -  
DESDE EL AÑO DE 1940.  
ESTE AÑO K. LEWIN FUNDA EL CENTRO DE INVESTIGACIÓN PARA LA DINÁMICA DE  
GRUPOS EN EL M.I.T.

1945. L. BRADFORD Y R. LIPPITT ESTABLECEN UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN AL PERSO-  
NAL PARA CAMBIOS INTERDEPENDIENTES EN EL CUAL SE DAN ENTRENAMIENTOS DE  
TRES NIVELES DE MÚLTIPLE ENTRADA, EN EL HOSPITAL FREEDMAN'S DE WASHING-  
TON, D.C. ESTE PROYECTO YA TIENE EN SIMIENTE LOS LINEAMIENTOS DE LOS  
PROGRAMAS DE INTERVENCIÓN TÍPICOS DEL FUTURO D.O.

1946. K. LEWIN, K. BENNE, L. BRADFORD Y R. LIKERT, ESTABLECEN ESTUDIOS Y PROYECTOS AUSPICIADOS POR LA COMISIÓN INTERRACIAL Y EL CENTRO DE INVESTIGACIÓN PARA LA DINÁMICA DE GRUPOS EN EL STATE TEACHERS COLLEGE DE NEW BRITAIN (CONN. USA). ESTOS ESTUDIOS Y PROYECTOS PERMITIERON HACER ANÁLISIS AVANZADOS SOBRE CIERTOS FENÓMENOS GRUPALES QUE POSTERIORMENTE DIERON ORIGEN A LOS ENTRENAMIENTOS EN DINÁMICA DE GRUPOS.
1947. K. LEWIN, K. BENNE, L. BRADFORD Y R. LIPPIT FUNDAN LOS LABORATORIOS NACIONALES DE ENTRENAMIENTO (NTL) PARA EL DESARROLLO GRUPAL Y ENTRENAMIENTO DE GRUPOS T EN BETHEL (MAINE, USA).
1950. K. BENNE, L. BRADFORD Y R. LIKERT DISTINGUEN DOS TIPOS DE GRUPOS: EL T-GROUP QUE ES FUNDAMENTALMENTE UN GRUPO DE APRENDIZAJE VIVENCIAL Y EL A-GROUP QUE ES UN GRUPO CUYO ÉNFASIS ESTA EN EL APRENDIZAJE DE DESTREZAS COGNITIVAS. ADEMÁS DICHS INVESTIGADORES HACEN EL ESTUDIO Y EL ANÁLISIS DEL FENÓMENO DE LA "TRANSFERENCIA DEL APRENDIZAJE" DE LOS GRUPOS DE ENTRENAMIENTO A LOS SITIOS DE TRABAJO REAL DE LOS PARTICIPANTES EN -

## DICHOS GRUPOS.

ESTE AÑO EMERGEN LABORATORIOS REGIONALES EN TODO ESTADOS UNIDOS; -  
LOS PROGRAMAS DE NTL SE OFRECEN TODO EL AÑO Y LA METODOLOGÍA DE -  
LOS GRUPOS T SE PRINCIPIA A APLICAR EN LA INDUSTRIA Y LOS NEGOCIOS.

1956. ROBERT BLAKE, HERBERT SHEPARD Y JANE MOUTON ACUÑAN EL TÉRMINO "DE-  
SARROLLO ORGANIZACIONAL", EN UN ARTÍCULO PUBLICADO POR ELLOS. DE  
AQUÍ EN ADELANTE COBRA UN SIGNIFICADO PRECISO LAS INICIALES D.O.:  
UNA METODOLOGÍA PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL PLANEADO DE TIPO EDU  
CATIVO APLICADO PRINCIPALMENTE A GRUPOS INDUSTRIALES.

1957 D. MCGREGOR, J.P. JONES, B. MASON Y H. SHEPARD FUNDAN EL GRUPO DE  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA UNION CARBIDE. ASÍ SE TUVO YA  
INTEGRADO EN UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN UN GRUPO AD HOC INTERNO PA  
RA DESARROLLAR ACTIVIDADES DE D.O. PARA SU PROPIO PROVECHO.  
H. SHEPARD DISEÑA TRABAJOS PARA EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES CON  
EMPLEADOS DE LA ESSO STANDARD OIL Y COLABORAN CON EL P. BUCHANAN,  
M. HORWITZ, R. BLAKE Y J. MOUTON

1958. P. BUCHANAN DIRIGE EL INTERVIEW SURVEY AND DIAGNOSIS EN LA PLANTA DE BAYONNE DE LA STANDAR OIL.

R. BLAKE DIRIGE EL CASE AND LABORATHORY METHOD EN LA PLANTA BATON ROUGE DE LA STANDARD OIL.

M. HORWITE, R. BLAKE Y J. MOUTON DIRIGEN UN LABORATORIO INSTRUMENTADO, UN DESARROLLO DE EQUIPO, PROCESOS DE CONSULTORÍA Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTO INTERGRUPAL EN LA PLANTA DE BAYWAY DE LA STANDARD OIL.

POR LA RESEÑA DE LOS DATOS ANTERIORES SE PUEDE OBSERVAR QUE LA RAÍZ DE ENTRENAMIENTO EN LABORATORIO HIZO QUE EL D.O. TUVIERA FUERTES ACENTOS DE UNA METODOLOGÍA DE CAMBIO DE TIPO EDUCATIVO EN LA LÍNEA DE DINÁMICA DE GRUPOS Y RELACIONES HUMANAS. EL HOMBRE PIONERO ASOCIADO A ESTA RAÍZ DEL D.O. ES KURT LEWIN.

AHORA BIEN, ESTA RAÍZ HIZO QUE ALGUNOS PRACTICANTES DEL D.O. CONFUNDIERAN Y REDUJERAN AL D.O. A SIMPLES DINÁMICAS DE GRUPOS Y PROCESOS DE RELACIONES HUMANAS GRUPALES.

SEGUNDA RAÍZ: INVESTIGACIÓN EN RASTREOS DE PROCESOS DE REINFORMACIÓN DE LA OR-

**GANIZACIÓN.**

1946. RENSIS LIKERT FUNDA EL CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIALES DE LA - UNIVERSIDAD DE MICHIGAN (USA). ALLÍ SE DESARROLLA LA METODOLOGÍA DE LOS RASTREOS DE REINFORMACIÓN SOBRE DIVERSOS FENÓMENOS DE LA - ORGANIZACIÓN; VGR.: COMUNICACIÓN, CLIMA ORGANIZACIONAL, LÍNEAS DE LIDERAZGO, ETC. ADEMÁS SE HACEN CUESTIONARIOS QUE PUEDAN SER PROCESADOS VÍA COMPUTADORAS, PARA OBTENER LA INFORMACIÓN REQUERIDA.

1947. M. KADKE, L. FESTINGER, R. LIPPITT, D. MCGREGOR, J.R.P. FRECH JR. D. CARTRIGHT, M. DEUTSCH Y F. MANN SE UNEN AL MICHIGAN'S SURVEY RESEARCH CENTER DEL INSTITUTO PARA LA INVESTIGACIÓN SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN, FUNDADO EL AÑO ANTERIOR POR RENSIS LIKERT.

ESTA SEGUNDA RAÍZ HISTÓRICA HIZO QUE EL D. O. ADQUIRIERA MATICES MÁS CLAROS Y CENTRADOS SOBRE FENÓMENOS SOCIALES MÁS AMPLIOS (MACROSISTEMAS) QUE SE DAN EN LA ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA, EN CONTRAPOSICIÓN CON FENÓMENOS MÁS CIRCUNSTANCIALES A LAS PERSONAS (MICROSISTEMAS) EN LA ORGANIZACIÓN. EN OTRAS PALABRAS, ESTA

RAÍZ. HIZO QUE EL D.O. ADQUIRIERA, ADEMÁS DE LOS ASPECTOS PSICOLÓGICOS EDUCATIVOS DE LA PRIMERA RAÍZ, LAS DIMENSIONES DE LAS CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES COMO GRUPOS SOCIALES EN UN CONTEXTO SOCIAL DETERMINADO. EL NOMBRE ASOCIADO A ESTA RAÍZ ES RENSIS LIKERT.

**TERCERA RAÍZ: LA ORGANIZACIÓN SOCIO-TÉCNICA.**

1948. EL INSTITUTO DE RELACIONES HUMANAS DE TAVISTOCK, EN LONDRES, (INGLATERRA) LANZA EL PROYECTO TAVISTOCK EN LA COMPAÑÍA GLACIER METAL. DICHO PROYECTO FUE LA CONCLUSIÓN DE ESTUDIOS ANTERIORES EN LOS CUALES SE LLEGÓ A LA CONCLUSIÓN DE QUE NO SÓLO SE DEBEN TOMAR EN CONSIDERACIÓN LAS "DIMENSIONES HUMANAS DEL TRABAJO" SINO TAMBIÉN LAS "DIMENSIONES TÉCNICAS" SINO QUE ADEMÁS SE DEBEN VER Y TRATAR LA INTERACCIÓN E INTERRELACIÓN DE UNAS CON OTRAS. ASÍ NACIÓ EL CONCEPTO DE SISTEMA SOCIO-TÉCNICO ABIERTO, EL CUAL MODIFICA EL CONCEPTO DE LÍNEA DE PRODUCCIÓN AL DE PEQUEÑO GRUPO AUTOSUFICIENTE PARA LA PRODUCCIÓN TOTAL. DICHO SISTEMA INFLUIRÍA EN LAS ÁREAS DE DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA, ANÁLISIS TÉCNICOS, DETERMINACIÓN DE VARIABLES - CLAVES DEL CONTROL, ANÁLISIS SOCIAL Y OPTIMIZACIÓN TOTAL.

1970. LAS COMPAÑÍAS SAAB Y VOLVO DE SUECIA Y LA GAINES DE LA GENERAL - 18  
FOODS DE TOPEKA KANSAS (USA) PONÍAN EN ACCIÓN SISTEMAS SOCIO-TÉC-  
NICOS EN SUS PLANTAS.

ESTA RAÍZ PROPORCIONÓ AL D.O. LAS DIMENSIONES DE AUTO-DISEÑO, AUTO-DIRECCIÓN,  
AUTO-CONTROL Y AUTO-GESTIÓN DEL GRUPO DE PRODUCCIÓN (MICRO GRUPO) DENTRO DE LA  
ORGANIZACIÓN TOTAL (MACRO GRUPO) DICHAS DIMENSIONES SE ASOCIARON A LAS YA RESE  
ÑADAS EN LAS DOS RAÍCES SEÑALADAS ANTERIORMENTE.

PARA ESTA TERCERA RAÍZ HAY QUE MENCIONAR A DOS CIENTÍFICOS EN UNA CONSIDERACIÓN  
DE NOMBRES ASOCIADOS AL ENFOQUE SOCIO-TÉCNICO. POR UN LADO W.R. BION Y SUS ESTU  
DIOS SOBRE EL FUNCIONAMIENTO PSICOSOCIAL DE LOS GRUPOS DICHOS ESTUDIOS FUERON -  
GENERADOS EN EL PROPIO INSTITUTO TAVISTOCK. Y POR OTRO LADO EL DR. ERIC TRIST(1 )  
MIEMBRO FUNDADOR Y MÁS TARDE DIRECTOR DEL INSTITUTO TAVISTOCK.

REDUCIR EL D.O. A UNA SOLA RAÍZ ES HACERLO O BIEN A DINÁMICA DE GRUPO O RAS--  
TRES DE OPINIÓN GERENCIAL O SISTEMAS DE PRODUCCIÓN NOVEDOSOS, TODO MENOS UN -

---

(19) EL DR. TRIST, ES CONSIDERADO EL ESPECIALISTA MEJOR CALIFICADO ACTUALMENTE EN EL DESARRO-  
LLO DE SISTEMAS SOCIO-TÉCNICOS.

AUTÉNTICO DESARROLLO ORGANIZACIONAL, YA QUE EL D.O. DEBE POSEER LA DIMENSIÓN HUMANA PSICO-EDUCATIVA TRADUCIDA EN SUS DIVERSAS Y VARIADAS TÉCNICAS DEL MANEJO GRUPAL; ADEMÁS LA DIMENSIÓN DE ADMINISTRACIÓN EN SU CONTEXTO SOCIAL, TRADUCIDA EN LAS TECNOLOGÍAS DE PROCESOS DE RASTREO Y REINFORMACIÓN ORGANIZACIONALES; Y FINALMENTE LA DIMENSIÓN DE ADECUACIÓN DEL HOMBRE A LA TECNOLOGÍA QUE UTILIZA EN SU TRABAJO, A TRAVÉS DE PROCESOS SOCIO-TÉCNICOS.

### 1.3. OBJETIVOS BÁSICOS DEL D.O.

AUNQUE CUALQUIER ESFUERZO DE D.O. DEBA SURGIR DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS, PROCEDENTES DE UN DIAGNÓSTICO SOBRE LOS ASPECTOS EN QUE SE DESEE INTERVENIR, EXISTEN OBJETIVOS BÁSICOS MÁS GENERALES.

TALES OBJETIVOS BÁSICOS, QUE PUEDEN NO SER APLICADOS EN TODA INTERVENCIÓN DE D.O., SON PRINCIPALMENTE LOS SIGUIENTES (20):

- OBTENER O GENERAR INFORMACIONES OBJETIVAS Y SUBJETIVAS VÁLIDAS Y PERTINENTES, SOBRE LAS REALIDADES ORGANIZACIONALES, Y ASEGURAR LA RETRO-INFORMACIÓN DE ESAS INFORMACIONES A LOS PARTICIPANTES DEL SISTEMA-CLIENTE.
- CREAR UN CLIMA DE RECEPTIVIDAD PARA RECONOCER LAS REALIDADES ORGANIZACIONALES, Y DE APERTURA PARA DIAGNÓSTICAR Y SOLUCIONAR PROBLEMAS.
- DIAGNÓSTICAR PROBLEMAS Y SITUACIONES DISFUNCIONALES.

(20) CFR. ACHILLES DE FARIA MELLO FERNANDO. DESENVOLVIMIENTO DAS ORGANIZACOES, UMA OPCAO INTEGRADORA. P. 44-45

- ESTABLECER UN CLIMA ORGANIZACIONAL DE CONFIANZA Y RESPETO, EN EL CUAL NO EXISTE MANIPULACIÓN ENTRE TODOS Y CADA UNO DE LOS NIVELES ORGANIZACIONALES.
- DESARROLLAR LAS POTENCIALIDADES DE QUIENES INTEGRAN LA ORGANIZACIÓN EN TRES ÁREAS DE COMPETENCIA: TÉCNICA, ADMINISTRATIVA E INTERPERSONAL.
- DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE COLABORACIÓN ENTRE INDIVIDUOS Y GRUPOS, A FÍN DE LOGRAR EL EFECTO SINERGICO.
- LIBERAR LA ENERGÍA (FÍSICA, MENTAL Y/O EMOCIONAL) BLOQUEADA EN INDIVIDUOS O GRUPOS, O RETENIDA EN LOS PUNTOS DE CONTACTO E INTERACCIÓN ENTRE ELLOS.
- COMPATIBILIZAR, VIABILIZAR, ARMONIZAR E INTEGRAR LAS NECESIDADES Y OBJETIVOS DEL BINOMIO INDIVIDUO-ORGANIZACIÓN.
- CREAR LAS CONDICIONES PARA QUE LOS CONFLICTOS, FRICCIONES Y TENSIONES SEAN MANIFESTADOS Y SE LES DE UN TRATAMIENTO SOLUCIONADOR EN BASE A UN ENFOQUE DIRECTO, ANALÍTICO Y CONSTRUCTIVO.

- ESTIMULAR EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN SISTEMÁTICA A TODOS LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN MEDIANTE EL ESTABLECIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS QUE ORIENTEN LA PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES Y EVALUACIÓN DE LOS DESEMPEÑOS DE SECTORES, GRUPOS E INDIVIDUOS.
  
- CONCIENTIZAR A LOS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN, DE LA IMPORTANCIA DE LA COMPRENSIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.
  
- DESARROLLAR UN SISTEMA CAPAZ DE RENOVARSE ASI MISMO Y QUE PUEDE ORGANIZARSE EN DIFERENTES FORMAS, SEGÚN LOS OBJETIVOS O TAREAS A CUMPLIR EN UN MOMENTO DE SU PROCESO EVOLUTIVO.

#### 1.4. PREMISAS DE Y EN TORNO AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

EL D.O. SE ESTRUCTURA A PARTIR DE ALGUNAS PREMISAS, EN PARTE RESULTANTES DE BÚSQUEDAS Y ESTUDIOS EMPÍRICOS Y EN PARTE DE VALORES APRIORÍSTICOS QUE CONFORMAN UN SUBSTRATO IDEOLÓGICO.

##### 1.4.1. LAS PREMISAS DEL D.O. SON (21):

EL D. O. DEBE SER ....

...UN PROCESO DINÁMICO, DIALÉCTICO Y CONTINUO....

...DE CAMBIOS PLANEADOS A PARTIR DE DIAGNÓSTICOS REALISTAS....

...UTILIZANDO ESTRATEGIAS, MÉTODOS E INSTRUMENTO QUE OPTIMICEN LA INTERACCIÓN ENTRE INDIVIDUOS Y GRUPOS....

...PARA EL CONSTANTE PERFECCIONAMIENTO Y RENOVACIÓN DEL SISTEMA SOCIOTÉCNICO....

...DE MANERA QUE SE INCREMENTE LA EFICIENCIA DEL SISTEMA ASEGURANDO ASÍ LA SUPERVIVENCIA Y EL DESARROLLO MUTUO DEL SISTEMA Y SUS INTEGRANTES.

**EL D. O. REQUIERE ....**

- ....**VISIÓN GLOBAL DE LA ORGANIZACIÓN...**
- ....**ENFOQUE DE SISTEMAS ABIERTOS....**
- ....**COMPATIBILIDAD CON LAS CONDICIONES DEL MEDIO AMBIEN  
TE ENDÓGENO Y EXÓGENO....**
- ....**INVOLUCRACIÓN CONSCIENTE Y RESPONSABLE DE LOS DIREC  
TIVOS....**
- ....**DESARROLLO DE POTENCIALIDADES DE INDIVIDUOS, GRUPOS,  
SUBSISTEMAS Y SUS RELACIONES ENDÓGENAS Y EXÓGENAS...**
- ....**INSTITUCIONALIZACIÓN Y AUTOSUSTENTACIÓN DEL PROCESO  
DE CAMBIO.**

EL D.O. IMPLICA ....

.....VALORES REALMENTE HUMANÍSTICOS (LA ORGANIZACIÓN PARA EL INDIVIDUO Y EL INDIVIDUO PARA LA ORGANIZACIÓN).....

.....ADAPTACIÓN, EVOLUCIÓN Y/O RENOVACIÓN-ESTO ES.....

.....CAMBIOS QUE, AUNQUE FUERAN TECNOLÓGICOS, ECONÓMICOS, ADMINISTRATIVOS O ESTRUCTURALES, IMPLICARAN EN ÚLTIMO ANÁLISIS MODIFICACIONES DE HÁBITOS O -  
COMPORTAMIENTOS.

EL D.O. NO ES (NO DEBE SER).....

- .....UN CURSO DE ENTRENAMIENTO O CAPACITACIÓN.....
- .....SOLUCIÓN DE EMERGENCIA PARA UN MOMENTO DE CRISIS....
- .....SONDEO O INVESTIGACIÓN DE OPINIONES, SOLAMENTE PARA INFORMACIÓN.....
- .....INTERVENCIÓN AISLADA Y POR ENDE DESLIGADA DE LOS - PROCESOS GERENCIALES NORMALES.....
- .....INICIATIVA SIN CONTINUIDAD EN EL TIEMPO.....
- .....UNA ESPECIE DE LABORATORIO EN UNA "ISLA CULTURAL" AISLADA.....
- .....UN ESFUERZO DE ESPECIALISTAS Y OTRAS PERSONAS BIEN INTENCIONADAS, PERO SIN COMPROMISO DE LOS EJECUTIVOS RESPONSABLES.....

.....UNA SERIE DE REUNIONES DE DIAGNÓSTICO, SIN GENERAR  
SOLUCIONES Y ACCIONES.....

.....MANIOBRA DE ALGÚN EJECUTIVO PARA OBTENER O PRESERVAR  
PODER, PRESTIGIO O VENTAJAS A COSTA DE OTROS INDIVI-  
DUOS.....

.....PROCESO PARA EXPLORAR, MANIPULAR, PERJUDICAR O CASTI  
GAR INDIVIDUOS O GRUPOS.....

.....UN MEDIO PARA HACER QUE TODOS QUEDEN CONTENTOS.....

.....ALGO QUE TERMINE SIEMPRE EN UN "FINAL FELIZ"

#### 1.4.2. PREMISAS EN TORNO AL D.O. (22):

-EL TRABAJO QUE SE ORGANIZA DE TAL MODO QUE SEAN ATENDIDAS LAS NECESIDADES, TANTO DE LA ORGANIZACIÓN COMO DE SUS INTEGRANTES, EN LO QUE TIENDE A ASEGURAR LA MAYOR PRODUCTIVIDAD(23) Y LA MEJOR CALIDAD(24) DEL BIEN PRODUCIDO O SERVICIO PROPORCIONADO.

-LAS PERSONAS TIENEN UN IMPULSO DE CRECIMIENTO, DESARROLLO Y AUTORREALIZACIÓN QUE PARA CONCRETARSE EN COMPORTAMIENTOS FUNCIONALES DENTRO DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN, REQUIEREN CONDICIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL QUE APOYE Y FACILITE LOS COMPONENTES DE DICHO IMPULSO.

(22) CFR. NTL INSTITUTE. WHAT IS O.D.? P.16-24

(23) PRODUCTIVIDAD ES DEFINIDA COMO EL HACER LAS COSAS BIEN Y A LA PRIMERA VEZ, ES DECIR NO SE TRATA DE TRABAJAR MÁS SI NO DE TRABAJAR MEJOR, POR LO TANTO GUARDA UNA ESTRECHA RELACIÓN ENTRE LO QUE SE OBTIENE Y LO QUE SE HA UTILIZADO PARA OBTENERLO.

(24) LA CALIDAD SE DEFINE COMO LA APROXIMACIÓN DE UN PRODUCTO A CIERTAS NORMAS O STANDARES PRE ESTABLECIDOS (ASPECTO OBJETIVO) Y EL GRADO EN QUE CUMPLE DICHO PRODUCTO LAS EXPECTATIVAS DE SU CONSUMIDOR O USUARIO (ASPECTO SUBJETIVO). COMO EXPRESO JEROME M. ROSOW EN UNA CONFERENCIA, "CALIDAD ES EL INGREDIENTE SECRETO DE LA PRODUCTIVIDAD",

-INDIVIDUOS FUNCIONANDO EN GRUPOS QUE PASAN POR UN PROCESO DE INTEGRACIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO, DESARROLLAN UNA FUERTE IDENTIFICACIÓN CON LAS METAS DEL EQUIPO, ASÍ COMO UNA IDENTIFICACIÓN INTERPERSONAL ENTRE SUS INTEGRANTES.

-EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO PERSONAL ESTA FACILITADO POR UNA RELACIÓN HUMANA, HONRADA Y NO MANIPULATIVA.

-LOS INDIVIDUOS QUE TIENEN CAPACIDAD Y POSIBILIDAD DE INFLUIR SOBRE LOS ACONTECIMIENTOS DE SU MEDIO, PASAN DE SER REACTIVOS A SER PROACTIVOS.

A LAS ANTERIORES PREMISAS AGREGARÉ OTRAS QUE CONSIDERO IMPORTANTES:

- . EL ESTILO PARTICIPATIVO DE DIRECCIÓN ES IRREVERSIBLE; UNA VEZ EMPLEADO CONVIERTE EN DISFUNCIONAL AL ESTILO AUTORITARIO O MANIPULATIVO.
- . LA INTELIGENCIA DE QUIENES LABORAN EN UNA ORGANIZACIÓN ES EL RECURSO MÁS VALIOSO CON QUE CUENTAN LAS ORGANIZACIONES.
- . EL HOMBRE NO SE AUTOREALIZA CUANDO LOGRA SUS OBJETIVOS, SINO CUANDO TRABAJA PARA ALCANZARLOS.
- . EL MODELO DIRECTIVO -JEFE-SUPERVISOR (CAPATAZ) VA DE SALIDA, EL NUEVO

**MODELO ES EL ASESOR-TÉCNICO.**

- . EL MODELO GANAR-GANAR EN EL MANEJO DE CONFLICTOS PERMITE EL CRECIMIENTO INDIVIDUAL, GRUPAL Y ORGANIZACIONAL.**
- . EL EFECTUAR UN CAMBIO: TECNOLÓGICO, ESTRUCTURAL Y/O ADMINISTRATIVO IMPLICA MODIFICACIÓN EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.**

### 1.5. CAMPO DE ACCIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

EL CAMPO DE ACCIÓN DEL D.O. ES TODO SISTEMA SOCIAL, PARA LO CUAL SE LLEVAN A CABO DIFERENTES TIPOS DE INTERVENCIONES LAS CUALES PUEDEN SER(25):

#### 1) APORTES TECNO-ESTRUCTURALES, TALES COMO:

- \*CAMBIO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- \*REESTRUCTURACIÓN DE TRABAJOS

- \*ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO

- \*AMBIENTACIÓN FÍSICA DE LAS OFICINAS

#### 2) INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN, TALES COMO:

- \*RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN Y RETROINFORMACIÓN

- \*SISTEMAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

- \*MÉTODOS PARA LA REUNIÓN DE GRUPOS

- \*TOMA DEL "PULSO" DE LA ORGANIZACIÓN

**3) PROCESOS INTERPERSONALES**

- \*CAMBIO DE ACTITUDES

- \*FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO:

  - NUEVOS RIESGOS

  - EQUIPOS DE PROYECTOS

  - SISTEMAS TEMPORALES

- \*MEJORAMIENTO DE PROCESOS INTERPERSONALES.

**4) RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS, BASICAMENTE LOS REFERENTES A:**

- \*RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS INTERGRUPALES

- \*MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- \*NEGOCIACIÓN DE ROLES

- \*ARBITRAMIENTO

**5) CONSULTORÍA Y CONSEJERÍA EN:**

- \*CONSEJERÍA PARA ADMINISTRADORES Y EMPLEADOS

- \*REFUERZO DE IDENTIFICACIÓN DE NORMAS
  - \*CONSULTORÍA DE PROCESOS
  - \*PLANEACIÓN DE VIDA.
- 6) AGILIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN, TALES COMO:
- \*DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS
  - \*IDENTIFICACIÓN DE PRIORIDADES
  - \*FIJACIÓN DE METAS
  - \*PLANEACIÓN DE LA ACCIÓN.
- 7) ENTRENAMIENTO EN:
- \*TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN
  - \*INCREMENTO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS
  - \*SENSIBILIZACIÓN

LAS INTERVENCIONES EN D.O. HAN SUFRIDO UN CAMBIO EN SU ENFOQUE, YA QUE LA PERSPECTIVA TRADICIONAL DEL D.O. ES DE PROCESO/TAREA, ES DECIR, LA MAYOR INVERSIÓN DE ENERGÍA EN LA INTERVENCIÓN ESTA ORIENTADA A EL PROCESO DEL GRUPO PARA PASAR DESPUÉS AL FACTOR TAREA. EN LA ACTUALIDAD LA ORIENTACIÓN DE LAS INTERVENCIONES EN D.O. ES DE TAREA/PROCESO, DEBIDO A LA IMPORTANCIA DE LOGRAR QUE LOS SISTEMAS SOCIALES SEAN PRODUCTIVOS, SIN OLVIDAR EL ASPECTO DE PROCESO DE LOS GRUPOS QUE LE CONFORMAN.

UNA MUESTRA DE LA PERSPECTIVA TRADICIONAL LO ENCONTRAMOS EN LA UTILIZACIÓN DE GRUPOS DE SENSIBILIZACIÓN O GRUPOS-T, COMO PRINCIPAL ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN EN RELACIONES INTERPERSONALES.

EL EJEMPLO MÁS CLARO DEL ENFOQUE ACTUAL DE D.O. LO ENCONTRAMOS EN EL EMPLEO DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN DE FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO, COMO SUSTITUTO DE LAS ESTRATEGIAS DEL GRUPO-T, EN LAS INTERVENCIONES ORIENTADAS A RELACIONES INTERPERSONALES.

## 1.6. COMPARACIÓN ENTRE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y DESARROLLO GERENCIAL(26)

CATEGORÍA	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	DESARROLLO GERENCIAL
RAZONES PARA SU USO	-NECESIDAD DE MEJORAR LA EFICIENCIA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN.	-NECESIDAD DE MEJORAR LA EFICIENCIA GENERAL DEL GERENTE
	-PROBLEMAS DIFÍCILES QUE HAN DE RESOLVERSE EJEMPLOS TÍPICOS:	-LOS GERENTES DESCONOCEN LA POLÍTICA O FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN
	.CONFLICTOS ENTRE UNIDADES .PÉRDIDA DE EFICIENCIA DEBIDA A ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INADECUADA .CONFUSIÓN PROVOCADA POR CAMBIO RECIENTE DE LA GERENCIA.	-LOS GERENTES CARECEN DE CIERTAS PERICIAS -LOS GERENTES APARENTEMENTE NO PUEDEN ACTUAR EN FORMA DECISIVA
	.FALTA DE COOPERACIÓN ENTRE GRUPOS	

(26) CFR. WARNER BURKEW. "A COMPARISON OF MANAGEMENT DEVELOPMENT AND ORGANIZATION DEVELOPMENT" EN JOURNAL OF APPLIED BEHAVIORAL SCIENCE No. 5, 1971. P.16-27

CATEGORÍA	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	DESARROLLO GERENCIAL
METAS TÍPICAS	<p>-INCREMENTAR LA EFICIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN MEDIANTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>.LA CREACIÓN DE UN SENTIDO DE "PROPIEDAD" DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN ENTRE TODOS LOS INTEGRANTES DE LA MISMA.</li> <li>.LA PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN MÁS SISTEMÁTICA DE LOS CAMBIOS</li> <li>.LA FACILITACIÓN MÁS SISTEMÁTICA DE PROBLEMAS EN EL PROPIO TRABAJO.</li> </ul> <p>-REDUCIR EL DERROCHE DE ENERGÍA Y DE ESFUERZO MEDIANTE LA CREACIÓN DE CONDICIONES EN LAS QUE LOS CONFLICTOS ENTRE PERSONAS SE ENCARAN ABIERTAMENTE EN LUGAR DE HACERLO EN FORMA INDIRECTA O UNILATERAL.</p>	<p>-IMPARTIR INSTRUCCIÓN SOBRE VALORES Y FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN.</p> <p>-PROPORCIONAR PRACTICA EN PERICIAS DE GERENCIA QUE CONDUCEN A UNA MAYOR EFICIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN.</p> <p>-INCREMENTAR LA CAPACIDAD PARA PLANIFICAR, COORDINAR, MEDIR Y CONTROLAR LOS ESFUERZOS DE LAS UNIDADES DE LA ORGANIZACIÓN</p>

## CATEGORÍA

## DESARROLLO ORGANIZACIONAL

## DESARROLLO GERENCIAL

## METAS TÍPICAS

-MEJORAR LA CALIDAD DE LAS DECISIONES CREANDO CONDICIONES EN LAS QUE LAS DECISIONES SE ADOPTAN CON BASE EN LA COMPETENCIA Y NO CON BASE EN EL PAPEL O CONDICIÓN DEL INDIVIDUO - EN LA ORGANIZACIÓN.

-INTEGRAR LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN CON LAS METAS DE LOS INDIVIDUOS, CREANDO UN SISTEMA DE RECOMPENSAS QUE APOYE EL LOGRO DE LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN, ASÍ COMO LOS ESFUERZOS INDIVIDUALES -- HACIA EL DESARROLLO Y ÉXITOS PERSONALES.

-LOGRAR UNA MEJOR COMPRENSIÓN DE LA FORMA EN QUE FUNCIONA LA ORGANIZACIÓN PARA ALCANZAR SUS METAS.

CATEGORÍA	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	DESARROLLO GERENCIAL
INTERVENCIONES PARA PRODUCIR EL CAMBIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>-APRENDIZAJE Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS DURANTE EL EJERCICIO - DE LAS FUNCIONES.</li> <li>-DESPUÉS DE UN DIAGNOSTICO, SE APLICA UNA O MÁS DE LAS SIGUIENTES TÉCNICAS:               <ul style="list-style-type: none"> <li>.FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO</li> <li>.INTERVENCIONES TECNO-ESTRUCTURALES</li> <li>.CONFRONTACIÓN DE GRUPOS</li> <li>.PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN</li> <li>.APROVECHAMIENTO DE LA INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS OBTENIDOS.</li> </ul> </li> <li>-CAMBIO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN</li> <li>-ENRIQUEMIENTO DEL TRABAJO</li> <li>-ARQUITECTURA SOCIAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ENVIAR AL GERENTE A QUE PARTICIPE EN ALGÚN PROGRAMA EDUCATIVO</li> <li>-ROTACIÓN DE LOS GERENTES EN LOS CARGOS.</li> <li>-"CONJUNTO" DE CAPACITACIÓN ESPECIALIZADA</li> <li>-CURSOS Y/O CONFERENCIAS</li> <li>-PARTICIPACIÓN EN EL ASESORAMIENTO</li> <li>-LECTURA DE LIBROS Y ARTICULOS</li> </ul>

CATEGORÍA	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	DESARROLLO GERENCIAL
FACTOR TIEMPO	-PROLONGADO	-BREVE, INTENSO
REQUERIMIENTO DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="513 360 802 378">-PERITO EN DIAGNÓSTICO</li> <li data-bbox="513 399 842 417">-INTERMEDIARIO/COMPONEDOR</li> <li data-bbox="513 439 777 456">-CONSULTOR/ASISTENTE</li>   <li data-bbox="513 520 832 619">-CONOCIMIENTOS Y PERICIAS EN LA DINÁMICA DE LOS CAMBIOS PLANEADOS</li>   <li data-bbox="513 672 854 766">-EXPERIENCIA EN EL APRENDIZAJE SEGÚN EL MÉTODO DE LABORATORIO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="966 360 1213 378">-MAESTRO/INSTRUCTOR</li> <li data-bbox="966 399 1243 417">-DIRECTOR DE PROGRAMA</li> <li data-bbox="966 439 1277 498">-FORMULADOR DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN</li> <li data-bbox="966 520 1277 619">-CONOCIMIENTO ACERCA DE LOS PROCESOS INVOLUCRADOS EN EL APRENDIZAJE</li> </ul>

EN BASE A LO ANTERIOR, SE CONCLUYE:

- EL DESARROLLO GERENCIAL DEBERÍA SER UNA DE VARIAS TÉCNICAS DE INTERVENCIÓN A DISPOSICIÓN DE UN ESFUERZO PARA EL D.O.

- TANTO EL DESARROLLO GERENCIAL, COMO EL ORGANIZACIONAL SON ESTRATEGIAS DE CAMBIO.

- EL ESPECIALISTA EN DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS DEBE CONOCER, TANTO COMO PUEDA, DE D.O. Y DESARROLLO GERENCIAL CON EL FIN DE OBTENER UNA MAYOR CERTEZA EN LA SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS E INTERVENCIONES.

## 1.7. COMPARACIÓN ENTRE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CAPACITACIÓN (27)

	CARACTERÍSTICAS RELEVANTES	CAMPO DE APRENDIZAJE Y APLICACIONES	TIPO DE ANÁLISIS
D.O.	-TOMA A LA ORGANIZACIÓN COMO UN TODO. SE PREOCUPA MÁS POR LA SUPERVIVENCIA QUE POR LA PRODUCCIÓN.	-APRENDIZAJE INTEGRAL, DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN COMO UN TODO. SE CENTRA EN LAS ACTITUDES Y HACE UN AMPLIO USO DE LA RETROINFORMACIÓN	-CUALITATIVO, SISTEMICO Y FENOMENOLÓGICO FUNCIONAL
CAPACITACIÓN.	-PRETENDE HABILITAR PARA EL PUESTO, EXCLUYE PROBLEMAS DISTINTOS DEL APRENDIZAJE. SU CAMPO DE ACCIÓN ES EL INDIVIDUO.	-HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS PUEDE ABARCAR LA MODIFICACIÓN DE ACTITUDES, PERO CON ÉNFASIS EN EL INDIVIDUO	-CUANTITATIVO Y COMPARATIVO (INDIVIDUO VS CAPACIDAD REQUERIDA)

(27) CFR. GONZÁLEZ R. EDUARDO. "EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA CAPACITACIÓN Y EL ADIESTRAMIENTO" PONENCIA EN EL SEMINARIO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD, NUEVO LEÓN MÉXICO, NOVIEMBRE, 1978. P.10-29

FALLAS EN LA ORGANIZACIÓN VISTAS COMO:

TIPO DE PROGRAMAS

TIPO DE INTERVENCIONES

D.O.

-FUNCIONES LATENTES QUE EXPLICAN A LA ORGANIZACIÓN DESDE SU PROPIO NIVEL.

-LOS OBJETIVOS SON NEGOCIADOS Y A TODOS SE LES DA EL MISMO VALOR INFORMATIVO. SE PERSIGUEN CONDICIONES MÁS QUE CONDUCTAS CONCRETAS. HAY FLEXIBILIDAD Y SE TOMAN EN CUENTA LAS CONSECUENCIAS QUE SE TENDRAN EN CADA SISTEMA Y/O SUBSISTEMA.

-FIJACIÓN DE METAS. .JUNTAS DE CONFRONTACIÓN. .PLANEACIÓN Y REDISEÑO DE ESTRUCTURAS. .SISTEMAS DE INFORMACIÓN .DIAGNÓSTICOS ORGANIZACIONALES .FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO.

-DISFUNCIONES O NECESIDADES REFERIDAS AL CUMPLIMIENTO DE METAS FIJADAS POR LA ORGANIZACIÓN FORMAL. EL ORIGEN Y LA SOLUCIÓN DE LAS FALLAS SE LOCALIZAN EN LOS INDIVIDUOS.

-POR OBJETIVOS, CONDUCTAS OBSERVABLES. RIGIDEZ EN LA SECUENCIA DE ADQUISICIÓN DE LAS UNIDADES DE APRENDIZAJE.

-CURSOS, TALLERES, CONFERENCIAS, INSTRUCCIÓN PROGRAMADA, ETC.

CAPACITACIÓN.

	ENFASIS ORGANIZACIONAL EN:	CORRIENTE PSICO-SOCIAL Y EDUCATIVA	PERSPECTIVA EN EL TIEMPO
D.O	-LA CULTURA Y LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN SU COBERTURA PRETENDE SER TOTAL Y EN "CASCADA"	-GESTALT, TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS.	-SATISFACCIÓN DE NECESIDADES A LARGO PLAZO Y MÁS EN RELACIÓN CON LA SUPERVIVENCIA Y ADAPTACIÓN QUE CON LA PRODUCCIÓN.
CAPACITACIÓN	-LA TECNOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN. SU COBERTURA ES PARCIAL SIN QUE AFECTE A OTRAS UNIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.	-CONDUCTISTA. MECANICISTA	-SATISFACCIÓN DE NECESIDADES A CORTO PLAZO

## FUENTE Y TIPO DE TECNOLOGÍA

- .SOCIOLOGÍA Y PROCESOS DE CAMBIO SOCIAL
- .CREACIÓN DE UNA CULTURA GRUPAL QUE RESPONDE AL INDIVIDUO.
- .NO DIRECTIVA
- .INTEMPORAL
- .NO HAY INSTRUCTOR SINO FACILITADOR
- .SE PRETENDE QUE LA ORGANIZACIÓN APRENDA DE ELLA MISMA.
  
- .PSICOLOGÍA Y TEORÍAS DEL APRENDIZAJE.
- .CENTRADA EN EL INSTRUCTOR
- .ESQUEMA TÍPICO DE COMUNICACIÓN T---R.
- .DIRECTIVA
- .TEMPORAL
- .INSTRUMENTAL
- .DESARROLLO DE HABILIDADES MECÁNICAS A TRAVÉS DE LA PRÁCTICA

D.O.

CAPACITACIÓN

**CONCLUSIONES :**

- LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL SON DOS DISCIPLINAS ESTRECHAMENTE RELACIONADAS CUYO CAMPO DE ACCION SE ENCUENTRA EN LAS ORGANIZACIONES. AMBAS PERSIGUEN LA MEJORÍA INDIVIDUAL Y ORGANIZACIONAL.
- NO SIEMPRE PUEDE AFIRMARSE QUE LA CAPACITACIÓN SEA UNA PARTE DEL D.O., PUEDE PRESENTARSE COMO UNA FUNCIÓN AUTÓNOMA E INDEPENDIENTE.
- LA APLICACIÓN DE CADA UNA DE ESTAS DISCIPLINAS DEBERÁ DE HACERSE DE ACUERDO AL TIPO DE ORGANIZACIÓN Y AL MOMENTO EN QUE ÉSTA SE ENCUENTRE. PUEDE DARSE EL CASO DE APLICACIÓN SIMULTÁNEA.

### 1.8. UN MODELO EDUCATIVO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

ESTE MODELO (FIGURA 1) LO DESARROLLO A PARTIR DE MI CONCEPTUALIZACIÓN DEL D.O. COMO NÚCLEO DE UN CONJUNTO DE CIENCIAS UBICADAS BAJO UN ENFOQUE DE SISTEMAS ABIERTOS CONCENTRICOS QUE FACILITAN LA COMPRESIÓN DEL D.O. EN HORIZONTALIDAD Y VERTICALIDAD, ES DECIR, EN SU ALCANCE Y PROFUNDIDAD.

EL MODELO ESTA CONFORMADO POR CUATRO SISTEMAS Y UN NÚCLEO. EL PRIMERO INCLUYE A LA ANTROPOLOGÍA, EN ESPECIAL LA CULTURAL, Y A LA ECOLOGÍA CON SU MODELO DE ECO-DESARROLLO; EL SEGUNDO CONTEMPLA A LA SOCIOLOGÍA, LA ECONOMÍA, LA PSICOLOGÍA, LA PEDAGOGÍA Y LA FILOSOFÍA; EN EL TERCERO SE ENCUENTRAN UBICADOS LOS DIFERENTES ENFOQUES DE LA ADMINISTRACIÓN; EL ÚLTIMO LO CONFORMA LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS; Y COMO NÚCLEO DE ÉSTOS SE ENCUENTRA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

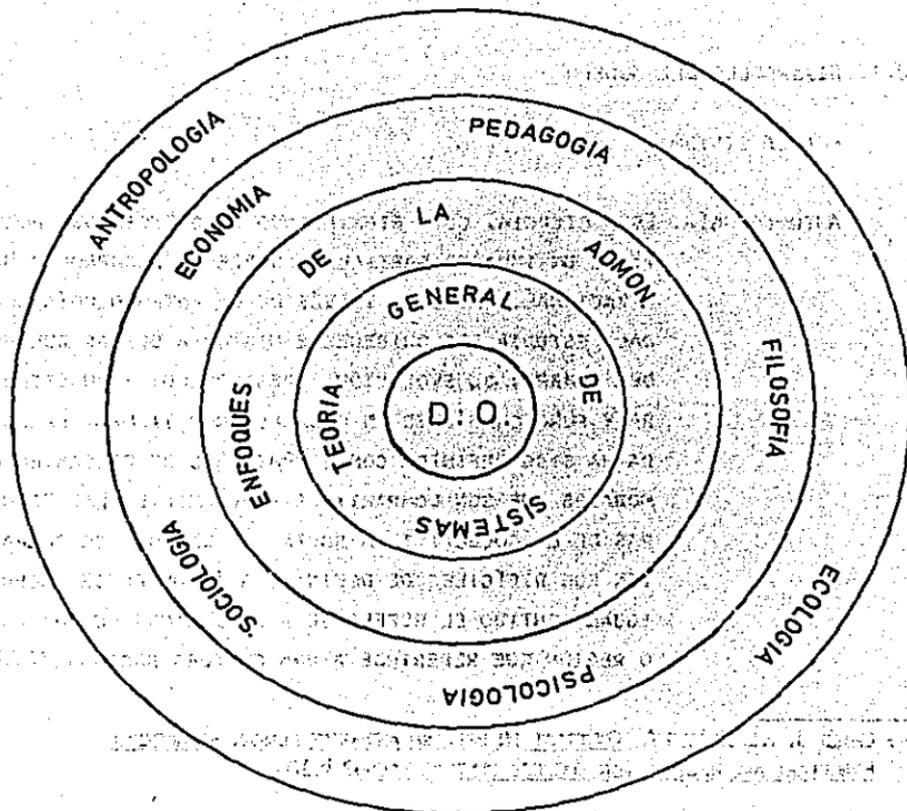


FIGURA 1: GRÁFICO DEL MODELO EDUCATIVO DE J.O.

### 1.8.1. DESARROLLO DEL MODELO

#### PRIMER SISTEMA

ANTROPOLOGÍA. ESTA CIENCIA, CUYO SIGNIFICADO DE CIENCIA DEL HOMBRE TIENE UN IMPACTO PARTICULAR SOBRE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. YA QUE A TRAVÉS DE LA ANTROPOLOGÍA CULTURAL, ESTUDIA LOS ORIGENES E HISTORIA DE LAS CULTURAS DEL HOMBRE; SU EVOLUCIÓN Y DESARROLLO; Y SU ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO EN CADA LUGAR Y TIEMPO. LA CULTURA HA SIDO DEFINIDA COMO: "PATRONES DE PENSAMIENTO Y MODALES QUE SON COMPARTIDOS AMPLIAMENTE. LAS FRONTERAS DE LA COLECTIVIDAD SOCIAL EN LAS QUE SE COMPARTEN SON DIFÍCILES DE DEFINIR, ASÍ QUE PUEDE HACER -- IGUAL SENTIDO EL REFERIRSE A LA CULTURA DE UNA CLASE O REGIÓN QUE REFERIRSE A UNA CULTURA NACIONAL"(28)

---

28) CHILD J. AND KIESER A. CONTRAST IN BRITISH AND WEST GERMAN MANAGEMENT PRACTICE: ARE RECIPES FOR SUCCESS CULTURE BOUND? P.10

LA ANTOPOLOGÍA CULTURAL, DESDE SU PUNTO DE VISTA FUNCIONALISTA, SE CONCENTRA EN LOS DISTINTOS ELEMENTOS Y FUNCIONES QUE FORMAN UN SISTEMA CULTURAL. ESTOS INFLUYEN SOBRE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL NO SOLO DESDE LA PERSPECTIVA AMPLIA DE LA CULTURA EXTERNA [EN ESTE CASO REFIRIÉNDOSE AL ÁREA GEOGRÁFICA Y MOMENTO O ÉPOCA EN LA QUE SE ENCUENTRAN LAS ORGANIZACIONES] SINO TAMBIÉN DESDE LA PERSPECTIVA MÁS LIMITADA DE LA CULTURA INTERNA QUE SE DESARROLLA EN PARTICULAR EN CADA ORGANIZACIÓN.

**ECOLOGÍA:** LA ECOLOGÍA ES UNA RAMA DEL SABER HUMANO QUE SE CARACTERIZA POR SU VISIÓN INTEGRAL DE LA REALIDAD AMBIENTAL EN TODOS SUS ASPECTOS. LOS QUE SE ESTUDIAN A TRAVÉS DE UNA SERIE DE DISCIPLINAS CIENTÍFICAS. DEL AVANCE QUE HA TENIDO, EN EL ÚLTIMO SIGLO, LA ECOLOGÍA HA SURGIDO EL CONCEPTO DE ECODesarrollo, QUE HA SU VEZ TIENE UN FUERTE IMPACTO EN LA CONCEPTUALIZACIÓN DEL D.O. POR ECODesarrollo SE ENTIENDE LA UTILIZACIÓN DE RECURSOS PARA LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LA POBLACIÓN.

ASEGURANDO UN MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA DE LAS -  
GENERACIONES ACTUALES Y FUTURAS A TRAVÉS DE RELACIONES --  
SIMBIÓTICAS DEL HOMBRE CON LA NATURALEZA. (29)

POSTULADOS DEL ECODESARROLLO (30):

1. LA PRIORIDAD DEL DESARROLLO ES LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES HUMANAS BÁSICAS.
2. LA DIVERSIDAD DE MODELOS DE DESARROLLO ES LA CLAVE PARA UN PROCESO EXITOSO.
3. EL DESARROLLO DEBE ENTENDERSE COMO EL DE LOS SERES HUMANOS Y NO DE LAS COSAS.
4. EL PROCESO DE DESARROLLO ES FUNCIÓN DE UN NUEVO ENFOQUE CONCEPTUAL EN EL USO Y GESTIÓN DEL MEDIO AMBIENTE.

(29) PEÓN ESCALANTE IGNACIO. ECODESARROLLO: UN MODELO DE DESARROLLO CON EL ENFOQUE DE SISTEMAS ABIERTOS, P. 2

(30) ONU Y UNCTAD. DECLARACIÓN DE COCOYOC. P. 29

5. HAY QUE CREAR UNA TECNOLOGÍA ECOLÓGICA O ECOTÉCNICA QUE TOMÉ EN CUENTA EL MEDIO AMBIENTE NATURAL, LA CULTURA Y LOS RECURSOS MATERIALES DE CADA ZONA CULTURAL Y DE CADA ECOSISTEMA.

EL ECODESARROLLO TIENE UNA SERIE DE PRINCIPIOS QUE ORIENTAN LA ACCIÓN Y LA PLANEACIÓN ENTRE LOS PRINCIPALES, SE ENCUENTRAN LOS SIGUIENTES(31):

- PLURALISMO Y DIVERSIDAD.

RESPECTO AL PLURALISMO EN LO POLÍTICO, SOCIAL Y CULTURAL, PUESTO QUE SE PARTE DE LA BASE QUE NINGÚN GRUPO TIENE EL MONOPOLIO DE LA VERDAD Y, POR LO TANTO, LAS SOLUCIONES DEBEN SALIR DE LOS DIFERENTES GRUPOS ÉTNICOS, DE ACUERDO CON LOS VALORES QUE CADA UNO TENGA.

- SISTEMAS PARTICIPATIVOS

EL PROCESO PARA LLEGAR AL ECODESARROLLO ES UN FACTOR CLAVE. LA POBLACIÓN DE BASE QUE VIVE EN CADA ECOSISTEMA --

(31) CER, PEÓN, OP. CIT. P. 125-128

DEBE APRENDER A RESOLVER SUS PROPIOS PROBLEMAS CON O SIN AYUDA EXTERNA.

PARA TENER SOLUCIONES DURADERAS QUE SE ADECUEN A FONDO A LAS CIRCUNSTANCIAS DE CADA LUGAR SE NECESITA QUE PARTICIPEN LOS VERDADEROS EXPERTOS QUE SON LOS QUE VIVEN LA PROBLEMÁTICA Y QUE TIENEN EN MUCHOS CASOS UN PATRIMONIO CULTURAL EN EL CUAL EXISTEN MUCHAS SOLUCIONES DE TECNOLOGÍA VERNÁCULA. ESTE ENFOQUE CONTRASTA CON EL TRADICIONAL, EN EL QUE SÓLO SE ACUDE A LOS "EXPERTOS", ES DECIR A QUIENES CUENTAN CON CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS, CON PODER ECONÓMICO O POLÍTICO Y DAN SOLUCIONES QUE HACEN MÁS DEPENDIENTE A LA POBLACIÓN.

- CALIDAD DE VIDA COMUNITARIA.

LA CALIDAD DE VIDA ESTÁ RELACIONADA CON EL ESTILO DE VIDA QUE PUEDE SER DE MÁS CALIDAD, SI ESTÁ ORIENTADO A SER NO A TENER MÁS O SEA, AL ESTILO PREVALECIENTE DEL MODELO CONSUMISTA.

• EL ENFOQUE ES A CORTO Y LARGO PLAZO; NO SE VALE SACRIFICAR AL PRESENTE CON MEDIOS QUE ATENTEN CONTRA LA CALIDAD

DE VIDA ACTUAL POR CONSEGUIR UN PARAISO FUTURO.  
LA CALIDAD DE VIDA ES A NIVEL COMUNITARIO, YA QUE NO ES  
POSIBLE BAJO UN SISTEMA INDIVIDUALISTA.

- **VISIÓN INTEGRAL**

EL ENFOQUE ECOLÓGICO, ES HOLISTICO DE LOS PROBLEMAS Y -  
LAS SOLUCIONES, YA QUE ESTAS SÓLO SE DAN EN LA REALIDAD  
DE FORMA INTEGRAL Y NO DIVIDIDA.

EN ECODesarrollo LAS SOLUCIONES SON INTERDISCIPLINARIAS,  
TEÓRICO-PRACTICAS, RELACIONADA AL AMBIENTE NATURAL, A LA  
TECNOESTRUCTURA Y AL ENTORNO SOCIAL. LO CUAL CONTRASTA  
CON LA VISIÓN ESPECIALIZADA Y SIMPLISTA, PROPIA DE LA -  
ERA INDUSTRIAL.

- **AUTOSUFICIENCIA A TRAVÉS DEL INTERCAMBIO EQUILIBRADO.**  
NINGÚN SISTEMA ES COMPLETAMENTE AUTOSUFICIENTE: EN EL -  
ECODesarrollo SE SIGUE EL ENFOQUE DE SISTEMAS ABIERTOS,  
EN EL CUAL SE MANEJAN DE FORMA DINÁMICA INTERRELACIONES  
COMPLEMENTARIAS, EQUILIBRADAS EN BASE A PROCESOS DE NE-  
GOCIACIÓN ENTRE SISTEMAS, BUSCANDO EL EQUILIBRIO Y LA

ARMONÍA A TRAVÉS DE SOLUCIONES CREATIVAS ENTRE PERSONAS Y GRUPOS CON EL MEDIO AMBIENTE.

SON RELACIONES DE TIPO ORGÁNICO, A TRAVÉS DE SISTEMAS DE COMUNICACIÓN ABIERTOS .

LA COMPLEJIDAD DE ESTAS RELACIONES IMPLICA QUE SE MANEJEN PROCESOS DE PLANEACIÓN HEURÍSTICOS, YA QUE NO SE PUEDEN PLANEAR DE FORMA ANTICIPADA LAS INTERRELACIONES ENTRE LAS PERSONAS Y LOS GRUPOS, CON EL MEDIO AMBIENTE,

- UNA FORMA DE VIDA.

MÁS QUE UNA TEORÍA QUE SE PUEDA MANEJAR EN UNA AULA O EN UN LABORATORIO EL ECODesarrollo ES UNA EXPERIENCIA VIVENCIAL QUE LE INTERESA A PERSONAS QUE FORMAN PARTE DE GRUPOS HUMANOS EN LOS QUE SE LLEVAN PROCESOS PARTICIPATIVOS DE TOMA DE DECISIONES. DONDE LA CALIDAD DE VIDA ES UN VALOR IMPORTANTE TAMBIÉN SE DA EL ECODesarrollo EN GRUPOS QUE TRABAJAN CON UN ENFOQUE INTEGRAL, MULTIDISCIPLINARIO Y TEÓRICO-PRÁCTICO.

**- USO CREATIVO DE RECURSOS LOCALES.**

ANTE LAS LIMITACIONES ACTUALES DE RECURSOS FINANCIEROS, DE RECURSOS NO RENOVABLES, ETC. ES NECESARIO BUSCAR SOLUCIONES QUE APROVECHEN MEJOR LOS RECURSOS EXISTENTES DE TODO TIPO QUE ESTÁN SIENDO SUBUTILIZADOS, YA QUE AHORA SÓLO SE APROVECHA UNA PARTE MÍNIMA DE SUS CAPACIDADES.

**- CONSERVACIÓN AMBIENTAL.**

LA PLANEACIÓN ADECUADA DE LA TECNO-ESTRUCTURA PRODUCTIVA Y HABITACIONAL DEBE TOMAR EN CUENTA LOS EFECTOS EN EL MEDIO AMBIENTE NATURAL.

## SEGUNDO SISTEMA

**SOCIOLOGÍA** ESTA CIENCIA HA SIDO DEFINIDA TRADICIONALMENTE COMO LA CIENCIA DE LA SOCIEDAD, DEL COMPORTAMIENTO SOCIAL EN SOCIEDADES, INSTITUCIONES, ORGANIZACIONES Y GRUPOS. ENTRE LAS CONTRIBUCIONES DIRECTAS DE LA SOCIOLOGÍA AL D.O. EN EL MUNDO OCCIDENTAL SE ENCUENTRAN EL CONCEPTO DE BUROCRACIA COMO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EL CONCEPTO DE ÉTICA PROTESTANTE COMO EXPLICACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE LAS IDEAS RELIGIOSAS Y LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DE UNA SOCIEDAD EN PARTICULAR(32).

HOY EN DÍA LA SOCIOLOGÍA HACE ÉNFASIS EN QUE SE COMPRENDA LA INTERDEPENDENCIA DEL COMPORTAMIENTO SOCIAL DE LOS GRUPOS CON SUS NORMAS Y PAPELES.

(32) WEBER, M. THE PROTESTANT ETHIC AND THE SPIRIT OF CAPITALISM, P. 110

SEGÚN EL TRATADO DE ESTE TEMA EN 1904 POR MAX WEBER, LA ÉTICA PROTESTANTE OFRECIÓ LAS CONDICIONES PSICOLÓGICAS QUE HICIERON POSIBLE EL COMIENZO DEL CAPITALISMO. LA MISMA ERA UNA INTERPRETACIÓN DE LA TEOLOGÍA CALVINISTA, QUE CONSIDERABA A LA ACUMULACIÓN DE RIQUEZAS COMO UNA OBLIGACIÓN, DADO QUE ESTO ERA EL SÍMBOLO EXTERNO DE QUE QUIENES LO LOGRABAN ERAN FRUGALES Y PRODUCTIVOS. BAJO ESTAS IDEAS EL TRABAJO ERA UNA VOCACIÓN Y SER PEREZOSO O POCO PRODUCTIVO ERA UN DESPERDICIO DE LOS TALENTOS DADOS POR DIOS.

COMO RESULTADO DE ELLO SE HA ELABORADO LA SOCIOMETRÍA PARA EL ESTUDIO DE LAS INTERRELACIONES DE LOS INDIVIDUOS EN LOS GRUPOS, ASÍ COMO OTRAS TÉCNICAS CON EL MISMO PROPÓSITO, TALES COMO EL SOCIO-DRAMA.

ECONOMÍA LA ECONOMÍA SE CONOCE COMO EL ESTUDIO DE LA FORMA EN QUE LOS HOMBRES Y LA SOCIEDAD EMPLEAN LOS RECURSOS PRODUCTIVOS ESCASOS, PARA PRODUCIR VARIOS BIENES Y SERVICIOS DENTRO DE UN PERÍODO DE TIEMPO DADO; Y COMO LOS DISTRIBUYE, AHORA Y EN EL FUTURO, ENTRE VARIAS PERSONAS Y GRUPOS EN LA SOCIEDAD. (33)

AUNQUE EL CONCEPTO DE "HOMBRE ECONÓMICO" HA DEJADO DE USARSE, AFORTUNADAMENTE, COMO EXPLICACIÓN POR EXCELENCIA DEL COMPORTAMIENTO LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES, NO PUEDE PERDERSE DE VISTA QUE TODA INTERVENCIÓN DE D.O., EN ESPECIAL EN EL CASO DE LAS ORGANIZACIONES CON FINES DE LUCRO, ESTA ORIENTADA A LA SUPERVIVENCIA DE LA ORGANIZACIÓN COMO RESULTADO DE SU EFICIENCIA DENTRO DE

LA ACTIVIDAD ECONÓMICA. SI ESA EFICIENCIA NO FUESE CONDICIÓN NECESARIA PARA LA CONTINUIDAD ORGANIZACIONAL, HABRÍA MUY Poca PREOCUPACIÓN POR COMPRENDER Y ACTUAR SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE LA MISMA.

ASÍ MISMO, TODO INDIVIDUO INVOLUCRADO EN ACTIVIDADES ORGANIZACIONALES, SEAN DE LA NATURALEZA QUE SEAN, ESPERA ALGÚN TIPO DE RECOMPENSA DE LA ORGANIZACIÓN A CAMBIO DE SU EFICIENCIA. INDEPENDIEMENTE DEL GRADO DE SATISFACCIÓN QUE LE DERIVE UN TRABAJO BIEN HECHO, EL INDIVIDUO ESPERABA RETRIBUCIÓN POR SU ESFUERZO; RETRIBUCIÓN QUE EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS SERÁ DE TIPO ECONÓMICO.

PSICOLOGÍA UNA DE LAS DEFINICIONES MÁS EXTENDIDAS Y COMUNEMENTE CONOCIDAS, ES LA QUE CONCEBE A LA PSICOLOGÍA COMO LA CIENCIA DEL COMPORTAMIENTO, DEFINIENDO ENTRE SUS METAS LA COMPRENSIÓN, PREDICCIÓN Y CONTROL DEL COMPORTAMIENTO HUMANO. ESTO ES UNA CONSECUENCIA DIRECTA DE LA INFLUENCIA QUE LA ESCUELA CONDUCTISTA(34), TAMBIÉN LLAMADA BEHAVIORISTA, -

(34) FUNDADO POR JOHN B. WATSON EL CONCEPTO INICIAL DEL CONDUCTISMO CONSIDERABA QUE LO ÚNICO IMPORTANTE PARA LA PSICOLOGÍA ERA EL ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE Y OBJETIVO.

HA TENIDO SOBRE EL DESARROLLO DE LA PSICOLOGÍA.

OTRA ESCUELA PSICOLÓGICA DE GRAN IMPORTANCIA ES LA GESTALT, CUYOS EXPERIMENTOS LLEVARON POR PRIMERA VEZ A ENUNCIAR EL POSTULADO DE QUE EL TODO NO ES UNA SIMPLE SUMA - DE SUS PARTES COMPONENTES, CONSTITUYENDO UNA CUALIDAD ENTERRAMENTE DIFERENTE. LA GESTALT (35) SIRVIÓ DE BASE A LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS, Y ES EL ENFOQUE PSICOLÓGICO QUE MÁS IMPACTA AL D.O. ACTUAL.

ES CONVENIENTE HACER MENCIÓN DE LA ESCUELA SOCIAL DE LA PSICOLOGÍA (PSICOLOGÍA SOCIAL) CUYA ÁREA DE ESTUDIOS ES EL COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO DENTRO DEL GRUPO EN LUGAR DE LA ESTRUCTURA O FUNCIONAMIENTO DEL MISMO (DE INTERÉS PARA LA SOCIOLOGÍA) O DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL INDEPENDIENTE DEL MEDIO AMBIENTE GRUPAL (DE INTERÉS PARA LA PSICOLOGÍA GENERAL).

---

(35) ESTA ESCUELA DE LA PSICOLOGÍA ENFOCA LOS ASPECTOS POSITIVOS Y DE LIBRE ALBEDRIO DEL COMPORTAMIENTO HUMANO Y UTILIZA CONCEPTOS DE EXPECTATIVAS, DEMANDAS E INCENTIVOS PARA EXPLICARLO. DENTRO DE SUS CONCEPTOS PRINCIPALES SE ENCUENTRA LA IDEA DE QUE EL APRENDIZAJE OCURRE CUANDO SE DESARROLLA LA EXPECTATIVA DE QUE TODO EVENTO RESULTARA EN UNA CONSECUENCIA DEFINIDA.

LAS CORRIENTES ACTUALES DE LA PSICOLOGÍA ESTUDIAN TANTO ASPECTOS BIOLÓGICOS Y FISIOLÓGICOS COMO LOS PROCESOS DE PERCEPCIÓN, MOTIVACIÓN Y APRENDIZAJE Y EL DESARROLLO Y LA ESTRUCTURA DE LA PERSONALIDAD. LO CUAL HA DADO ORIGEN A LA CONCEPCIÓN DEL SER HUMANO COMO UN ENTE BIOSICO SOCIAL.

**PEDAGOGÍA** AL HABLAR DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL VA IMPLICITA LA NECESIDAD DE HABLAR DE CAMBIOS, SIENDO UNO DE LOS MÁS IMPORTANTES EL REALIZADO EN EL SER HUMANO A TRAVÉS DE PROCESOS EDUCATIVOS, LOS CUALES SON OBJETO DE ESTUDIO DE LA PEDAGOGÍA, LA CUAL ES CONSIDERADA COMO LA CIENCIA QUE ESTUDIA LOS FENÓMENOS EDUCATIVOS. PARA EFECTOS DE APLICACIÓN DE LA PEDAGOGÍA AL D.O. ES NECESARIA LA COMPRENSIÓN DE LA ANDRAGUGÍA (PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DE LOS ADULTOS) YA QUE EN LAS ORGANIZACIONES LA FUERZA LABORAL ESTA COMPUESTA POR ADULTOS.

AL HABLAR DE ADULTOS NO DEBEMOS OLVIDAR QUE LOGRAMOS --

APRENDIZAJES SIGNIFICATIVOS(36) CUANDO LO QUE ES OBJETO DE APRENDIZAJE ES DE APLICACIÓN A NUESTRO MEDIO AMBIENTE, EN EL TIEMPO MÁS CORTO POSIBLE LOGRANDO ASÍ NIVELES ADECUADOS PARA SI MISMO, DE SATISFACCIÓN.

PARA UBICAR LA IMPORTANCIA DE LA PEDAGOGÍA EN LA CONCEPTUALIZACIÓN DEL D. O. VINCULARÉ LOS FACTORES: PARTICIPACIÓN, RESPUESTA CONDUCTUAL Y OBJETIVOS GENERALES DE LA EDUCACIÓN EN TRES NIVELES ASCENDENTES A SABER:

-PRIMER NIVEL O NIVEL MECÁNICO.

EN ESTE NIVEL LA PARTICIPACIÓN ES INDUCIDA, ES DECIR, LOS INDIVIDUOS PARTICIPAMOS IMPULSADOS POR OTROS, LO CUAL ES CONGRUENTE CON RESPUESTAS CONDUCTUALES REACTIVAS YA QUE ACTUAMOS ANTE EXIGENCIAS DEL MEDIO AMBIENTE. EL -

(36) SE DICE QUE SE HA LOGRADO UN APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO CUANDO LO APRENDIDO ES EMPLEADO EN FORMA RECURRENTE EN DIFERENTES SITUACIONES Y CONDICIONES, ES CONSIDERADO EL OBJETIVO ÚLTIMO DE LA EDUCACIÓN.

OBJETIVO EDUCATIVO DE FORMAR RECURSOS HUMANOS PARA EL SECTOR PRODUCTIVO SE APOYA EN LOS DOS FACTORES ANTERIORES (PARTICIPACIÓN INDUCIDA Y RESPUESTA CONDUCTUAL REACTIVA) PUESTO QUE BUSCAREMOS ALCANZAR UN NIVEL EDUCATIVO QUE NOS PERMITA COMPETIR EN MEJORES CONDICIONES, POR PUESTOS DEL SECTOR PRODUCTIVO PARA ASÍ SUBSANAR NECESIDADES ECONÓMICAS Y NECESIDADES PSICOSOCIALES VGR.: STATUS, RECONOCIMIENTO, ETC.

-SEGUNDO NIVEL O NIVEL FUNCIONAL

AQUÍ LA ACCIÓN DE PARTICIPAR SE DA POR CONVENCIMIENTO, LO CUAL NOS LLEVA A SER ACTIVOS, YA QUE SI ESTAMOS CONVENCIDOS DE ALGO, BUSCAREMOS LLEVAR A CABO ACCIONES QUE NOS PERMITAN FORMAR PARTE ACTIVA DE LOS SUCESOS QUE GIRAN EN TORNO A NUESTRO PUNTO DE INTERÉS. EN ÉSTE NIVEL EL OBJETIVO EDUCATIVO DE CONTRIBUIR A REPRODUCIR LA SOCIEDAD ENCUENTRA CAMPO FERTIL; COMO EJEMPLO SIGNIFICATIVO DE ESTO SE ENCUENTRA LA VINCULACIÓN DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY Y EL GRUPO ALFA.

**-TERCER NIVEL O NIVEL ORGÁNICO**

ESTE NIVEL LO CONSIDERO EL NIVEL "DEOÍSTA" (POR LLAMAR DE ALGUNA FORMA EL GRADO DE INVOLUCRACIÓN DE ALGUIEN CON EL D.O.)

PUESTO QUE ESTE NIVEL IMPLICA NUESTRA PARTICIPACIÓN POR CONVENCIMIENTO Y ADEMÁS LA EJECUCIÓN DE ACCIONES PARA LOGRAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS DEMÁS, LO CUAL NOS LLEVA A TENER UNA RESPUESTA CONDUCTUAL DE CARÁCTER PROACTIVO, ES DECIR, LA BUSQUEDA DE INFLUIR EN EL MEDIO AMBIENTE, SIENDO EN ÉSTE NIVEL DONDE EL OBJETIVO EDUCATIVO DE FOMENTAR EL APRENDIZAJE INDIVIDUAL ENCUENTRA CAMPO FERTIL. EDUCAR SE CONCEPTUALIZA EN ÉSTE NIVEL COMO FORMAR PERSONAS QUE SEPAN ABRIRSE SUS PROPIAS PUERTAS AL APRENDIZAJE, QUE SEPAN CUESTIONAR E INVESTIGAR, DE TAL FORMA QUE EL ACTO EDUCATIVO CREE LA INQUIETUD DE APRENDER MÁS Y POR TANTO ASEGURAR LA CONTINUIDAD DEL APRENDIZAJE A LO LARGO DE TODA NUESTRA VIDA.

**FILOSOFÍA** LA FILOSOFÍA DEFINIDA COMO LA CIENCIA DE LAS REGULARIDADES UNIVERSALES A LAS QUE SE SOMETEN TANTO EL SER HUMANO COMO EL PENSAMIENTO DEL HOMBRE, AL PROCESO DEL CONOCIMIENTO, REALIZA APORTES SIGNIFICATIVOS AL D.O. A TRAVÉS DE LA EPISTEMOLOGÍA LA CUAL ES CONSIDERADA EL MÉTODO RACIONAL DE LOS HECHOS MATERIALES Y ESPIRITUALES(37) CON LO CUAL SE QUIERE DAR A ENTENDER EL PROCESO DE PENSAMIENTO Y RAZONAMIENTO POR EL CUAL SE PRODUCE, LOGRA, COMPRENDE Y GARANTIZA LA VERDAD. ETIMOLÓGICAMENTE EPISTEMOLOGÍA SIGNIFICA TEORÍA DE LA CIENCIA(38). LA RAZÓN DE EXISTIR DE LA EPISTEMOLOGÍA, RADICA EN QUE "ENTRE NOSOTROS NO SE CONSIDERA DESEABLE QUE EL FILOSOFO SE INSPIRE EN EL MODO DE PROCEDER DEL CIENTÍFICO, QUIEN COMIENZA POR LOS HECHOS, LUEGO LOS DESCRIBE Y MÁS TARDE FORMULA HIPÓTESIS Y CONSTRUYE TEORÍAS PARA EXPLICARLOS; DESPUÉS DEDUCE DE ELLAS CONCLUSIONES PARTICULARES VERIFICABLES, RECORRE EVENTUALMENTE A NUEVAS OBSERVACIONES

(37) BUNGE NARTO, LA CIENCIA SU MÉTODO Y FILOSOFÍA, P. 91

(38) IBID P. 94

O A NUEVOS CÁLCULOS, Y CONTRASTA SUS CONCLUSIONES CON -  
ESTOS RESULTADOS; Y FINALMENTE SI LO HALLA NECESARIO CO-  
RRIGE SUS CONJETURAS SIN COMPASIÓN. ESTE SEVERO CARÁCTER  
AUTOCORRECTIVO DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA NO SUE-  
LE ESTIMARSE SUPERIOR AL CARÁCTER ORACULAR HABITUAL EN  
LA FILOSOFÍA TRADICIONAL, LA QUE NO SIEMPRE TITUBEABA -  
EN FORMULAR CONJETURAS SIN FUNDAMENTO Y SIN VERIFICACIÓN.

ENTRE NOSOTROS APENAS SE CONSIDERA INTERESANTE LA RIQUÍ-  
SIMA PROBLEMÁTICA FILOSÓFICA QUE SUSCITA LA CIENCIA; PARA  
ALGUNOS, DICHA PROBLEMÁTICA ES DEMASIADO ESTRECHA. PARA -  
OTROS DEMASIADO ÁRIDA, Y PARA LA MAYORÍA DE LOS FILOSOFOS  
Y DE LOS CIENTÍFICOS ELLA APENAS EXISTE: SE CREE VULGAR-  
MENTE EN EFECTO, QUE LA CIENCIA CARECE DE PROBLEMAS FILO-  
SOFICOS Y QUE NO ES MÁS QUE UNA MÁQUINA DE BUSCAR DATOS.  
ENTRE NOSOTROS SUELE ENCONTRARSE MÁS CÓMODO ADOPTAR UNA  
POSTURA ESPECULATIVA Y DE DESPRECIO POR LOS HECHOS Y POR  
LA RAZÓN QUE ADOPTAR UNA ACTITUD CRÍTICA FUNDADA EN LOS  
HECHOS Y QUE HAGA PLENO USO DE LOS INSTRUMENTOS DE LA -  
RAZÓN: ES MÁS FÁCIL PROCLAMAR LA BANCARROTA DE LA RAZÓN

Y LAS LIMITACIONES DE LA CIENCIA, ANUNCIANDO QUE SE ESTÁ EN POSESIÓN DE FORMULAS DEFINITIVAS, O BIEN DE UNA PECULIAR INTUICIÓN QUE AHORRARÍA EL TRABAJOSO CAMINO DE LA INVESTIGACIÓN. SE BUSCA LA EXPLICACIÓN ÚLTIMA DE TODAS LAS COSAS SIN ATENDER A LAS EXPLICACIONES PROVISIONALES Y PERFECTIBLES DE LA CIENCIA" (39).

OTRA RAZÓN PARA EL EMPLEO DE LA EPISTEMOLOGÍA EN EL CAMPO DEL D.O. ES UNA NECESIDAD DE DESARROLLAR UN "FILOSOFÍA DE ADMINISTRACIÓN" (Y POR ENDE DEL D.O.) DONDE "FILOSOFÍA" QUIERE DECIR METACIENCIA QUE PUEDE TRATAR LOS INTERESES METODOLÓGICOS CONCEPTUAL Y EPISTEMOLÓGICO DE UNA CIENCIA O ADMINISTRACIÓN, Y DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CIENCIA. COMO LO EXPRESÓ CHURCHMAN, "UNA CIENCIA UNIFICADA DE ADMINISTRACIÓN, IMPLICA UNA ADMINISTRACIÓN DE LA CIENCIA: UNA CIENCIA DE LA CIENCIA, UNA CIENCIA AUTO-REFLEXIVA"(40) Y "UNA CIENCIA DE ADMINISTRACIÓN... ES UN

(39) IBID. P. 89-90

(40) CHURCHMAN, C. W. "THE X OF X", CHALLENGE TO REASON, P. 116

INTENTO PARA EXTENDER LOS MÉTODOS DE LA CIENCIA A LOS -  
PROBLEMAS DE ADMINISTRAR (EL DISEÑO DE SISTEMAS EPISTEMO  
LÓGICOS) ES EL DESARROLLO DE UNA BASE ADECUADA PARA LA  
ADMINISTRACIÓN DE LA CIENCIA"(41).

UN SISTEMA EPISTEMOLÓGICO, ES UN PROCESO QUE SE DIRIGE  
A LA ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO. EL PROCESO SE ORIENTA  
HACIA UN OBJETIVO, TIENE UN PROPÓSITO. GENERALMENTE, EL  
PROPÓSITO ES AYUDAR A DISEÑAR EL SISTEMA O A PROCESAR -  
EVIDENCIA PARA CREAR LA SOLUCIÓN ACEPTADA DE UN PROBLE-  
MA, QUE LLAMAMOS "VERDAD" Y QUE OPTIMIZA EL CONJUNTO DE  
OBJETIVOS.

EXISTEN TANTOS SISTEMAS DE INDAGACIÓN COMO FILOSOFOS -  
BIEN CONOCIDOS, QUE HAN TRATADO EL PROBLEMA DE CONOCI-  
MIENTO Y COMPRESIÓN. PARA OBJETO DE ESTE MODELO TRATA-  
RÉ CINCO SISTEMAS EPISTEMOLÓGICOS (O DE INDAGACIÓN) QUE  
CONSIDERO TIENEN MAYOR INCIDENCIA EN EL D.O.

(41) CHURCHMAN, C. W. THE DESIGN OF INQUIRING SYSTEMS. P. 239

**LOS CINCO SISTEMAS DE INDAGACIÓN SON:**

1. EL SISTEMA DE INDAGACIÓN LEIBNIZIANO, LLAMADO ASÍ POR EL FÍLOSOFO ALEMÁN GOTTFRIED W. LEIBNIZ.
2. EL SISTEMA DE INDAGACIÓN LOCKEANO, LLAMADO ASÍ POR LOS MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DEL FÍLOSOFO JOHN LOCKE.
3. EL SISTEMA DE INDAGACIÓN KANTIANO, LLAMADO ASÍ POR - EMMANUEL KANT.
4. EL SISTEMA DE INDAGACIÓN HEGELIANO, LLAMADO ASÍ POR FRIEDERICK HEGEL.
5. EL SISTEMA DE INDAGACIÓN SINGERIANO, LLAMADO ASÍ POR EL FÍLOSOFO MODERNO E.A. SINGER.

**INDAGACIÓN LEIBNIZIANA.**

PARA LEIBNIZ, "LA VERDAD ES ANALÍTICA, ES DECIR EL CONTENIDO VERDADERO DE UN - SISTEMA SE ASOCIA TOTALMENTE CON SU CONTENIDO FORMAL"(42). LOS SISTEMAS PUEDEN

(42) I.I. MITROFF AND TUROFF M. "THE WHYS BEHIND THE HOWS". EN IEEE SPECTRUM, 10, No. 3, MARZO 1973. P. 63

REPRESENTARSE POR MODELOS FORMALES CUYA VALIDACIÓN SE BASA EN SU HABILIDAD DE OFRECER EXPLICACIÓN TEÓRICA DE UN GRAN NÚMERO DE FENÓMENOS. LOS MODELOS COMPRENDEN EN SU PROPIA FORMULACIÓN PRUEBAS AXIOMÁTICAS DE SUS CONCLUSIONES. LA VALIDACIÓN DE LA VERDAD QUEDA INTERNA EN EL MODELO Y NO HAY RECURSO A CONSIDERACIONES EXTERNAS O EMPÍRICAS. LA ESPECIFICACIÓN PRECISA, CONSISTENCIA INTERNA, COMPLETACIÓN, PROPORCIONAN LA GARANTÍA DE TALES SISTEMAS QUE REPRESENTAN "EL ARQUETIPO DE SISTEMAS SÍMBOLICOS FORMALES"<sup>(43)</sup> EL SISTEMA DE INDAGACIÓN LEIBNIZIANO ES EL MÁS ADECUADO PARA TRATAR PROBLEMAS BIEN ESTRUCTURADOS QUE PUEDEN MODELARSE, Y POR LOS CUALES EXISTE UNA FORMULACIÓN ANALÍTICA, CON SOLUCIÓN. LAS FORMULACIONES MATEMÁTICAS Y SU APLICACIÓN DIRECTA COMO LOS MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES PUEDEN OFRECERSE GENERALMENTE COMO EJEMPLOS DEL SISTEMA DE INDAGACIÓN LEIBNIZIANO.

#### INDAGACIÓN LOCKEANA.

EL SISTEMA DE INDAGACIÓN LOCKEANA REPRESENTA LOS MÉTODOS DE INDAGACIÓN QUE VALIDAN LA VERDAD A TRAVÉS DEL CONSENSO Y DE OBSERVACIÓN Y EXPERIENCIAS DIRECTAS.

(43) T. I. MITROFF AND DAGASTI, F. "EPISTEMOLOGY AS GENERAL SYSTEMS THEORY: AN APPROACH TO THE DESIGN OF COMPLEX-DECISION MAKING EXPERIMENTS", PHILOSOPHY OF THE SOCIAL SCIENCES, No. 3 1973, P. 117-134

POR LO TANTO, CONTRARIO AL SISTEMA DE INDAGACIÓN LEIBNIZIANA, CUYA VALIDACIÓN SE ESTRUCTURÓ PURAMENTE DENTRO DEL MODELO, AQUÍ LA PRUEBA ES EXTERIOR A SU FORMULACIÓN. SE PROPOHEN ESTADÍSTICAS, COMO BUEN EJEMPLO DE LA INDAGACIÓN LOCKEANA, DEBIDO A QUE LAS DISTRIBUCIONES DE FRECUENCIAS PUEDEN CONSTRUIRSE COMO EVIDENCIA DIRECTA DE LA VALIDEZ DE LA RELACIÓN FUNCIONAL ENTRE VARIABLES. ADEMÁS, EL MODELO FUNDAMENTAL QUE JUSTIFICA EL PROCEDIMIENTO, SE SUPONE SEPARABLE DE LA VERDAD DERIVADA EMPÍRICAMENTE QUE NO REQUIERE LA SUPOSICIÓN PREVIA DE NINGUNA TEORÍA. EL MÉTODO DELFOS, CUYO DESARROLLO COINCIDE CON EL RECIENTE REAVIVAMIENTO DE INTERÉS EN LOS EXPERTOS EN "SISTEMAS FLEXIBLES", TAMBIÉN PUEDE PROPORCIONARSE COMO EJEMPLO DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE INDAGACIÓN LOCKEANO. LOS ESTUDIOS DE COMO OPERAN LOS SISTEMAS BUROCRÁTICOS, TAMBIÉN SON DE NATURALEZA LOCKEANA. ESTOS BUSCAN CONSENSOS Y SOLUCIONES DE AVENENCIA. MUCHAS VECES, POR IGNORANCIA, RECHAZAN APUNTALAMIENTOS TEÓRICOS. SE ELIGEN LAS SOLUCIONES DEBIDO A QUE "DAN RESULTADO" POR LO TANTO, REINA LA CONVENIENCIA POR ENCIMA DEL RIGOR.

#### INDAGACIÓN KANTIANA.

EL SISTEMA DE INDAGACIÓN KANTIANA, COMBINA LA FORMULACIÓN DE UN MODELO CON LA

VALIDACIÓN EMPÍRICA DE EVIDENCIA. EN UN SENTIDO ÉSTA COMBINA EL ENFOQUE LEIBNIZIANO CON EL LOCKEANO. OBTIENE SUS FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL PRIMERO, Y EL ÉNFASIS EN LA ENTRADA DE DATOS DEL SEGUNDO. EN ESTA INDAGACIÓN "EL CONTENIDO DE LA VERDAD DE UN SISTEMA NO ESTA LOCALIZADO EN NINGUNO DE SUS COMPONENTES TEÓRICO O EMPÍRICO, SINO QUE EN AMBOS..... LA TEORÍA Y DATOS SON INSEPARABLES"(44) LA INDAGACIÓN KANTIANA ENFATIZA LA NECESIDAD DE BUSCAR EL MAYOR NÚMERO DE PUNTOS DE VISTA POSIBLE DE UN PROBLEMA. A ESTE RESPECTO, ES BASTANTE ADECUADO PARA PROBLEMAS INHERENTEMENTE MAL ESTRUCTURADOS, QUE NO ADMITEN UN CONSENSO CLARO (COMO SUGIERE EL SISTEMA LOCKEANO), O U ENFOQUE FORMAL (COMO LO REQUIERE LA INDAGACIÓN LEIBNIZIANA). EL DOLFOS KANTIANO SE HA CONCEPTUALIZADO COMO PROPORCIONADOR DE BASE DE DATOS MÁS AMPLIOS QUE SUS CONTRAPARTES LOCKEANAS. ÉSTOS SE HAN UTILIZADO PARA OBTENER OPINIONES EN LA PREDICCIÓN TECNOLÓGICA Y OTROS PROCESOS DE PLANEACIÓN A LARGO PLAZO, EN LOS CUALES LAS RESPUESTAS NO ESTÁN CLARAMENTE ARTICULADAS.

#### INDAGACIÓN HEGELIANA

EL SISTEMA DE INDAGACIÓN HEGELIANO FORMA PARTE DE LA BASE DE VARIOS DE NUESTROS PROCESOS POLÍTICOS Y LEGALES, QUE BUSCAN OBTENER LA VERDAD, MEDIANTE CONFRONTACIÓN DIRECTA DE TÉSIS Y ANTITÉSIS DE LAS CUALES PUEDE DERIVARSE UNA SÍNTESIS.

(44) I.I. MITROFF AND TUROFF II, OP. CIT., P. 66

SE CREA LA VERDAD A TRAVÉS DE CONFLICTO Y CONFRONTACIÓN DE PUNTOS DE VISTA OPUESTOS. LOS EXPERTOS PUEDEN LLEGAR A ESTOS PUNTOS DE VISTA OPUESTOS, AÚN PARTIENDO DE UNA BASE DE DATOS IDENTICA. LOS PUNTOS DE VISTA ESTÁN INFLUENCIADOS POR SUPOSICIONES FUNDAMENTALES, SISTEMAS DE VALORES, Y ESTILOS COGNOSCITIVOS. EL SISTEMA DE INDAGACIÓN HEGELIANO SE BASA EN DESACUERDO MÁS QUE EN ACUERDO PARA VALIDAR SUS "VERDADES". LA SÍNTESIS FINAL A LA CUAL SE ESFUERZA, SE DICE QUE ES UNA "MEJOR SOLUCIÓN" QUE LA QUE PUEDE OBTENERSE A TRAVÉS DE UN SISTEMA LOCKEANO ESTRICTO. MASON ILUSTRÓ EL USO DE UN ENFOQUE HEGELIANO A LA GENERACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS EN UN MEDIO AMBIENTE DE ADMINISTRACIÓN. (45).

#### INDAGACIÓN SINGERIANA.

SINGER AÑADE VARIOS PUNTOS ORIGINALES A LOS CUATRO SISTEMAS DE INDAGACIÓN ANTERIORES. DE ACUERDO A SINGER, LAS LEYES Y LOS HECHOS NO SON RÍGIDAS E INMUTABLES SINO MÁS BIEN, SON SÓLO APROXIMACIONES QUE REQUIEREN ANÁLISIS CONTINUO PARA CONFIRMAR SU VALIDEZ. EL CIENTÍFICO COMIENZA CON OBSERVACIONES, NO CON HECHOS. LOS PROBLEMAS DE CIENCIA SIEMPRE PERMANECEN ABIERTOS AL DEBATE. EL OBJETIVO DE LA -

(45) MASON, R.O. "A DIALECTICAL APPROACH TO STRATEGIC PLANNING" MANAGEMENT SCIENCE, 15, No. 8 ABRIL 1969. P. 403-414

CIENCIA ES EL REFINAMIENTO CONTINUO DEL VALOR DE SUS RESPUESTAS HACIA SUS VALORES LÍMITES MÁS QUE DE SUPLIR RESPUESTAS ÚNICAS A CUESTIONES DE HECHO Y LEY. - EL CONSENSO ES VISTO CON DESAPROBACIÓN Y ES CONSIDERADO COMO UNA SEÑAL DE QUE ES NECESARIO MÁS REFINAMIENTO PARA OBTENER DESACUERDO. ESTE PRINCIPIO ES LA BASE DE LA TEORÍA MODERNA DE LA MEDICIÓN O METROLOGÍA. UNA DECLARACIÓN QUE SUGIERE QUE TODOS ESTAMOS DE ACUERDO EN QUE UNA MESA TIENE 90 CENTIMETROS DE ALTURA NO ES CIENTÍFICO. NO SÓLO NUESTRO INSTRUMENTO DE MEDICIÓN PARA DISCRIMINAR ENTRE 89.5, 91.6, 92.3 Y 92.5 CENTIMETROS. ESTE REFINAMIENTO ES BÁSICO EN EL SISTEMA DE INDAGACIÓN SINGERIANO. OTROS DOS PRINCIPIOS TAMBIÉN SE DESTACAN: REFLEXIÓN E IMAGEN PARA VALIDAR LA VERDAD Y CONSIDERACIONES ÉTICAS PARA JUSTIFICAR LA ACCIÓN. QUIEN REVIVió EL INTERÉS EN EL FÍLOSOFO SINGER FUE CHURCHMAN(46) QUIEN ESTUDIó COMO SE APLICA A LOS SISTEMAS DE INDAGACIONES MODERNOS EL SISTEMA SINGERIANO.

(46) SINGER, E.A. C.H. CHURCHMAN, . THE EXPERIENCE AND REFLECTION, P. 56-85

### TERCER SISTEMA

#### ENFOQUES DE LA ADMINISTRACIÓN.

LA UBICACIÓN DE LOS ENFOQUES DE LA ADMINISTRACIÓN OBEDECE A LA BÚSQUEDA DE UNA PRESENTACIÓN ORIENTADA A UBICAR LA EVOLUCIÓN TEÓRICA-PRÁCTICA DE LA ADMINISTRACIÓN Y SU CONTRIBUCIÓN E INFLUENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. LO CUAL ME LLEVA A REALIZAR DIVISIONES COMO ES EL CASO DEL LLAMADO ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN, ASÍ LLAMADO POR ALGUNOS AUTORES, Vrg. CLAUDE S. GEORGE JR., EL CUAL DIVIDIO EN EL CIENTÍFICO Y EL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EN OTROS CASOS, SE AGREGAN ENFOQUES TALES COMO EL CUANTITATIVO Y EL DE CONTINGENTE, LOS CUALES NO SON CONSIDERADOS POR ALGUNOS AUTORES, COMO ES EL CASO DEL ÚLTIMO, EL CUAL NO ES RECONOCIDO POR CLAUDE, O EL CUANTITATIVO QUE NO ES CONSIDERADO COMO TAL EN LA OBRA, YA CLÁSICA, DE KOOTSY O'DONNELL, TITULADA: ADMINISTRACIÓN.

EN LO PARTICULAR CONSIDERO QUE LOS ENFOQUES DE LA ADMINISTRACIÓN SON:

**ENFOQUE CIENTÍFICO. (47)**

LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA O TRADICIONAL SE DESARROLLÓ DE LA OBSERVACIÓN SISTEMÁTICA DE LOS HECHOS DE LA PRODUCCIÓN (INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE LA OPERACIÓN DEL TALLER). AUNQUE INTERESADO EN TÉCNICAS ESPECÍFICAS TALES COMO ESTUDIOS DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS, PLANEACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN, DISTRIBUCIÓN DEL EQUIPO DE PLANTA, INCENTIVOS DE SALARIOS, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL E INGENIERÍA HUMANA (TODAS ELLAS CENTRADAS EN EFICIENCIA Y PRODUCCIÓN) DICHO ENFOQUE ESTA FIRMEMENTE BASADO EN LA TEORÍA, SIENDO LA PRIMERA ESTRUCTURA DE CONCEPTOS ADMINISTRATIVOS, HA SERVIDO BIEN A LOS ADMINISTRADORES Y HA PROVISTO UNA BASE SOBRE LA CUAL LOS ESTUDIOSOS PUEDEN CONSTRUIR Y MEJORAR.

**MÁXIMOS REPRESENTANTES DEL ENFOQUE CIENTÍFICO DE LA ADMINISTRACIÓN.**

\*FREDERICK W. TAYLOR

ES TAL VEZ MEJOR CONOCIDO POR EL DESARROLLO DE ESTUDIOS DE TIEMPOS PARA DETERMINAR UN STANDARD DE PRODUCCIÓN QUE CONSTITUYERA UN DÍA JUSTO DE TRABAJO.

(47) DR. CLAUDE S. G. JR. THE HISTORY OF MANAGEMENT THOUGHT. P. 84-96

CAMBIANDO EL ÁREA CONCEPTUAL, TAYLOR SEPARÓ EL TRABAJO MENTAL DEL MANUAL, ENFATIZANDO GRANDEMENTE EL ASPECTO MENTAL DE LA PLANIFICACIÓN (QUE ERA LO QUE DEBÍA HACERSE, CÓMO, POR QUIÉN, CUÁN PRONTO ERA NECESARIO Y CUANDO PODÍA ESTAR TERMINADO).

PARA LOGRAR LOS FINES PLANIFICADOS, TAYLOR INTRODUJO EL CONCEPTO DE LOS ESPECIALISTAS FUNCIONALES; LO QUE AHORA PODRÍAMOS COMPARAR A LA UTILIZACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN STAFF.

SUS CUATRO PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA FORMAN AHORA UNA LEGIÓN. EN RESUMEN, TAYLOR DIJO QUE LOS TRABAJADORES DEBÍAN DE SER SELECCIONADOS CIENTÍFICAMENTE, ADIESTRADOS Y ASIGNADOS A AQUELLOS PUESTOS PARA LOS CUALES ESTUVIERAN MEJOR CAPACITADOS, FÍSICA Y MENTALMENTE, EN SEGUNDO LUGAR, EL TRABAJO DEBERÍA SER ANALIZADO CIENTÍFICAMENTE Y NO INTUITIVAMENTE. TERCERO, DEBERÍA EXISTIR UNA CERCANA COOPERACIÓN ENTRE LOS QUE PLANIFICAN EL TRABAJO Y LOS QUE LO EJECUTAN, DE MANERA QUE EL TRABAJO PUEDE SER HECHO DE ACUERDO CON LOS PRINCIPIOS DESARROLLADOS EN SU ANÁLISIS CIENTÍFICO. Y FINALMENTE, LA ADMINISTRACIÓN Y LA MANO DE OBRA DEBÍAN DE COMPARTIR IGUAL RESPONSABILIDAD; CADA SECTOR EFECTUANDO EL TRABAJO PARA EL CUAL ESTUVIERA MEJOR CALIFICADO.

EN SU SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN, TAYLOR FAVORECIÓ EL USO DEL PRINCIPIO DE EXCEPCIÓN, Y PIDIÓ EL ESTABLECIMIENTO DE UNA TAREA DIARIA GRANDE, CON UNA RECOMPENSA POR EFECTUARLA Y UN CASTIGO POR NO LOGRARLA, FINALMENTE ABOGO POR LA INVESTIGACIÓN Y LA EXPERIMENTACIÓN CONTINUA PARA DESARROLLAR NUEVOS CAMINOS PARA MEJORAR LA EFICIENCIA PRODUCTIVA Y ADMINISTRATIVA.

\*FRANK Y LILLIAN GILBRETH

SE LES CONOCE MEJOR POR EL DESARROLLO DE SUS REGLAS DE LA ECONOMÍA DE MOVIMIENTOS, PARTICULARMENTE, LOS MOVIMIENTOS BÁSICOS DE LAS MANOS QUE ELLOS LLAMARON - " THERBLIGS" (48)

LOS GILBRETH SE INTERESARON EN QUE TIPO DE MOVIMIENTOS ERAN LOS MÁS EFECTIVOS, A FIN DE AUMENTAR LA PRODUCCIÓN ELIMINANDO MOVIMIENTOS INÚTILES.

CABE HACER NOTAR QUE LA SEÑORA GILBRETH INTRODUJO UN CONCEPTO CONDUCTISTA AL PEDIR EL RECONOCIMIENTO DE LOS FACTORES PSICOLÓGICOS Y SU IMPORTANCIA EN CUANTO A LA ADAPTACIÓN Y PRODUCTIVIDAD DEL OBRERO.

(48) "THERBLIGS" ES EL RESULTADO DE LA TRANSPOSICIÓN DEL APELLIDO GILBRETH.

**\*OTROS APORTADORES**

AUNQUE TAYLOR Y GILBRETH SON LOS LIDERES RECONOCIDOS MUCHOS OTROS CONTRIBUYERON AL DESARROLLO DE ESTA ESCUELA. LOS ECONOMISTAS CLÁSICOS ADAM SMITH, W.S. JEVONS Y JAMES MILL ENTRAN EN ESTA CATEGORÍA. CHARLES BABBAGE, BOULTON Y WATT Y ROBERT OWEN TAMBIÉN, CON SU ENFOQUE ANALÍTICO Y SISTEMÁTICO A LA ADMINISTRACIÓN DE TALLERES, ESTABLECIERON CONCEPTOS FUNDAMENTALES EN MUCHAS ÁREAS. SIR JAMES STEWART CAPTÓ EL ESPÍRITU DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA YA EN 1767 AL DIVIDIR EL TRABAJO EN MENTAL Y MANUAL.

MUCHAS PERSONAS CONSIDERAN QUE EL PIONERO DE LA ESCUELA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN FUE HENRY R. TOWNE, QUIEN YA EN 1870, UTILIZABA UNA APLICACIÓN SISTEMÁTICA Y CIENTÍFICA DE MÉTODOS EFICIENTES EN SU FÁBRICA.

HARRINGTON EMERSON, CONTRIBUYÓ EN MAYOR MEDIDA QUE SUS CONTEMPORÁNEOS A POPULARIZAR LA FILOSOFÍA DE LA EFICIENCIA, Y FORMULÓ LOS DOCE PRINCIPIOS DE EFICIENCIA EN 1919:

- IDEALES CLARAMENTE DEFINIDOS
- SENTIDO COMÚN
- CONSEJO COMPETENTE
- DISCIPLINA

- TRATO JUSTO
- REGISTROS CONFIABLES
- DESPACHO
- STANDARES Y CÉLULAS
- CONDICIONES STANDARIZADAS
- OPERACIONES STÁNDARES
- INSTRUCCIONES STANDARES ESCRITAS Y
- CONTROL DE EFICIENCIA.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

### ENFOQUE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

ESTE ENFOQUE CONSTRUYE UNA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN ALREDEDOR DEL PROCESO INVOLUCRADO EN ADMINISTRAR; EL ESTABLECIMIENTO DE UNA ESTRUCTURA CONCEPTUAL Y LA IDENTIFICACION DE LOS PRINCIPIOS EN LOS CUALES SE BASA.

LA ADMINISTRACIÓN SE VE COMO UN PROCESO UNIVERSAL Y PRÁCTICAMENTE IDÉNTICO - SIN IMPORTAR SU ESFERA DE OPERACIÓN: GUBERNAMENTAL, INDUSTRIAL O INSTITUCIONAL. DEBIDO A ELLO, ESTA ESCUELA EFECTÚA EL ANÁLISIS DE DICHO PROCESO A PARTIR DE LAS FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR; PLANIFICAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR. EN CUANTO ESTAS FUNCIONES TRATAN CON LOS INDIVIDUOS INVOLUCRADOS; - EL ENFOQUE ES ALGO ECLÉCTICO EN EL HECHO DE QUE LOS ASPECTOS PERTINENTES DE LAS CIENCIAS SOCIALES SON RECONOCIDOS. HASTA AHORA, SIN EMBARGO, NO HAN SIDO ACTUALMENTE INCORPORADOS EN LA TEORÍA DEL ENFOQUE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

SU MÁXIMO REPRESENTANTE:

• HENRY FAYOL.

SIN DUDA ALGUNA FAYOL FUE EL PADRE DE ESTA CORRIENTE DEL PENSAMIENTO ADMINIS

(49) IBID. P. 147-148.

TRATIVO. SU ORIGINAL Y PERCEPTIVA ENUMERACIÓN DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS TODAVÍA SE LEE COMO UN TRATADO ACTUAL SOBRE LA ADMINISTRACIÓN Y SU CLÁSICO ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS HA PASADO LA PRUEBA DEL TIEMPO.

DE HECHO, SU ORDENADO ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN DESDE LA JUNTA DIRECTIVA - HACIA ABAJO FUE DESCUBIERTO EN LOS ESTADOS UNIDOS HACIA 1950.

DE ACUERDO CON FAYOL, EL ESTUDIO, ANÁLISIS Y ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACIÓN SE DEBEN ENFOCAR DESDE EL PUNTO DE VISTA DE SUS FUNCIONES, QUE DEFINIÓ COMO:

- \*PREDICCIÓN Y PLANIFICACIÓN
- \*ORGANIZACIÓN
- \*DIRECCIÓN
- \*CONTROL Y
- \*COORDINACIÓN

DESTACANDO QUE ESTAS FUNCIONES SE APLICABAN A TODA EMPRESA ADMINISTRATIVA, FAYOL, PREVIO LA SIMPLICIDAD DEL ESTUDIO Y ANÁLISIS ADMINISTRATIVOS CUANDO SÓLO SE ESTUDIARAN UNA EN LUGAR DE MUCHAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.

DE LAS CINCO FUNCIONES FAYOL, CONSIDERÓ QUE LA PLANIFICACIÓN ERA LA MÁS IMPORTANTE Y LA MÁS DÍFICIL. RAZONABA QUE UNA POBRE PLANIFICACIÓN LLEVARÍA A DUDAS,

PASOS EN FALSO, ACCIONES FUERA DE TIEMPO, DEBILIDAD GENERAL Y POSIBLEMENTE EL FIN DE LA EMPRESA. VEÍA LA ORGANIZACIÓN COMO UN PROBLEMA QUE INVOLUCRA TANTO RECURSOS MATERIALES COMO HUMANOS. FAYOL, CONFINÓ SU DISCUSIÓN SOBRE LOS ASPECTOS HUMANOS, LO CUAL LO MARCO COMO MIEMBRO DEL ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO. PARA EL, LA DIRECCIÓN Y LA COORDINACIÓN ERAN NECESARIAS PARA INICIAR Y OPERAR EFECTIVAMENTE UN SISTEMA DE TRABAJO, CON EL CONTROL COMO UN SISTEMA DE REVISIÓN.

OTRO REPRESENTANTE.

\*JAMES D. MOONEY

EN 1926, MOONEY CONCIBIÓ LA IDEA DE QUE LA ORGANIZACIÓN EMPLEADA POR TODOS LOS GRANDES ADMINISTRADORES ERAN LA MISMA Y PROCEDIÓ A PROBARLO.

SU OBRA DIÓ ÉNFASIS Y ESTATURA A LA CORRIENTE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO. OBTENIENDO UN CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN BASADO EN PROCESOS ESCALAFONADOS, DEFINICIONES FUNCIONALES DE PUESTOS Y COORDINACIÓN FUNDAMENTAL. SIN MENCIONAR EL ELEMENTO HUMANO, EL DE MOONEY ERA UN ESTRICTO ENFOQUE INGENIERIL A LA TAREA DE ADMINISTRADOR DE LOGRAR QUE SE HICIERA EL TRABAJO A TRAVÉS DE OTROS. SE CONSIDERA ÉSTA COMO LA MÁS COMPLETA DESCRIPCIÓN DEL ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN CLÁSICA.

### ENFOQUE CONDUCTISTA DE LA ADMINISTRACIÓN. (50)

EL ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO SURGIÓ DE LOS ESFUERZOS DE LIDERES TALES COMO - GANTT Y MÜNSTERBERG PARA RECONOCER LA CENTRAL IMPORTANCIA DEL INDIVIDUO EN CUALQUIER ESFUERZO COOPERATIVO. SU RAZONAMIENTO ERA DADO QUE EL ADMINISTRADOR LOGRA QUE SE HAGAN LAS COSAS A TRAVÉS DE PERSONAS, EL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN DEBERÍA CONCENTRARSE EN LOS TRABAJADORES Y SUS RELACIONES INTERPERSONALES. LOS ESTUDIOS DEL COMPORTAMIENTO SE CONCENTRAN EN LAS MOTIVACIONES, DINÁMICA DE GRUPOS, MOTIVOS INDIVIDUALES, RELACIONES DE GRUPOS, ETC. EL ENFOQUE ES ECLÉCTICO E INCORPORA LA MAYORÍA DE LAS CIENCIAS SOCIALES, INCLUYENDO A LA PSICOLOGÍA, SOCIOLOGÍA, PSICOLOGÍA SOCIAL Y ANTROPOLOGÍA.

SU RANGO ES AMPLIO E INCLUYE DESDE COMO INFLUIR SOBRE EL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL HASTA UN ANÁLISIS DETALLADO DE RELACIONES PSICOLÓGICAS Y SOCIALES. CENTRÁNDOSE EN EL ELEMENTO HUMANO, SE INTERESA POR UNA PARTE EN LA COMPRESIÓN DE LOS FENÓMENOS RELEVANTES EN LAS RELACIONES INTRA E INTERPERSONALES EN CUANTO A LA SITUACIÓN DE TRABAJO, Y POR OTRA PARTE, SE INTERESA EN OBSERVAR LOS GRUPOS DE TRABAJO COMO SUBCULTURAS ANTROPOLÓGICAS.

EL ORIGEN DE ÉSTE ENFOQUE PUEDE SER TRAZADO EN 1879, CUANDO WILHEM WUNDT ESTABLECIÓ EN LEIPZIG UN LABORATORIO PARA ESTUDIAR EL COMPORTAMIENTO HUMANO, SIENDO ESTE EL PRIMER PADO IMPORTANTE PARA TRANSFORMAR LA PSICOLOGÍA EN UNA CIENCIA EXPERIMENTAL. FUÉ EN LEIPZIG DONDE ESTUDIÓ EN 1885 EL DR. HUGO MUSTENBERG, AUNQUE FUE HACIA 1913, SIENDO PROFESOR DE LA UNIVERSIDAD DE HARVARD, CUANDO PUBLICÓ SU LIBRO PSICOLOGÍA Y EFICIENCIA INDUSTRIAL, INTRODUCIENDO EL NUEVO CAMPO DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL.

#### PRINCIPALES REPRESENTANTES DEL ENFOQUE CONDUCTISTA DE LA ADMINISTRACIÓN.

- HUGO MUSTENBERG

CREÓ EL CAMPO DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL APLICANDO SUS TÉCNICAS DE LABORATORIO PARA MEDIR DIFERENCIAS CONDUCTUALES ENTRE INDIVIDUOS Y EMPLEADOS EN SITUACIONES DE TRABAJO, Y A TRAVÉS DE ESTO, ABRIÓ UNA NUEVA FACETA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA, EL ESTUDIO Y LA EXPLICACIÓN DE LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES EN CUANTO A SUS PRINCIPIOS Y CAUSAS. HE AQUÍ EL INICIO DEL ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO HUMANO COMO PARTE INTEGRAL DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA. MUSTENBERG ARGUÍA QUE ÉSTA Y LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL DEBÍAN UNIRSE PORQUE AMBAS PROCLAMABAN LA MISMA VERDAD, QUE LA EFICIENCIA NUNCA PODRÍA VENIR [LOGRARSE] A TRAVÉS DE UNA DIRECCIÓN ABUSIVA.

**\*HENRY L. GANTT**

SUS CONCEPTOS DE COSTO ORGANIZACIONAL Y SU PLAN DE BONIFICACIONES LO PODRÍAN - UBICAR FÁCILMENTE CON LOS TRADICIONALISTAS. SIN EMBARGO, EN TODO SU TRABAJO, - GANTT DEMOSTRÓ UN INTERÉS CASI EMOTIVO POR EL TRABAJADOR COMO INDIVIDUO Y ABOGÓ POR UN ENFOQUE HUMANITARIO. EN 1908 PRESENTÓ UNA CONFERENCIA ANTE LA SOCIEDAD AMERICANA DE INGENIEROS MECÁNICOS EN LA CUAL PEDÍA UNA POLÍTICA DE ENSEÑANZA E INSTRUCCIÓN PARA LOS TRABAJADORES, EN LUGAR DE LA ACOSTUMBRADA DIRECCIÓN AUTOCRÁTICA, UNA AFIRMACIÓN DE LA PSICOLOGÍA DE GANTT SOBRE LAS RELACIONES CON LOS EMPLEADOS. EN VISTA DE SUS INCANSABLES ESFUERZOS EN FAVOR DE LA CLASE TRABAJADORA, GANTT TIENE UN LUGAR Y ES EN PARTE RESPONSABLE POR EL CRECIMIENTO DE LA ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO.

**\*ELTON MAYO**

MEJOR CONOCIDO COMO EL PADRE DE LOS EXPERIMENTOS DE HAWTHORNE Y COMO UN FIRME ABOGADO DE LA ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO, EL EXPERIMENTO HAWTHORNE EVALUÓ LAS ACTITUDES Y REACCIONES PSICOLÓGICAS DE LOS EMPLEADOS EN SITUACIONES DE TRABAJO. COMO RESULTADO DE ESTOS ESTUDIOS, MAYO PROPUSO EL CONCEPTO DE QUE LOS TRABAJADORES CONSTITUYEN SU PROPIA CULTURA Y DESARROLLÓ UNA SERIE DE IDEAS SOBRE CONCEPTOS SOCIOLÓGICOS DEL ESFUERZO DE GRUPO. A TRAVÉS DE SU OBRA, SE AGREGÓ UNA NUE-

VA DIMENSIÓN A LOS ENTONCES EXISTENTES CONCEPTOS ADMINISTRATIVOS, QUE PARA SER EFICIENTE EL ADMINISTRADOR DEBE RECONOCER Y COMPRENDER AL TRABAJADOR INDIVIDUAL COMO UNA PERSONA, CON DESEOS, MOTIVOS, INSTINTOS Y OBJETIVOS PERSONALES QUE NECESITAN SER SATISFECHOS.

\*MARY PARKER FOLLET

BÁSICAMENTE ENFATIZABA QUE UN HOMBRE EN SU TRABAJO ERA MOTIVADO POR LAS MISMAS FUERZAS QUE INFLUÍAN SOBRE SUS TAREAS Y DIVERSIONES FUERA DEL MISMO Y QUE EL DEBER DEL ADMINISTRADOR ERA ARMONIZAR Y COORDINAR LOS ESFUERZOS DEL GRUPO, Y - NO FORZAR Y MANEJAR.

A LA ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO AGREGÓ DOS NUEVOS VOCABLOS, =UNIÓN= Y -- =PENSAMIENTO DE GRUPO= QUE SUBSECUENTEMENTE HAN UTILIZADO EN LA LITERATURA AD MINISTRATIVA DIFERENTES AUTORES.

\*APORTADORES CONTEMPORÁNEOS.

A ESTA CONTINUAMENTE CRECIENTE ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO, PODRÍAMOS MUY BIEN AÑADIR A AUTORES CONTEMPORÁNEOS TALES COMO; SIMON, ARGYRIS, SELEKMAN, LEAVITT, Mc.GREGOR, MASLOW, ETC. CUYA HA SIDO LA TAREA DE REDONDEAR VARIAS FACETAS DE - ESTA IMPORTANTE ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN.

ENFOQUE CUANTITATIVO DE LA ADMINISTRACIÓN. (51)

LA UTILIZACIÓN DE EQUIPOS MIXTOS DE CIENTÍFICOS DE VARIAS DISCIPLINAS ES PROBABLEMENTE LA CARACTERÍSTICA MÁS OBVIA DE ESTA ESCUELA.

DENOMINADA INDISTINTAMENTE COMO INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES, INVESTIGACIÓN OPERACIONAL Y CIENCIA ADMINISTRATIVA, ESTA ESCUELA CONSISTE EN UNIR EL CONOCIMIENTO CIENTÍFICO DE VARIAS DISCIPLINAS AL ESTUDIO Y LA SOLUCIÓN EFECTIVA DE UN PROBLEMA, ES POR TANTO, UN MÉTODO CIENTÍFICO UTILIZANDO TODAS LAS HERRAMIENTAS CIENTÍFICAS PERTINENTES QUE PROVEE UNA BASE CUANTITATIVA PARA LAS DECISIONES ADMINISTRATIVAS.

DICHO EN TÉRMINOS SIMPLES, EL ENFOQUE A LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS UTILIZANDO LA CIENCIA ADMINISTRATIVA CONSISTE EN:

\*FORMULAR EL PROBLEMA.

ESTO SE REFIERE TANTO AL PROBLEMA DEL CONSUMIDOR (EL QUE TOMA LA DECISIÓN) COMO AL PROBLEMA DEL INVESTIGADOR.

---

(51) IBID P. 150-159

- **CONSTRUIR UN MODELO MATEMÁTICO PARA REPRESENTAR EL SISTEMA BAJO ESTUDIO.**  
ESTE MODELO EXPRESA LA EFECTIVIDAD DEL SISTEMA COMO FUNCIÓN DE UN CONJUNTO DE VARIABLES DE LAS CUALES CUANDO MENOS UNA ESTA SUJETA A CONTROL. LAS VARIABLES DE AMBOS TIPOS PUEDEN SER SUJETAS A FLUCTUACIONES AL AZAR Y UNA O MÁS - PUEDEN ESTAR BAJO EL CONTROL DE UN COMPETIDOR O ALGÓN OTRO "ENEMIGO"
  
- **DERIVAR UNA SOLUCIÓN DEL MODELO.**  
ESTO INVOLUCRA ENCONTRAR LOS VALORES DE LOS "VARIABLES DE CONTROL" QUE MAXIMIZAN LA EFECTIVIDAD DEL SISTEMA.
  
- **PROBAR EL MODELO Y LA SOLUCIÓN RESULTANTE.**  
ESTO IMPLICA EVALUAR LAS VARIABLES, COMPARAR LAS PREDICCIONES DEL MODELO CON LA REALIDAD Y COMPARAR RESULTADOS REALES CON RESULTADOS PREDICHOS.
  
- **ESTABLECER CONTROLES SOBRE LA SOLUCIÓN.**  
ESTO ENVUELVE EL DESARROLLO DE HERRAMIENTAS PARA DETERMINAR CUANDO OCURREN - CAMBIOS SIGNIFICATIVOS EN LAS VARIABLES Y FUNCIONES DE LAS CUALES DEPENDE LA SOLUCIÓN Y DETERMINAR COMO DEBE SER CAMBIADA LA SOLUCIÓN A LA LUZ DE DICHS CAMBIOS.

- PONER LA SOLUCIÓN EN OPERACIÓN.  
EJECUTARLA.

LA CONSTRUCCIÓN DEL MODELO MATEMÁTICO, EXPRESA LA EFECTIVIDAD DEL SISTEMA BAJO ESTUDIO COMO FUNCIÓN DE UN CONJUNTO DE VARIABLES, DE LAS CUALES CUANDO MENOS UNA ESTA SUJETA A CONTROL. LA FORMA GENERAL DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES ES:

$$E = F ( X_I, Y_I )$$

DONDE:

E = EFECTIVIDAD DEL SISTEMA (UTILIDAD, COSTO, ETC.)

$X_I$  = VARIABLES SUJETAS A CONTROL

$X_I$  = VARIABLES NO SUJETAS A CONTROL

#### TÉCNICAS CUANTITATIVAS

LA CANTIDAD DE TÉCNICAS QUE SE HAN DESARROLLADO EN LA ESCUELA CUANTITATIVA - CRECE RÁPIDAMENTE; ALGUNAS DE LAS PERSONAS QUE HAN HECHO CONTRIBUCIONES IMPORTANTES PARA SU DESARROLLO, SU APLICACIÓN Y EL ÁREA ADMINISTRATIVA EN LA CUAL

HA SIDO APLICADA SON:

TÉCNICA	CONTRIBUIDORES	ÁREA DE APLICACIÓN
<p>* TEORÍA DE DECISIONES (INCLUYENDO TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN, TEORÍA DEL APRENDIZAJE, CIBERNÉTICA Y SUBOPTIMIZACIÓN).</p>	<p>R. M. THRALL W. EDWARDS C. I. BARNARD C. HITCH K. J. ARROW C. W. CHURCHMAN H. A. SIMON N. WIENER</p>	<p>DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, EVALUACIÓN DE CONFLICTOS E INTERACCIONES DE GRUPOS, ESTIMACIONES DE REALIZACIÓN DE TRABAJOS, ANÁLISIS ORGANIZADO.</p>
<p>* DISEÑO EXPERIMENTAL</p>	<p>R. A. FISHER W. G. COCHRAN G. M. COX M. G. KENDALL</p>	<p>LA APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE DISEÑO EXPERIMENTAL SON BÁSICAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CUALQUIER MODELO PREDICTIVO.</p>

TÉCNICA	CONTRIBUIDORES	AREA DE APLICACIÓN
* TEORÍA DE JUEGOS	J. VON NEUMANN O. HORGENSTERN H. SHUBIK	TIEMPO Y PRECIOS EN UN MERCADO COMPETITIVO, ES- TRATEGIA MILITAR
* TEORÍA DE LA INFOR- MACIÓN.	C. SHANNON S. GOLDMAN W. WEAVER	DISEÑOS DE SISTEMAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS, ANÁLISIS ORGANIZADO, - EFECTIVIDAD DE LA PUBLI- CIDAD EN INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.
* CONTROL DE INVENTA- RIOS.	F. W. HARRIS T. W. WHITIN J. F. MAGEE K. J. ARROW T. HARRIS J. HARSCHAK	TAMAÑO DEL LOTE ECONÓMI- CO Y CONTROL DE INVENTA- RIOS.

TÉCNICA	CONTRIBUIDORES	ÁREA DE APLICACIÓN
• PROGRAMACIÓN LINEAL	L.V. KANTOROVICH T.C. KOOPMANS H. LEONTIEFF G.B. DANTZIG R. DORFMAN P.A. SAMUELSON	DISTRIBUCIÓN DE EQUIPO Y PERSONAL, PROGRAMACIÓN, - ANÁLISIS DE INSUMO-PRODUCTO, RUTAS DE TRANSPORTE, MEZCLA DE PRODUCTOS, PROCESOS DE ASIGNACIÓN.
• TEORÍA DE LA PROBABILIDAD.	R.A. FISHER T.C. FRY W. FELLER H. CRAMER	LA TEORÍA DE LA PROBABILIDAD ENTRA EN TODAS LAS - ÁREAS DE APLICACIÓN.
• TEORÍA DE COLAS.	A.K. ERLANG L.C. EDIE P.H. MORSE H.G. KENDALL	CONTROL DE INVENTARIOS, CONTROL DE TRÁFICO, SISTEMAS TELEFÓNICOS, HORARIOS PARA RECIBIR PACIENTES EN LOS - HOSPITALES, COMUNICACIONES POR RADIO, ETC.

TÉCNICA	CONTRIBUIDORES	ÁREA DE APLICACIÓN
• TEORÍA DE REEMPLAZOS	G. TERBORGH J. DEAN	REEMPLAZO DE EQUIPO POR FALLAS O DETERIORO.
• TEORÍA DE MUESTREO	W.E. DEMING H.F. DODGE	CONTROL DE CALIDAD, CONTABILIDAD Y AUDITORÍA SIMPLIFICADAS, INVESTIGACIÓN DE MERCADOS SOBRE CONSUMIDORES Y PREFERENCIAS DE PRODUCTOS.
• TEORÍA DE SIMULACIÓN [INCLUYENDO EL MÉTODO MONTECARLO]	C.J. THOMÁS W.L. DEEMER R.E. ZIMMERMAN N.H. JENNINGS	EVALUACIÓN DE CONFIABILIDAD DE SISTEMAS, ESTUDIOS DE LOGÍSTICA EN SISTEMAS, CONTROL DE INVENTARIOS Y REQUISITOS DE MANO DE OBRA.

TÉCNICA	CONTRIBUIDORES	AREA DE APLICACIÓN
• TEORÍA DE LAS DECISIONES ESTADÍSTICAS	A. WALD E. C. MOLINA O. L. DAVIES W.A. SHEWHART R. SCHLAIFER	ESTIMACIÓN DE PARÁMETROS EN MODELOS PROBABILÍSTICOS.
• LÓGICA SIMBÓLICA	G. BOOLE A.N. WHITEHEAD B. RUSSELL P.F. STRAWSON W.E. CUSHEN	DISEÑO DE CIRCUITOS, INFERENCIA LEGAL, POR EJEMPLO, REVISAR LA CONSISTENCIA EN UN CONTRATO.

## ENFOQUE SISTÉMICO DE LA ADMINISTRACIÓN (52)

UNA ORGANIZACIÓN NO EXISTE, POR SUPUESTO, EN EL VACIO, SINO MÁS BIEN ES DEPENDIENTE DE SU AMBIENTE EXTERNO Y VICEVERSA; ES PARTE DE UN SISTEMA MÁS AMPLIO COMO EL ECONÓMICO, O LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA O DE SERVICIOS A LA QUE PERTENECE Y LA SOCIEDAD. ASÍ, LA ORGANIZACIÓN RECIBE INSUMOS, LOS TRANSFORMA Y ENVÍA LOS PRODUCTOS AL MEDIO AMBIENTE. SIN EMBARGO, ESTE SIMPLE MODELO NECESITA AMPLIARSE Y DESARROLLARSE EN UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN OPERACIONAL QUE INDIQUE COMO LOS DIVERSOS RECURSOS SE TRANSFORMAN MEDIANTE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL.

EL PRIMERO EN CONTEMPLAR A LA ADMINISTRACIÓN, Y POR ENDE A LA ORGANIZACIÓN, EN EL CONTEXTO DE SISTEMAS FUE CHESTER I. BARNARD.

BARNARD CONCIBIÓ A LA ORGANIZACIÓN COMO PARTE DE UN SISTEMA COOPERATIVO TOTAL FORMADO DE ELEMENTOS FÍSICOS, BIOLÓGICOS, SOCIALES Y PSICOLÓGICOS. ES OBVIO QUE LA MAYORÍA DE LAS INTERACCIONES DE UN ADMINISTRADOR ESTÁN RELACIONADAS CON FUER

---

(52) CFR. KOONTZ AND O' DONNEL. MANAGEMENT. P. 17-46

ZAS O ELEMENTOS SOCIALES Y PSICOLÓGICOS, PERO RESULTA DIFÍCIL NO VER A UN ADMINISTRADOR INTERACTUANDO CON OTROS ELEMENTOS, EN ESPECIAL CON LOS FÍSICOS, COMO MATERIAS PRIMAS, INSTALACIONES Y EL DINERO.

LO ANTERIOR LLEVÓ A BARNARD A ESCRIBIR SU LIBRO "LAS FUNCIONES DEL EJECUTIVO" EN EL CUAL DETERMINA QUE LA FUNCIÓN DE LOS EJECUTIVOS (TÉRMINO CON EL QUE DESIGNABA A TODA CLASE DE ADMINISTRADORES) CONSISTÍA EN MANTENER UN SISTEMA DE ESFUERZOS COOPERATIVOS DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN FORMAL.

LA PARTICIPACIÓN DE CHESTER I. BARNARD, EN ESTE ENFOQUE DE LA ADMINISTRACIÓN, ESTA EN SU ANÁLISIS LÓGICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE LA APLICACIÓN DE CONCEPTOS SOCIOLOGICOS A LA ADMINISTRACIÓN, LO CUAL SE PUEDE CONSIDERAR EL ANTECEDENTE DEL ENFOQUE SOCIO-TÉCNICO DE LAS ORGANIZACIONES, SIENDO SU PRINCIPAL APORTE A LA CONCEPTUALIZACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

## ENFOQUE CONTINGENTE DE LA ADMINISTRACIÓN. (53)

EL ENFOQUE CONTINGENTE PUEDE ENCUADRARSE EN TÉRMINOS GENERALES, COMO UNA ELABORACIÓN DEL ENFOQUE FUNCIONALISTA-BIOLÓGICO DE LA ADAPTACIÓN DE LAS FORMAS VIVAS A SU AMBIENTE; CADA ESTRUCTURA DEL SISTEMA SE DESARROLLA EN FUNCIÓN A NECESIDADES ESPECÍFICAS DE SU MEDIO AMBIENTE.

EL ÉNFASIS DE ESTE ENFOQUE SE UBICA EN LAS SITUACIONES ORGANIZACIONALES O CONTEXTOS, MÁS QUE EN EL PROCESO. USA UN PARADIGMA SIMILAR AL MODELO SKINERIANO - DE ESTÍMULO-RESPUESTA, EL CUAL IGNORA, EN CIERTO GRADO, EL PROCESO POR EL CUAL UN ESTÍMULO RESULTA EN LA EMISIÓN DE UNA RESPUESTA.

LA PRAXIS DEL ENFOQUE CONTINGENTE SE PUEDE UBICAR EN TRES GRANDES RUBROS:

- A) INDICAR LA CLASE DE ESTRUCTURA QUE PUEDE PRODUCIR RESPUESTAS APROPIADAS A CADA CONTEXTO O SITUACIÓN ORGANIZACIONAL.
  
- B) IDENTIFICAR LAS VARIABLES QUE TIENEN UN MAYOR IMPACTO EN EL DISEÑO TOTAL DE LA ORGANIZACIÓN (TAMAÑO, TECNOLOGÍA, NATURALEZA DEL AMBIENTE, ETC.)

- C) PREDECIR LAS DIFERENCIAS EN LA NATURALEZA Y FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN QUE SURGIRÁN A CAUSA DE LAS DIFERENCIAS ENTRE LAS VARIABLES.

LOS PRINCIPALES TEÓRICOS DEL ENFOQUE CONTINGENTE SON:

- JOAN WOODWARD, INVESTIGADORA BRITÁNICA QUE PUBLICA EN 1958 SU ESTUDIO REALIZADO EN 1000 ORGANIZACIONES INGLÉSAS, (54) EN EL CUAL ENCONTRÓ QUE LAS DIFERENCIAS EN LA TECNOLOGÍA SON DEFINITIVAS PARA LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, PARA DICHO ESTUDIO DESARROLLÓ UNA ESCALA PARA MEDIR LA TECNOLOGÍA DESDE MUY SIMPLE A MUY COMPLEJA Y LUEGO LA RELACIONÓ CON VARIABLES TALES COMO: NIVELES GERENCIALES PROMEDIO DE PERSONAS CONTROLADAS POR UN SUPERVISOR DE PRIMERA LÍNEA, - NÚMERO DE TRABAJADORES POR MIEMBROS DEL STAFF, ETC.
- BURNS Y STACKER, SOCIÓLOGO Y PSICÓLOGO, RESPECTIVAMENTE, INVESTIGARON TAMBIÉN EN INDUSTRIAS BRITÁNICAS, Y ENCONTRARON ENTRE OTRAS COSAS, DOS TIPOS DE ADMINISTRACIÓN DIFERENTES, (55):

(54) WOODWARD, JOAN TECHNOLOGY AND ORGANIZATIONS, P. 320  
(55) BURNS AND STALKER, MANAGEMENT OF INNOVATION, P. 19-27

ESTOS DOS TIPOS DE ADMINISTRACIÓN SON:

### ORGÁNICO

- . ORGANIZACIÓN MUY FLEXIBLE E INFORMAL
- . COMUNICACIÓN EXTENSA EN TODOS LOS NIVELES, EN FUNCIÓN DE LA TAREA MÁS QUE DE LA ESTRUCTURA
- . LA AUTORIDAD SITUACIONAL ES MÁS IMPORTANTE QUE LA JERÁRQUICA.
- . EL GRADO DE INFLUENCIA DE UNA PERSONA ESTÁ EN FUNCIÓN DE QUÉ TANTO CONTRIBUYE A RESOLVER UNA SITUACIÓN DADA
- . RESPONSABILIDADES Y DEBERES SON CONSTANTEMENTE REASIGNADOS
- . EXISTE UNA CONCIENCIA DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES AMPLIAMENTE EXTENDIDA EN TODOS LOS NIVELES.
- . TECNOLOGÍA Y MERCADO (SUPRASISTEMA) - CAMBIANTE.
- . CONDICIONES AMBIENTALES INESTABLES QUE PRODUCEN NUEVOS PROBLEMAS Y SITUACIONES CONSTANTEMENTE.

### MECÁNICO

- . ORGANIZACIÓN RÍGIDA Y FORMAL
- . CANALES DE COMUNICACIÓN MUY ESTRUCTURADOS Y BUROCRÁTICOS
- . LA AUTORIDAD ESTÁ DEFINIDA POR LA JERARQUÍA
- . SERIAS DIFERENCIAS DE STATUS ENTRE LOS MIEMBROS (FORMAL E INFORMALMENTE)
- . RESPONSABILIDADES Y DEBERES RÍGIDAMENTE ASIGNADOS Y POCO VARIABLES
- . LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES SON VISTOS EN FORMA PARCIAL Y DEPARTAMENTALIZADA
- . TECNOLOGÍA Y MERCADO POCO VARIABLES
- . CONDICIONES AMBIENTALES RELATIVAMENTE FIJAS

- PAUL LAWRENCE Y JAY LORSCH. QUIENES PLANTEAN QUE PARA QUE UNA ORGANIZACIÓN SEA EFECTIVA REQUIERE DESARROLLAR FUNCIONES DE DIFERENCIACIÓN Y DE INTEGRACIÓN, CUYO GRADO DEPENDE DEL GRADO DE DIVERSIDAD EN LOS AMBIENTES DE LA TAREA DE CADA DEPARTAMENTO. ESTOS AUTORES SOSTIENEN QUE EN ORGANIZACIONES ALTAMENTE DIFERENCIADAS LA INTEGRACIÓN DE LAS ACTIVIDADES LLEGA A SER MUY IMPORTANTE.
- JAMES D. THOMPSON Y SU LIBRO "ORGANIZATIONS IN ACTION"
- CHARLES PERROW, Y SU OBRA "A FRAMEWORK FOR THE COMPARATIVE ANALYSIS OF ORGANIZATIONS"

EL ENFOQUE CONTINGENTE RECONOCE LA INUTILIDAD DE EXPLICACIONES UNIVERSALES Y ENFATIZA EN LA BÚSQUEDA DE APLICACIONES Y EXPLICACIONES ESPECÍFICAS A CADA CASO. CONSEQUENTEMENTE NO HAY UNA "MEJOR MANERA" PARA ADMINISTRAR; LA DESCENTRALIZACIÓN NO SIEMPRE ES MEJOR QUE LA CENTRALIZACIÓN; LA BUROCRACIA NO ES DEL TODO MALA, Y ASÍ POR EL ESTILO. EL "TODO DEPENDE" PUEDE RESUMIR ADECUADAMENTE ESTE ENFOQUE, YA QUE TODO DEPENDE DE LAS INTERRELACIONES EXTERNAS E INTERNAS.

EL ENFOQUE CONTINGENTE PUEDE SER CRITICADO EN BASE A VARIOS ASPECTOS: ES DEMASIADO SIMPLISTA AL REDUCIR SUS CONSIDERACIONES AL "TODO DEPENDE", PECA DE DESCRIPTIVA Y DE POBREZA EN SUS ANÁLISIS AUNQUE RECHAZA LAS EXPLICACIONES UNIVERSALES TIENDE A USARLAS, AL MENOS EN FORMA DE CATEGORIZACIÓN, VGR.: AL DIVIDIR A LAS ORGANIZACIONES EN ORGÁNICAS Y MECÁNICAS(56) Y POR ÚLTIMO, NO APROVECHA EN TODA SU RIQUEZA LAS APORTACIONES DE LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS AL MINIMIZAR LA IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS Y AL DARLE UN ÉNFASIS DESMEDIDO A LA ESTRUCTURA CUANDO SABEMOS QUE ÉSTA, AL ESTAR CONSTITUIDA POR PERSONAS ES, FINALMENTE UNA VARIABLE PSICOSOCIAL Y FUNCIONAL.

---

(56) IDEM.

## CUARTO SISTEMA

## TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS (T.G.S.)

"UN FENÓMENO CUALQUIERA NO ES EL -  
EFECTO DE UNA CAUSA ÚNICA, SINO LA  
CONSECUENCIA DE UN ESTADO DEL UNI-  
VERSO."

POINCARÉ

LA CIENCIA MODERNA SE CARACTERIZA POR LA ESPECIALIZACIÓN SIEMPRE CRECIENTE, IM-  
PUESTA POR LA INMENSA CANTIDAD DE DATOS, LA COMPLEJIDAD DE LAS TÉCNICAS Y DE -  
LAS ESTRUCTURAS TEÓRICAS DENTRO DE CADA CAMPO. (57)

A ELLO, SIN EMBARGO, SE OPONE OTRO NOTABLE ASPECTO: HAN SURGIDO PROBLEMAS Y CON-  
CEPCIONES SIMILARES EN CAMPOS MUY DISTINTOS, INDEPENDIENTEMENTE.

POR LO ANTERIOR PARECE LEGÍTIMO PEDIR UNA TEORÍA, NO YA DE SISTEMAS DE CLASE --  
MÁS O MENOS ESPECIAL, SINO DE PRINCIPIOS UNIVERSALES APLICABLES A LOS SISTEMAS  
EN GENERAL, SIN IMPORTAR QUE SEAN DE NATURALEZA FÍSICA, BIOLÓGICA O SOCIOLOGICA.

67) CFR. LUDWIG VON BERTALANFFY. GENERAL SYSTEM THEORY, FOUNDATIONS, DEVELOPMENT, APPLICATIONS  
P.P.311

SI PLANTEAMOS ESTOS Y DEFINIMOS BIEN EL SISTEMA, HALLAREMOS QUE EXISTEN MODELOS PRINCIPIOS Y LEYES QUE SE APLICAN A SISTEMAS GENERALIZADOS, SIN IMPORTAR SU PARTICULAR GENERO, ELEMENTOS Y "FUERZAS" PARTICIPANTES.

LA T.G.S. COADYUVA EN EL AFAN DE EVITAR LA INÚTIL REPETICIÓN DE ESFUERZOS, YA QUE SU TEMA ES LA FORMULACIÓN Y DERIVADOS DE AQUELLOS PRINCIPIOS QUE SON VÁLIDOS PARA LOS "SISTEMAS" EN GENERAL.

LA T.G.S. MÁS QUE INVESTIGAR PROBLEMAS PARTICULARES DE CONTENIDO Y SUSTANCIA E INTENTAR ASIGNAR CAUSAS ESPECÍFICAS, SE INTERESA EN LAS PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA ESTRUCTURA, PROCESO, CONDUCTA, INTERACCIÓN, FUNCIÓN, Y LO ANÁLOGO.

LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS ASPIRA A SER UNA CIENCIA GENERAL DE LA =TOTALIDAD=, MÉTODO TRANSDISCIPLINARIO DE CONSULTA, METADISCIPLINA QUE TRASCIENDA A TODAS LAS DISCIPLINAS.

LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS NO ES SÓLO UNA METODOLOGÍA, ES TODA UNA HERRAMIENTA DE TRABAJO PARA VISUALIZAR EL MUNDO EMPÍRICO.

LO IDEAL SERÍA INTEGRAR TODOS LOS CONOCIMIENTOS CIENTÍFICOS A TRAVÉS DE DESCUBRIR LAS ANÁLOGÍAS E ISOFORMISMOS QUE HAYA ENTRE ELLOS POR REALIZAR.

EN LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS SE CAMBIA LA INVESTIGACIÓN ANALÍTICA DE ESTUDIO POR LA HOLÍSTICA. (58)

EL PRIMERO EN DAR FORMA A ESTA METODOLOGÍA ES BERTALANFFY EN 1920 (TRATAR A LOS ORGANISMOS COMO SISTEMAS ABIERTOS) PERO SU REAL INICIO FUE EN 1960. HOY EN DÍA ES UN PROCESO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA PARA PROBLEMAS COMPLEJOS.

BERTALANFFY BASÁNDOSE EN LA FILOSOFÍA ARISTOTÉLICA, QUE PLANTEA QUE TODOS LOS OBJETOS TIENEN METAS INTRÍNECAS, PLANTEA QUE LOS ORGANISMOS VIVIENTES TIENEN METAS DIRIGIDAS. PARA ENTENDER EL DESARROLLO DE LOS ORGANISMOS, HAY QUE CONTEMPLARLOS EN LA ORGANIZACIÓN DE INTERACCIONES-INTERRELACIONES.

BERTALANFFY EN 1950 PÚBLICA SU IDEA DE QUE TGDOS LOS SISTEMAS VIVIENTES SON ABIERTOS YA QUE INTERACTUAN CON SU MEDIO, SIENDO ESTOS SISTEMAS, PARA ÉL, UN MODELO GENERAL DE SISTEMAS.

---

(58) EL TÉRMINO HOLISMO IMPLICA QUE UN TODO INTEGRADO POSEE UNA REALIDAD INDEPENDIENTE Y MAYOR QUE LA SUMA DE SUS PARTES.

### METAS PRINCIPALES DE LA TGS.

- HAY UNA TENDENCIA GENERAL HACIA LA INTEGRACIÓN EN LAS VARIAS CIENCIAS, NATURALES Y SOCIALES.
- TAL INTEGRACIÓN PARECE GIRAR EN TORNO A UNA TGS.
- LA TGS. PUDIERA SER UN RECURSO IMPORTANTE PARA BUSCAR UNA TEORÍA EXACTA EN - LOS CAMPOS NO FÍSICOS DE LA CIENCIA.
- AL ELABORAR PRINCIPIOS UNIFICADORES QUE CORREN =VERTICALMENTE= POR EL UNIVERSO DE LAS CIENCIAS, ESTA TEORÍA NOS ACERCA A LA META DE LA UNIDAD DE LA CIENCIA.
- ESTO PUEDE CONDUCIR A UNA INTEGRACIÓN, QUE HACE MUCHA FALTA EN LA INSTRUCCIÓN CIENTÍFICA.

UNA SÍNTESIS DE LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS ES PLANTEADA POR KENNETH BOULDING [59]

---

(59) BOULDING, K. GENERAL SYSTEMS THEORY: THE SKELETON OF SCIENCE. P. 29-42

ORDEN, REGULARIDAD, Y NO CASUALIDAD SON PREFERIBLES A UNA CARENCIA DE ORDEN O IRREGULARIDAD (CAOS) Y A LA CAUSALIDAD.

EL TEORISTA DEL SISTEMA GENERAL TIENE UNA INCLINACIÓN POR EL ORDEN, ÉL ESTARÁ DE ACUERDO, CON ENTUSIASMO, SOBRE ESTAS COSAS QUE FOMENTAN O MANIFIESTAN EL ORDEN.

EL ORDEN EN EL MUNDO EMPÍRICO HACIA EL MUNDO BUENO, RESULTA INTERESANTE Y ATRACTIVO AL TEORISTA DE SISTEMAS. ÉL TEORISTA DE SISTEMAS AMA LA REGULARIDAD, SU DELEITE ESTA EN LA LEY Y UNA LEY ES, PARA ÉL, UN SENDERO A TRAVÉS DE LA JUNGLA.

HAY UN ORDEN EN EL PERFECCIONISMO EN EL MUNDO EXTERNO O EMPÍRICO (ORDEN AL SEGUNDO GRADO), UNA LEY ACERCA DE LAS LEYES.

EL TEORISTA DE SISTEMAS GENERALES NO ESTÁ SÓLO EN BUSCA DE ORDEN Y LEY EN EL MUNDO EMPÍRICO; ESTA EN BUSCA DE ORDEN EN EL ORDEN, Y DE LEYES DENTRO DE LAS LEYES.

EL ESTABLECER EL ORDEN, LA CUANTIFICACIÓN Y LA MATEMATIZACIÓN SON PRINCIPIOS ALTAMENTE VALORADOS.

INVESTIGACIÓN DE ORDEN Y LEY NECESARIAMENTE INVOLUCRA LA BÚSQUEDA DE REFERENCIAS EMPÍRICAS DE ESTE ORDEN Y LEY.

LOS TRES PRIMEROS NIVELES SON SISTEMAS FÍSICOS Y MECÁNICOS.

LOS TRES SIGUIENTES SON SISTEMAS BIOLÓGICOS, Y LOS TRES ÚLTIMOS SON DE PRIMORDIAL INTERÉS PARA LAS CIENCIAS SOCIALES.

EL PROPÓSITO DE LA CLASIFICACIÓN DE BOULDING ES ESTABLECER UNA UNIÓN ENTRE MODELOS TEÓRICOS Y CONOCIMIENTO EMPÍRICO.

OTRO PROPÓSITO ES EL DE PREVENIR A LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, QUE SE HAN DEJADO LLEVAR A LA FORMULACIÓN DE SOFISTICADAS TEORÍAS, OLVIDÁNDOSE QUE SON PARTE DEL 3o. O 4o. NIVEL Y QUE POR LO TANTO LOS SISTEMAS SIMPLES PUEDEN SOSTENER MÁS DE UNO COMPLEJO.

## CONCEPTOS EMPLEADOS EN LA T.G.S. (60)

## \* INTERRELACIÓN E INTERDEPENDENCIA DE OBJETOS, ATRIBUTOS, Y EVENTOS.

LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS DEBE TOMAR CONCIENCIA DE LOS ELEMENTOS EN EL SISTEMA, DE LA INTERRELACIÓN EXISTENTE ENTRE LOS VARIOS ELEMENTOS Y LA INTERDEPENDENCIA DE LOS COMPONENTES DEL SISTEMA, DESMEMBRANDO E INDEPENDIZANDO -- LOS ELEMENTOS QUE NO PUEDEN, NUNCA, CONSTITUIR UN SISTEMA. ES DECIR, ELEMENTOS INDEPENDIENTES Y NO RELACIONADOS NUNCA PODRÁN CONSTITUIR UN SISTEMA.

## \* HOLISMO

EL SISTEMA DE ACERCAMIENTO NO ES ANALÍTICO, DONDE TODO A DESMEJORADO EN LAS PARTES CONSTITUYENTES Y CADA ELEMENTO DESCOMPUESTO ES ESTUDIADO FOR SEPARADO.

MEJOR DICHO ESTO ES UN TIPO DE GESTALT DE ACERCAMIENTO, INTENTANDO VISUALIZAR EN TODO CON TODAS SUS PARTES INTERRELACIONADAS E INTERDEPENDIENTES EN INTER-- ACCIÓN; EL SISTEMA NO ES UNA RECONSTITUCIÓN DE ELEMENTOS, SINO UN TODO INDIVISIBLE.

- EN BUSCA DE UNA META.

UNO DE LOS MAYORES LOGROS DE LA FILOSOFÍA DE BERTALANFFY FUE LA IDENTIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE METAS INTRÍNECAS [BÚSQUEDA DE METAS O TELEOLOGÍAS].

ESTE CONCEPTO FUE RECIENTEMENTE DESCUBIERTO POR ORGANIZACIONES MERCANTILES, YA QUE COMO TÉCNICA GERENCIAL [ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS] ESTA SIENDO EMPLEADO COMO FUERZA DE APOYO A LA IMPORTANCIA DE CONSECUCIÓN DE METAS.

TODOS LOS SISTEMAS INCORPORAN COMPONENTES QUE INTERACCIONAN, Y ESTA INTERACCIÓN RESULTA DE ALGUNA META O EN LA POSICIÓN DE EQUILIBRIO O ESTABILIDAD -- BUSCADA.

- ENTRADAS Y SALIDAS

TODOS LOS SISTEMAS DEPENDEN DE ALGUNAS ENTRADAS PARA GENERAR LAS ACTIVIDADES Y EN ÚLTIMA INSTANCIA RESULTA EN LA CONSECUCIÓN DE UNA META. TODOS LOS SISTEMAS PRODUCEN ALGUNAS SALIDAS QUE SON NECESITADAS EN OTROS SISTEMAS.

EN SISTEMAS CERRADOS, LAS SALIDAS SE DETERMINAN DE UNA VEZ POR TODAS; EN SISTEMAS ABIERTOS, ENTRADAS ADICIONALES SON CAPTADAS DEL MEDIO AMBIENTE.

- TRANSFORMACIÓN

TODOS LOS SISTEMAS SON TRANSFORMADORES DE ENTRADAS EN SALIDAS, ENTRE LAS ENTRADAS UNO PUEDE INCLUIR INFORMACIÓN, UNA FUENTE DE PODER, CONFERENCIAS, LECTURAS, MATERIA PRIMA, ETC, LO CUAL ES RECIBIDO Y MODIFICADO POR EL SISTEMA, - TANTO QUE LA FORMA DE SALIDA DIFIERE DE LA ENTRADA. ASÍ MUCHOS PRODUCTOS SON FABRICADOS DE ACERO PERO EL ACERO POR SÍ MISMO ESTA COMPUESTO POR MATERIAS - PRIMAS COMO EL HIERRO, EL CARBÓN Y EL OXÍGENO.

- ENTROPIA.

LA ENTROPIA VA CON LA TENDENCIA NATURAL DE LOS OBJETOS A CAER DENTRO DE UN - ESTADO DE DESORDEN, TODOS LOS SISTEMAS NO VIVIENTES TIENDEN HACIA EL DESORDEN SI SE DEJAN AISLADOS, EVENTUALMENTE PERDERÁN TODO MOVIMIENTO Y DEGENERARÁN EN UNA MASA INERTE. CUANDO SE ENCUENTRA UN ESTADO PERMANENTE EN EL CUAL NO OCURREN EVENTOS OBSERVABLES, SE DICE QUE EL OBJETO A ALCANZADO SU MÁXIMA ENTROPIA.

- REGULACIÓN

SI LOS SISTEMAS SON JUEGOS DE COMPONENTES INTERRELACIONADOS E INTERDEPENDIEN

TES EN INTERACCIÓN, LOS COMPONENTES INTERACTIVOS DEBEN SER REGULADOS DE ALGUNA MANERA EN QUE LOS SISTEMAS DE OBJETIVOS SEAN REALIZADOS. EN LAS ORGANIZACIONES HUMANAS ESTO IMPLICA UNA AMBIENTACIÓN DE OBJETIVOS Y LA DETERMINACIÓN DE ACTIVIDADES QUE RESULTAN EN LA REALIZACIÓN DE LAS METAS. ESTA CONCRETIZACIÓN DE OBJETIVOS ES COMUNMENTE LLAMADA PLANEACIÓN.

REGULACIÓN IMPLICA QUE EL DISEÑO ORIGINAL DE ACCIÓN SERÁ ADHERIDO A LAS DESVIACIONES DEL PLAN QUE SERÁ CORREGIDO. LA RETROALIMENTACIÓN ES UN REQUISITO PARA UN CONTROL EFECTIVO.

EL TEMA FUNDAMENTAL DE LA CIBERNÉTICA ES SIEMPRE LA REGULACIÓN Y EL CONTROL.

- JERARQUIA

LOS SISTEMAS GENERALMENTE SE COMPONEN DE SUBSISTEMAS MÁS PEQUEÑOS; LA RELACIÓN DE SISTEMAS CON OTROS SISTEMAS IMPLICA UNA JERARQUIA. LA ESTRUCTURA DE CUALQUIER SISTEMA TIENE IMPLICACIONES PARA SU REGULACIÓN.

LAS ESTRUCTURAS SIMPLÍSTICAS [CON ALGUNOS COMPONENTES] SON TÍPICAMENTE MÁS FÁCILMENTE DIRIGIDAS O MANEJADAS, QUE LAS MÁS COMPLEJAS [CON MUCHOS COMPONENTES INTERACTIVOS].

#### \* DIFERENCIACIÓN

EN SISTEMAS COMPLEJOS, LAS UNIDADES ESPECIALIZADAS DESARROLLAN FUNCIONES ESPECIALIZADAS. ESTA DIFERENCIACIÓN DE FUNCIONES POR COMPONENTES, ES UNA CARACTERÍSTICA DE TODOS LOS SISTEMAS Y FACILITA EL ADAPTADOR EL SISTEMA TOTAL A SU MEDIO AMBIENTE.

DIFERENCIACIÓN, ESPECIALIZACIÓN Y DIVISIÓN DEL TRABAJO SON ESENCIALMENTE IDENTICAS.

#### \* EQUIFINALIDAD

ESTA CARACTERÍSTICA DE LOS SISTEMAS ABIERTOS MUESTRA QUE LOS RESULTADOS FINALES PUEDEN SER ALCANZADOS CON DIFERENTES CONDICIONES DE PARTIDA Y DIFERENTES CAMINOS, LO CUAL CONTRASTA CON LOS SISTEMAS CERRADOS QUE SUGIERE QUE SIEMPRE HAY UN MEJOR CAMINO PARA ALCANZAR UN OBJETIVO DADO.

PARA LAS ORGANIZACIONES COMPLEJAS ESTO IMPLICA, QUE HAY UNA VARIEDAD DE ENTRADAS QUE PUEDEN SER USADAS, Y QUE ÉSTAS PUEDEN SER TRANSFORMADAS EN UNA VARIEDAD DE FORMAS.

## CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS.

TODA CLASIFICACIÓN, PENSADA ARBITRARIAMENTE EN CUANTO A SU DISEÑO, ES CONCEBIDA CON UN PROPÓSITO PARTICULAR. TODAS SIGUEN UN ORDEN BASADO EN EL CONOCIMIENTO DE LOS OBJETOS A CLASIFICAR.

LA PRIMERA CLASIFICACIÓN DE SISTEMAS ES EN LA QUE SE UTILIZA EL CRITERIO DE LA COMPLEJIDAD DE FORMAS.

BOULDING(61) PRESENTA UNA JERARQUIZACIÓN DE LA COMPLEJIDAD DE LOS SISTEMAS(62) QUE CONSTA DE 9 NIVELES ASCENDENTES.

- FRAME WORKS [TRABAJOS DE SOSTÉN]

ESTRUCTURAS ESTÁTICAS. ANTES DE PODER DISCUTIR LA DINÁMICA DEL DESARROLLO DE UN SISTEMA, DEBEN DESCUBRIRSE SUS RELACIONES ESTÁTICAS, EN FUNCIÓN DE SU POSICIÓN, ESTRUCTURA, ETC.

(61) BOULDING, OP. CIT. P. 85-93

(62) UN SISTEMA ES UN CONJUNTO DE ELEMENTOS INTERRELACIONADOS, INTERDEPENDIENTES E INTERACTUALES Y CON UN OBJETIVO COMÚN.

- CLOCK WORKS [TRABAJOS DE PRECISIÓN]

DINÁMICA SIMPLE DE LOS SISTEMAS CON OBJETIVOS PREDETERMINADOS.

EJEMPLO: MOVIMIENTO DEL SISTEMA SOLAR.

- CIBERNÉTICOS

MANTENIMIENTO DEL EQUILIBRIO ENTRE CIERTOS LÍMITES.

- SISTEMA ABIERTO

AUTOMANTENIMIENTO DE LA ESTRUCTURA Y NIVELES DE ENERGÍA Y MATERIA.

- GENÉTICO - SOCIETAL

TIPIFICADO POR LAS PLANTAS Y ESTA CARACTERIZADO POR LA DIVISIÓN DEL TRABAJO. AQUÍ HAY MUCHOS RECEPTORES DE INFORMACIÓN QUE ESTÁN LO SUFICIENTEMENTE REFINADOS PARA ACEPTAR INFORMACIÓN Y ACTUAR SOBRE ELLA, PERO SÓLO UNO RECIBE.

- ANIMAL

LAS CARACTERÍSTICAS DE ESTE NIVEL SON: EL INCREMENTO DE MOVILIDAD, EL DESARROLLO DIRIGIDO, LOS RECEPTORES DE INFORMACIÓN SON CAPACES DE AUTOCONSERVARLA, ESTRUCTURARLA Y ALMACENARLA.

- **ORGANIZACIÓN SOCIAL**

EL HOMBRE ES PRODUCTO DE LOS DIFERENTES ROLES QUE JUEGA EN LA SOCIEDAD. POR LO TANTO, ES MOLDEADO Y AFECTADO, Y AFECTA LA ESCALA ÍNTEGRA DE LA HISTORIA Y LA SOCIEDAD.

- **TRASCENDENTAL**

NIVEL DE LO DESCONOCIDO, LO QUE ESCAPA DE NOSOTROS Y PARA LO QUE NO HAY RESPUESTAS, ES EL MÁS COMPLEJO PUES ES INDESCRIBIBLE.

LAS IMPLICACIONES DE LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS EN EL D.O. SE MANIFIESTAN ANTE LA NECESIDAD DE CONSIDERAR A LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS ABIERTOS(63) Y ANALIZARLAS BAJO LAS SIGUIENTES CONSIDERACIONES:

- EL TODO DETERMINA LA NATURALEZA DE SUS PARTES
- EL TODO ES MAYOR QUE LA SUMA DE SUS PARTES
- LAS PARTES NO SE PUEDEN CONSIDERAR AISLADAS DEL TODO
- LAS PARTES SON INTERDEPENDIENTES E INTERRELACIONADAS A LA VEZ.

Y SIN OLVIDAR QUE LA TGS PLANTEA LA NECESIDAD DE REALIZAR UNA EVALUACIÓN DE LAS METAS Y LA EFECTIVIDAD DE LOS SUBSISTEMAS, EN FUNCIÓN DEL MACRO-CONTEXTO (MEDIO AMBIENTE) Y DEL MICRO-CONTEXTO (LAS METAS DE LA ORGANIZACIÓN).

(63) AL HACER ESTE PLANTEAMIENTO NO INSINUO QUE UN SISTEMA BIOLÓGICO (MÁXIMA REPRESENTACIÓN DE LOS SISTEMAS ABIERTOS DENTRO DEL CONTEXTO DE LA TGS) SEA COMPLETAMENTE ANÁLOGO A UNA ORGANIZACIÓN. YA QUE AL CONTRARIO DE LOS SISTEMAS BIOLÓGICOS, LAS ORGANIZACIONES TIENEN CAPACIDAD PARA CAMBIAR SU FORMA Y ESTRUCTURA.

LO ANTERIOR NO IMPLICA QUE LA ANALOGÍA BIOLÓGICA CON LOS SISTEMAS SOCIALES, NO SEA DE UTILIDAD, YA QUE NOS PERMITE DESCRIBIR LA INTERDEPENDENCIA DE LAS PARTES DE LOS SISTEMAS SOCIALES.

**NÚCLEO**

**EL NÚCLEO DE LOS CUATRO SISTEMAS ANTERIORES LO CONSTITUYE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL AL CUAL DEFINO COMO:**

**PROCESO DE CAMBIO PLANEADO A LARGO PLAZO CON BASE A LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO Y EL ENFOQUE SOCIO-TÉCNICO PARA EL LOGRO DE SISTEMAS SOCIALES ALTAMENTE PRODUCTIVOS Y PLENAMENTE HUMANOS.**

## **CAPITULO 2 CONSULTORIA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

## 2.1 DEFINICIÓN DE CONSULTORIA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

PARA LOGRAR UNA DEFINICIÓN DE CONSULTORÍA EN D.O. ES NECESARIO UBICARLA COMO UNA VARIANTE DE LA CONSULTORÍA DE EMPRESAS, LA CUAL SE DEFINE COMO SIGUE:

"SERVICIO PRESTADO POR UNA PERSONA O PERSONAS INDEPENDIENTES Y CLASIFICADAS EN LA IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS RELACIONADOS CON POLÍTICAS, ORGANIZACIÓN, PROCEDIMIENTOS Y MÉTODOS, RECOMENDACIÓN DE MEDIDAS APROPIADAS Y PRESTACIÓN DE ASISTENCIA EN LA APLICACIÓN DE DICHAS RECOMENDACIONES" [64]

A PARTIR DE LA ANTERIOR DEFINICIÓN PODEMOS ESTRUCTURAR UNA DE CONSULTORÍA EN D.O. PARA SER EMPLEADA DENTRO DEL MARCO CONCEPTUAL DE ÉSTE SEMINARIO; DICHA DEFINICIÓN ES:

SERVICIO PROPORCIONADO POR INDIVIDUOS ESPECIALIZADOS EN RELACIONES DE AYUDA ORIENTADAS A INCREMENTAR EL NIVEL DE EFICIENCIA DE SISTEMAS SOCIALES, MEDIANTE INTERVENCIONES TECNO-ESTRUCTURALES Y/O DE PROCESO GRUPAL.

---

[64] LUTHANS. Op. Cit., p. 229

## 2.2. FILOSOFÍA DE TRABAJO DEL CONSULTOR EN D.O. (65).

DURANTE SUS INTERVENCIONES EL CONSULTOR ACTUA EN BASE A VALORES QUE CONDICIONAN SU FILOSOFÍA DE TRABAJO, PROCURANDO DENTRO DE LAS REALIDADES Y POTENCIALIDADES DEL SISTEMA-CLIENTE EN EL QUE SE REALIZA LA INTERVENCIÓN QUE SE CONCRETEN LOS VALORES DE SU FILOSOFÍA, SIENDO ESTOS:

- \* PROPORCIONAR OPORTUNIDADES PARA QUE LOS INDIVIDUOS FUNCIONEN COMO SERES HUMANOS, EN VEZ DE MEROS RECURSOS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN.
- \* PROPORCIONAR OPORTUNIDADES A CADA MIEMBRO DE LA ORGANIZACIÓN COMO UN TODO, DE DESARROLLAR PLENAMENTE SU POTENCIAL.
- \* BUSCAR EL AUMENTO DE LA EFICIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN EN TODAS SUS ÁREAS.
- \* CONSIDERAR LA CREACIÓN DE UN AMBIENTE EN QUE SEA POSIBLE SENTIR EL TRABAJO COMO ESTIMULANTE Y DESAFIANTE.
- \* DAR CONDICIONES PARA QUE LOS INDIVIDUOS INFLUYAN EN LA MANERA POR LA CUAL SE RELACIONAN CON EL TRABAJO, LA ORGANIZACIÓN Y EL MEDIO.

- TRATAR A CADA INDIVIDUO COMO UNA PERSONA QUE TIENE UN CONJUNTO COMPLEJO DE NECESIDADES(66.), TODAS IMPORTANTES.

(66) DADO QUE LOS SISTEMAS SOCIALES SON DEPENDIENTES DE LA ACTUACIÓN DE SU PERSONAL Y EL PERSONAL ES DEPENDIENTE DE QUE LOS SISTEMAS SOCIALES LE PROPORCIONEN TRABAJO Y OPORTUNIDADES DE CARRERA, EL PROBLEMA DE LOS SISTEMAS SOCIALES Y DE LOS INDIVIDUOS ES COMO ENCAJAR SUS RESPECTIVAS NECESIDADES, NO SOLAMENTE EN EL MOMENTO DE INGRESAR A UN SISTEMA SOCIAL, SINO TAMBIÉN A LO LARGO DE TODA LA CARRERA O HISTORIA DE VIDA DEL INDIVIDUO O EL SISTEMA SOCIAL. PARA LO CUAL ES NECESARIO CONSIDERAR QUE: 1) LOS INDIVIDUOS VARÍAN EN EL GRADO - EN QUE NECESITAN DEDICARSE A SU CARRERA O A SU TRABAJO; 2) ÉSTAS NECESIDADES CAMBIAN CON LAS ETAPAS DE DESARROLLO DE LA VIDA Y LA FAMILIA; Y 3) ÉSTAS NECESIDADES VARÍAN CON EL - CONTENIDO PARTICULAR DEL TRABAJO QUE SE LLEVA A CABO DE LO ANTERIOR SE CONCLUYE QUE LAS TRES ÁREAS DE NECESIDADES DEL INDIVIDUO SON: AUTODESARROLLO, FAMILIA Y TRABAJO.

### 2.3. PAPEL BÁSICO DEL CONSULTOR EN D.O. (67)

EXISTEN CUATRO ACCIONES QUE SE CONSIDERAN BÁSICAS EN EL DESEMPEÑO DE UN CONSULTOR DURANTE UNA INTERVENCIÓN. ESTAS ACCIONES SON:

1. AYUDAR A GENERAR DATOS VÁLIDOS QUE REVELEN LA REALIDAD ORGANIZACIONAL A FIN DE QUE EL CLIENTE VISUALICE LA SITUACIÓN DE MODO MÁS COMPLETO Y COMPRESIBLE.
2. ESTIMULAR LA DECISIÓN CONSCIENTE, LIBRE Y BIEN INFORMADA. SE TRATA DE RESOLVER DISFUNCIONES EN EL SISTEMA Y PLANEAR ACCIONES ADECUADAS.
3. ASEGURAR EL COMPROMISO RESPONSABLE EN LAS ACCIONES DECURRENTES DE LA DECISIÓN, ES DECIR, COMPROMISO CON LA SITUACIÓN RESULTANTE.
4. DESARROLLAR LOS POTENCIALES Y RECURSOS DEL SISTEMA-CLIENTE, PARA MEJORAR EL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS.

#### 2.4. ÁREAS FUNDAMENTALES DE HABILIDAD DEL CONSULTOR EN D.O. (68.)

PARA REALIZAR INTERVENCIONES QUE IMPLIQUEN UN PORCENTAJE MAYOR DE POSIBILIDADES DE ÉXITO, EL CONSULTOR DEBE REUNIR UNA SERIE DE HABILIDADES, LAS CUALES SE CONSIDERA QUE SON 7 ÁREAS FUNDAMENTALES, LAS CUALES SON:

AREA DE HABILIDADES 1: EVALUACIÓN DEL CONSULTOR DE SUS MOTIVACIONES PERSONALES Y SU RELACIÓN CON EL CLIENTE. ALGUNAS HABILIDADES Y COMPRENSIÓN QUE SE NECESITAN PARA ESTE ASPECTO DEL CAMBIO SON:

- ENTENDER Y TRABAJAR EN TÉRMINOS DE UNA FILOSOFÍA Y UNA ÉTICA DEL CAMBIO.
- PREDECIR LA RELACIÓN DE UN POSIBLE CAMBIO, CON OTROS POSIBLES CAMBIOS, O CON AQUELLOS QUE PUEDAN SURGIR MÁS ADELANTE.
- DETERMINAR LAS POSIBLES UNIDADES DEL CAMBIO.
  - A. QUE PARECE SER NECESARIO
  - B. QUE ES POSIBLE PARA ÉL (O ELLOS)

- DETERMINAR EL TAMAÑO, EL CARÁCTER Y LA FORMACIÓN ESTRUCTURAL DEL GRUPO DE PARTICIPANTES.
- DETERMINAR LAS BARRERAS, LA RESISTENCIA Y EL GRADO DE DISPOSICIÓN HACIA EL CAMBIO.
- DETERMINAR LOS RECURSOS DISPONIBLES PARA SUPERAR LAS BARRERAS Y LA RESISTENCIA.
- SABER COMO DETERMINAR SU PROPIO PAPEL ESTRATÉGICO Y SUS HABILIDADES BAJO DETERMINADA SITUACIÓN.

AREA DE HABILIDADES 2: AYUDAR AL CLIENTE EN EL PROCESO DEL DIAGNÓSTICO Y A QUE ESTÉ CONCIENTE DE LA NECESIDAD DEL CAMBIO. ALGUNAS HABILIDADES Y COMPRENSIÓN NECESARIOS PARA ESTE ASPECTO DEL CAMBIO SON:

- DETERMINAR EL NIVEL DE SENSIBILIDAD DE LOS PARTICIPANTES HACIA LA NECESIDAD DEL CAMBIO.
- DETERMINAR LOS MÉTODOS QUE LOS PARTICIPANTES CREEN QUE DEBEN UTILIZARSE EN EL CAMBIO.

- CREAR CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE CONSIDERAR EL CAMBIO Y EL DIAGNÓSTICO, POR MEDIO DE LA DEMOSTRACIÓN, DE LA INVESTIGACIÓN, ETC.
- AUMENTAR EL NIVEL DE ASPIRACIONES DEL CLIENTE, Y QUE ÉSTAS SEAN REALISTAS.
- CREAR UNA PERCEPCIÓN DE LAS POTENCIALIDADES DE LAS EXPECTATIVAS DE CAMBIO.
- CREAR EXPECTATIVAS PARA UTILIZAR UN PLAN DE PASOS DISCRETOS Y TENER PACIENCIA AL USARLO.
- CREAR PERCEPCIONES DE LAS POSIBLES FUENTES DE AYUDA A ESTE CAMBIO.
- CREAR UN SENTIMIENTO DE RESPONSABILIDAD PARA QUE HAYA UNA PARTICIPACIÓN ACTIVA EN EL CAMBIO.

AREA DE HABILIDADES 3: CONJUNTAMENTE EL CONSULTOR Y EL CLIENTE DIAGNÓSTICAN LA SITUACIÓN, EL COMPORTAMIENTO, LA COMPRESIÓN, EL SENTIMIENTO O EL DESEMPEÑO QUE SE HAN DE MODIFICAR. LAS HABILIDADES Y EL ENTENDIMIENTO QUE SE NECESITAN SON:

- QUE LA CATÁRSIS SEA POSIBLE Y ACEPTADA CUANDO SE INDICA COMO EL PUNTO DE PARTIDA.

- HABILIDAD EN EL USO DE LOS INSTRUMENTOS DE DIAGNÓSTICO APROPIADOS AL PROBLEMA: ENCUESTAS, MAPAS, TARJETAS DE RESULTADOS, OBSERVACIÓN, ETC.
- DIAGNÓSTICAR EN TÉRMINOS DE LAS CAUSAS Y NO DE "BUENO" O "MALO".
- LA HABILIDAD PARA AYUDAR AL CLIENTE A EXAMINAR SUS PROPIAS MOTIVACIONES.
- EXAMINAR LA RELACIÓN DE UN CAMBIO CON OTROS CAMBIOS POSIBLES EN ESA SITUACIÓN Y AYUDAR AL CLIENTE A ENTENDER ESTAS RELACIONES.
- ACLARAR LA INTERRELACIÓN O LOS PAPELES ENTRE EL CONSULTOR Y EL CLIENTE.
- LA HABILIDAD DE TRATAR APROPIADAMENTE LA IDEOLOGÍA, LOS MITOS, LAS TRADICIONES Y LOS VALORES DEL CLIENTE.

AREA DE HABILIDADES 4: DECIDIR ACERCA DE UN PROBLEMA, INCLUIR A OTROS EN ESTA DECISIÓN Y PLANEAR E IMPLEMENTAR LA ACCIÓN. LAS HABILIDADES Y LA COMPRENSIÓN QUE SE NECESITAN SON:

- CREAR Y MANTENER LA MORAL DEL CLIENTE MIENTRAS INTENTA EL CAMBIO.
- DECIDIR SOBRE LA CANTIDAD DE ACCIÓN QUE SE TIENE QUE LLEVAR A CABO, ANTES DE DETENERSE A EVALUAR EL PROCESO QUE SE ESTÁ UTILIZANDO.

- ENTENDER LOS EFECTOS DE LA TENSIÓN EN LAS CREENCIAS Y EN EL COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE.
- DEFINIR LOS OBJETIVOS, DE FORMA QUE SE LLEGUE A UNA FÁCIL DEFINICIÓN DE LOS MÉTODOS.
- CREAR UNA PERCEPCIÓN DE LA NECESIDAD DE MÉTODOS RELACIONADOS CON LA META QUE SE TIENE EN MENTE.

AREA DE HABILIDADES 5: PLANEAR Y EJECUTAR LOS PLANES TOMANDO POR CONTROL LA RETROINFORMACIÓN RECIBIDA A LO LARGO DE LAS ACCIONES. LAS HABILIDADES QUE SE NECESITAN:

- IDENTIFICAR DIFERENTES CURSOS ALTERNOS DE ACCIÓN ASÍ COMO SU VIABILIDAD.
- EMPLEAR ADECUADAMENTE LOS PROCESOS DE RETROINFORMACIÓN A PARTIR DEL MOMENTO MISMO DE LA PLANEACIÓN HASTA LA EJECUCIÓN, COMO INSTRUMENTOS DE CONTROL A LO LARGO DEL PROCESO DE DESARROLLO DEL PLAN.

AREA DE HABILIDADES 6: EVALUAR Y DETERMINAR EL PROGRESO DEL CLIENTE, LOS MÉTODOS DE TRABAJO Y LAS RELACIONES HUMANAS. LAS HABILIDADES Y QUE SE NECESITAN SON:

- CUANDO UN GRUPO LLEGA A SER INEFICIENTE HAY QUE DIAGNÓSTICAR LAS CAUSAS POR MEDIO DE INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN, ENTREVISTAS Y PÁNELES DE CONCIENCIA DE INTERACCIÓN.
- USAR TARJETAS DE RESULTADOS, ESCALAS DE EVALUACIÓN Y OTRAS MEDIDAS.

AREA DE HABILIDADES 7: ASEGURAR LA CONTINUIDAD, LA AMPLITUD, EL MANTENIMIENTO Y LA TRANSFERENCIA. LAS HABILIDADES Y LA COMPRENSIÓN QUE SE NECESITAN SON:

- CREAR EN MUCHAS PERSONAS LA PERCEPCIÓN DE RESPONSABILIDAD POR LA PARTICIPACIÓN.
- DESARROLLAR EL GRADO DE APOYO GENERAL INDICADO PARA EL CAMBIO.
- DESARROLLAR EL QUE OTROS APRECIEN EL TRABAJO DE LOS PARTICIPANTES QUE NECESITAN APOYO.

## 2.5. CONSIDERACIONES DEL SISTEMA-CLIENTE SOBRE EL CONSULTOR EN D.O.69 )

- EL CONSULTOR ES UN "CUERPO EXTRAÑO": YA SE TRATE DEL CONSULTOR EXTERNO O DEL INTERNO EN RELACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN, ES SIEMPRE UN "EXTERNO" EN RELACIÓN CON EL SISTEMA-META. POR ESTO HAY LA TENDENCIA A TRATARLO COMO ALGUIEN QUE DE HECHO NO PERTENECE AL SISTEMA, POR MÁ S BIEN RECIBIDO QUE SEA, Y POR MENOS AMENAZADOR QUE PAREZCA.
- LA AMENAZA DE LA "AUDITORIA": COMUNTE, EL CONSULTOR SE CONSIDERA, AUNQUE A NIVEL INCONSCIENTE, COMO EL HOMBRE QUE VA A VER LAS COSAS EQUIVOCADAS, MOSTRAR ERRORES Y FALLAS, SEÑALAR INCOMPETENCIAS, ETC., AUNQUE AL MISMO TIEMPO SE LE CONSIDERE, CONSCIENTEMENTE, COMO ALGUIEN QUE VINO A AYUDAR.
- LA ILUSIÓN DE LA "BOLA DE CRISTAL": AL CONSULTOR SE LE IDEALIZA COMO EL HOMBRE QUE PUEDE VER TODO, PUEDE HACERLO TODO. Y POR ESTO, NO ES NECESARIO HACER MUCHA FUERZA NI SUMINISTRARLE TODAS LAS INFORMACIONES O EMPENARSE EN EL TRABAJO DE DIAGNÓSTICO Y EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS. CONFÍAN EN QUE EL CONSULTOR PERCIBIRÁ LUEGO LO QUE SE REQUIERE MEJORAR Y DIRÁ LO QUE ES NECESARIO.

- LA SEDUCCIÓN DEL "MAGO": SE ATRIBUYE AL CONSULTOR LA FANTASIA QUE PUEDE "REALIZAR COSAS DE MAGIA", LOS CLIENTES O PARTICIPANTES SE VUELVEN PASIVOS O LIBRES DEL COMPROMISO CON EL ESFUERZO DE D.O., PORQUE "EL CONSULTOR HARÁ EL MILAGRO", A LA HORA CONVENIENTE.
- "EL CHIVO EXPIATORIO": ES COMÚN QUE CON LA PRESENCIA DEL CONSULTOR SURJA EL MECANISMO DEL "CHIVO EXPIATORIO", EN QUE ALGUIEN O ALGÚN FACTOR FUNCIONA COMO PARARRAYOS DE LAS INSATISFACCIONES, COMO REPOSITARIO CASUAL, DE LAS DISFUNCIONES. ES UN MECANISMO SIMPLISTA QUE PERMITE ALIVIAR CULPAS, NEGAR LA REALIDAD, DESHACERSE DE SU PARTE DE RESPONSABILIDAD EN EL PROBLEMA, PERSEGUIR PERSONAS QUE NOS INCOMODAN O QUE SON MENOS SIMPÁTICAS, ETC.
- DEPENDENCIA Y CONTRADEPENDENCIA: ALGUNOS CLIENTES ESPERAN QUE EL CONSULTOR LES DIGA QUE HAY QUE HACER Y COMO HACERLO. OTROS SE OPONDRÁN A QUE LOS AYUDE, NO EN FUNCIÓN DE UNA DISCORDIA OBJETIVA, SINO POR PROBLEMAS PSICOLÓGICOS DE CONTRADEPENDENCIA.

DE LO ANTERIOR SE CONCLUYE QUE, EL CONSULTOR TIENE ALGÓN PODER, QUE LE CONFIERE EL CLIENTE QUE LO LLAMA, O QUE DERIVA DEL HECHO DE QUE EL CONSULTOR ASUME UNA FUNCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN. EN AMBOS CASOS, EL CONSULTOR TIENE UN PODER QUE PROVIENE DE SUS CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS. LA INTERVENCIÓN DEL CONSULTOR, CON ESA NUEVA PARTICULA DE PODER, EN UN SISTEMA CON UNA DINÁMICA DE PODER YA ESTABLECIDA, TIENDE A CAUSAR DESCONFIANZA, INCERTIDUMBRE, RECELO, RESENTIMIENTO, AGRESIVIDAD, - AGRESIÓN [ABIERTA O DISFRAZADA, DIRECTA O INDIRECTA], COMPETENCIA, O - CONFLICTOS.

## 2.6. TIPOS DE CONSULTORÍA EN D.O.

SE IDENTIFICAN DOS TIPOS DE CONSULTORÍA EN TODO TIPO DE INTERVENCIÓN: LA CONSULTORÍA EXTERNA Y LA CONSULTORÍA INTERNA(70).

### 2.6.1. CONSULTORÍA EXTERNA EN D.O.

SE CONSIDERA QUE SE REALIZA CONSULTORÍA EXTERNA CUANDO QUIEN REALIZA LA INTERVENCIÓN ES UN CONSULTOR U ORGANIZACIÓN AJENOS A LAS ESTRUCTURAS FORMALES DE ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA QUE CONTRATA LOS SERVICIOS.

#### 2.6.1.1. VENTAJAS DE LA CONSULTORÍA EXTERNA EN D.O.

- EN GENERAL TIENE MÁS EXPERIENCIA QUE EL CONSULTOR INTERNO.
- TIENDE A TENER MAYOR ACEPTACIÓN PARA ACTUAR A ALTOS NIVELES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.
- EN GENERAL, PUEDE CORRER CIERTOS RIESGOS, DE DECIR Y HACER COSAS QUE, A VECES, EL CONSULTOR INTERNO NO PUEDE, NO DEBE O NO DESEA CORRER.

(70) CFR. FARIA FELLO Op. CIT. P. 110-111

- TIENDE A SER MÁS EXENTO E IMPARCIAL FRENTE A LAS REALIDADES SOCIO TÉCNICAS DE UNA ORGANIZACIÓN ESPECÍFICA.
- TIENDE A POSEER UNA PERSPECTIVA MENOS COMPROMETIDA.

#### 2.6.1.2. DESVENTAJAS DE LA CONSULTORÍA EXTERNA EN D.O.

. CONOCE MENOS LOS DETALLES Y ASPECTOS MUY INFORMALES TALES COMO: LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN, LAS PARTICULARIDADES DE LOS INDIVIDUOS, GRUPOS, PROCEDIMIENTOS Y ACTIVIDADES.

. NO TIENE PODER FORMAL.

. TIENE MENOS ACCESO INFORMAL A PERSONAS Y GRUPOS QUE EL CONSULTOR INTERNO.

#### 2.6.2. CONSULTORÍA INTERNA EN D.O.

SE CONSIDERA QUE SE REALIZA CONSULTORÍA INTERNA CUANDO LOS ENCARGADOS DE LLEVAR A CABO UNA INTERVENCIÓN SON PERSONAS QUE INTEGRAN UNA UNIDAD DENTRO DE LA ESTRUCTURA FORMAL DE ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA EN EL CUAL SE REALIZA LA INTERVENCIÓN.

### 2.6.2.1. VENTAJAS DE LA CONSULTORÍA INTERNA EN D.O.

\*PUEDE CONOCER BIEN LOS Matices Y DETALLES DE LA ORGANIZACIÓN, GRUPOS E INDIVIDUOS QUE EN ELLA LABORAN.

\*TIENE PRESENCIA DIARIA

\*PUEDE TENER FÁCIL ACCESO A CIERTOS INDIVIDUOS [BUENAS FUENTES DE INFORMACIÓN] DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN,

\*PUEDE MÁS FÁCILMENTE ASEGURAR LA CONTINUIDAD EN LA REALIZACIÓN DE LOS ESFUERZOS DE D.O., INCLUSIVE EN LO QUE SE REFIERE A SU SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.

\*TIENE ALGÚN PODER FORMAL.

### 2.6.2.2. DESVENTAJAS DE LA CONSULTORÍA INTERNA EN D.O.

-DIFICULTADES PARA ACTUAR A ALTOS NIVELES DE JERARQUÍA SUPERIOR A LA SUYA; TIENDE A SER MENOS ACEPTADO POR ESTA RAZÓN,

-EN GENERAL, TIENE MENOS EXPERIENCIA QUE EL CONSULTOR EXTERNO,

- POR FORMAR PARTE DEL CUADRO DE PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN, TIENE MENOS LIBERTAD PARA DECIDIR Y HACER CIERTAS COSAS, DE LAS QUE TIENE EL CONSULTOR EXTERNO.

### 2.6.3. CONSIDERACIONES SOBRE LOS TIPOS DE CONSULTORÍA.

COMO SE PUEDE OBSERVAR EN FUNCIÓN DE LOS PUNTOS 2.6.1. Y 2.6.2., HAY TENDENCIA A QUE LAS VENTAJAS DE LA CONSULTORÍA EXTERNA CORRESPONDAN A LAS DESVENTAJAS DE LA INTERNA Y VICEVERSA. POR ESTA RAZÓN, ES CONVENIENTE QUE EXISTAN AMBAS, ACTUANDO COLABORATIVA Y SINTONIZADAMENTE, FORMANDO UN "PAR" EN LA CONSULTORÍA.

ESTA CONSULTORÍA A LA "PAR PERMITE A AMBAS ACTUAR DE UN MODO MÁS COMPLETO E INTENSIVO, INCLUSIVE POR PODER INTERCAMBIAR IDEAS E INFORMACIONES, APOYARSE MUTUAMENTE, DIVIDIR TAREAS, SUBSTITUIRSE MUTUAMENTE, ETC. LA EXISTENCIA DE LA CONSULTORÍA EXTERNA TIENDE TAMBIÉN A FACILITAR EL DESARROLLO, TANTO TEÓRICO COMO PRÁCTICO, DE LA INTERNA.

CONSIDERO QUE AL EVOLUCIONAR LA NOCIÓN DE CONSULTORÍA, DE UN INDIVIDUO U ORGANIZACIÓN QUE ERA LLAMADO PARA "OFRECER" SOLUCIONES, A UNA EN LA CUAL SON LLAMADOS PARA "COLABORAR" CON EL CLIENTE EN LA BÚSQUEDA DE SOLUCIONES, Y POR ENDE, SER [EL CONSULTOR] UN ELEMENTO CAPAZ Y EXPERIMENTADO, MENOS EN LA NATURALEZA DE LOS PROBLEMAS CONSIDERADOS, Y MÁS EN EL MÉTODO Y PROCESOS DE BUSCAR LAS SOLUCIONES DE QUE CARECE EL PRO-

BLEMA, SE DEBERÁN UTILIZAR EN LA CONSULTORÍA EN D.O., LOS EQUIPOS DE CONSULTORES (GRUPOS DE CONSULTORES CON DIFERENTES ESPECIALIZACIONES EN ÁREAS DEL SISTEMA SOCIO-TÉCNICO, ACTUANDO INTEGRALMENTE BAJO LA COORDINACIÓN DE UN CONSULTOR "SENIOR").

## 2.7. ESTILOS DE CONSULTORÍA EN D.O. [71]

EXISTEN DIFERENTES ESTILOS DE CONSULTORÍA QUE POR ENDE PLANTEAN ESTRATEGIAS DIFERENTES PARA LA SOLUCIÓN DE FACTORES IGUALES, A CONTINUACIÓN PLANTEO 3 DE ELLOS EN FUNCIÓN DE 7 FACTORES DIFERENTES QUE CONLLEVAN A COMPORTAMIENTOS DISTINTOS.

### 2.7.1. CONSULTORÍA EXPERTA

UNO.- FACTOR DE DEPENDENCIA	COMPORTAMIENTO DEL BINOMIO
DOS.- PROBLEMAS DE DEPENDENCIA	SISTEMA CLIENTE-CONSULTOR
TRES.- TOMA DE DECISIONES	EL CLIENTE ES PASIVO Y DEPENDIENTE, EL CONSULTOR PRESCRIPTIVO Y EL CLIENTE OBEDIENTE.
	UNILATERAL, EL CONSULTOR DETERMINA.

3. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL  
PROBLEMA.

LA RECOPIACIÓN DE DATOS ES HECHA  
POR EL EXPERTO. LA RESPUESTA ES -  
PROPORCIONADA POR EL EXPERTO PARA  
EL CLIENTE.

4. TEMAS DE CONTROL Y CONFLICTO.

EL EXPERTO TIENE EL CONTROL. ES  
IMPROBABLE O INNECESARIO QUE SURGA  
ALGÚN CONFLICTO, YA QUE EL CLIENTE  
ES LEGO Y NO PUEDE DESAFIAR LA SABIDURÍA DEL EXPERTO.

5. GRADO DE COLABORACIÓN

NINGUNO. LA DISPONIBILIDAD DEL CLIENTE PARA EXPRESAR O REVELAR DATOS O PROBLEMAS NO ES COLABORATIVA SINO DEPENDIENTE.

**FACTOR**

**COMPORTAMIENTO DEL BINOMIO  
SISTEMA CLIENTE-CONSULTOR**

**6. FORMAS DE COMUNICACIÓN.**

EL CLIENTE RESPONDE Y EL CONSULTOR INICIA UNA FORMA DE INTERROGATORIO DE AMBAS PARTES, AUNQUE LIMITADO AL CONSULTOR ACTIVO Y AL CLIENTE RESPONSIVO.

**6. IMPLEMENTACIÓN**

- 1) EL CONSULTOR IMPLEMENTA Y EL CLIENTE PUEDE APRENDER POR OBSERVACIÓN.
- 2) EL CONSULTOR PROPORCIONA "RECETAS DE COCINA" O INSTRUCCIONES.

**2.7.2. CONSULTORÍA DE SERVICIO**

**FACTOR**

**COMPORTAMIENTO DEL BINOMIO  
SISTEMA CLIENTE-CONSULTOR**

**1. PROBLEMAS DE DEPENDENCIA**

EL CONSULTOR ES DEPENDIENTE, EL CLIENTE ES PRESCRIPTIVO Y EL CONSULTOR OBE-DIENTE.

**FACTOR**

**COMPORTAMIENTO DEL BINOMIO  
SISTEMA CLIENTE-CONSULTOR**

138

**2. TOMA DE DECISIONES**

**UNILATERAL, EL CLIENTE DETERMINA.**

**3. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO  
DEL PROBLEMA**

**EN PRIMER LUGAR EL CLIENTE HACE LA -  
RECOPIACIÓN DE DATOS, EL CONSULTOR -  
PUEDE ESPERAR A LA ELABORACIÓN. OTROS  
DATOS SÓLO SE BUSCAN PARA REFORZAR, -  
NO PARA CONFIRMAR O NO.**

**4. TEMAS DE CONTROL Y  
CONFLICTO.**

**EL CLIENTE TIENE EL CONTROL. EL CONSUL  
TOR NO ENFRENTA EL CONFLICTO. LO EVI  
TA EN FORMA APACIBLE.**

**5. GRADO DE COLABORACIÓN**

**NINGUNO, EL DESEO DEL CONSULTOR DE ACEP  
TAR Y ACCEDER AL DIAGNÓSTICO DEL LIEN  
TE, ES SÓLO UNA PSEUDOCOLABORACIÓN.**

## FACTOR

## COMPORTAMIENTO DEL BINOMIO SISTEMA CLIENTE -CONSULTOR

139

### 6. FORMAS DE COMUNICACIÓN

EL CONSULTOR RESPONDE Y EL CLIENTE INICIA UNA FORMA DE DESCRIPCIÓN/EVALUACIÓN. DE AMBAS PARTES, PERO LIMITADA A UN CLIENTE ACTIVO Y A UN CONSULTOR RESPONSIVO.

### 7. IMPLEMENTACIÓN

- 1) EL CONSULTOR IMPLEMENTA CON EL APOYO QUE LE DÁ EL ACTUAR A NOMBRE DEL CLIENTE.
- 2) EL CLIENTE IMPLEMENTA DESPUÉS QUE EL CONSULTOR LE PROPORCIONA EL VEHÍCULO

FACTOR

COMPORTAMIENTO DEL BINOMIO  
SISTEMA CLIENTE -CONSULTOR

1. PROBLEMAS DE DEPENDENCIA

INTERDEPENDIENTE.

DE COMÚN ACUERDO RETRASAN LAS PRESCRIPCIONES PREMATURAS, Y LAS QUE EVENTUALMENTE SE TOMAN SON PRODUCTO TANTO DEL CLIENTE COMO DEL CONSULTOR.

2. TOMA DE DECISIONES

BILATERAL, LA DECISIÓN SE HACE DEBIDO AL INTERCAMBIO MUTUO Y AL RESPETO POR LA DESTREZA DE AMBAS PARTES.

3. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO  
DEL PROBLEMA.

AMBOS RECOPILAN LOS DATOS.  
EL CONSULTOR PRESENTA LOS PROBLEMAS RELACIONADOS CON LAS PREFERENCIAS, - PRUEBA LAS SUPOSICIONES DEL CLIENTE Y BUSCA OTRA FUENTE DE DATOS.

4. TEMAS DE CONTROL Y  
CONFLICTO

LOS PROBLEMAS DE CONTROL EMERGEN Y SE  
CONFRONTAN.

EL CONFLICTO SE VE COMO ALGO NATURAL  
Y COMO UNA FUENTE DE DESARROLLO Y DE  
NUEVAS IDEAS/ALTERNATIVAS.

5. GRADO DE COLABORACIÓN

ALTO, SE COMPARTE LA RESPONSABILIDAD  
DE UN DIAGNÓSTICO CERTERO, DE LA AC-  
CIÓN Y DE LA IMPLEMENTACIÓN. TANTO EL  
CLIENTE COMO EL CONSULTOR ACEPTA LA  
RESPONSABILIDAD DE ASEGURAR LA COLABO-  
RACIÓN.

6. FORMAS DE COMUNICACIÓN

AMBAS PARTES LA INICIAN DEPENDIENDO -  
DEL PROBLEMA, Y CONFÍAN QUE HAY UNA  
FORMA DE RESOLVERLO. ES DE AMBAS PAR-  
TES, Y NO ESTÁ LIMITADA NI POR LA DE-  
PENDENCIA NI POR EL CONTROL.

7. IMPLEMENTACIÓN

SE BUSCA RECIPROCIDAD EN LA IMPL-  
MENTACIÓN CON UN EXAMEN DE LOS DI-  
FERENTES ASPECTOS, PARA TENER RES-  
PONSABILIDADES APROPIADAS.

2.8.1. EL MODELO MÉDICO

- . EL MÁS COMUNMENTE CONOCIDO Y TAL VEZ EL MÁS BÁSICO.
- . DOS O MÁS PROFESIONALES SON REQUERIDOS PARA EXPLORAR UN PROBLEMA O INTENTAR LLEGAR A UNA SOLUCIÓN O GENERAR VARIAS ALTERNATIVAS.
- . LOS CONSULTORES SON INVITADOS POR UN "DOCTOR", QUIEN ES RESPONSABLE DE DESARROLLAR UNA SOLUCIÓN AL PROBLEMA Y CONSECUENTEMENTE IMPLANTARLA.
- . LOS CONSULTORES JUEGAN UN ROL ESPECIAL QUE CONTRIBUYE A LA CLARIFICACIÓN DEL PROBLEMA, DIAGNÓSTICO DE LAS CAUSAS, Y LAS ACCIONES A SER TOMADAS.
- . EL CLIENTE ES LIBRE DE ACEPTAR O RECHAZAR TODA O PARTE DE LA AYUDA PROPORCIONADA.
- . EL CLIENTE Y LOS CONSULTORES SE INVOLUCRAN CONJUNTAMENTE EN LA EXPLORACIÓN DEL PROBLEMA Y EN EL DIAGNÓSTICO DE LAS CAUSAS Y JUNTOS LLEGAN A POSIBLES ACCIONES A TOMAR.

- . SIN EMBARGO, ES CLARO QUE EL CLIENTE TOMA LA ÚLTIMA DECISIÓN.
- . ADICIONALMENTE EL CLIENTE ES EL RESPONSABLE DE LA ACCIÓN A TOMAR Y DE LAS CONSECUENCIAS DERIVADAS DE TAL ACCIÓN.

**VENTAJAS:**

- 1) LOS CONSULTORES PUEDEN AGREGAR INFORMACIÓN, CONOCIMIENTOS O PERSPECTIVAS SOBRE EL PROBLEMA.
- 2) LOS CONSULTORES PUEDEN SER CAPACES DE EXPLORAR UNA VARIEDAD DE OPCIONES PARA ENFOCAR EL PROBLEMA, NO EXISTENTE EN EL CLIENTE.

**2.8.2. EL MODELO DOCTOR-PACIENTE**

- . TAMBIÉN ES UN ENFOQUE POPULAR DE CONSULTORÍA.
- . UN GERENTE DE UNA COMPAÑÍA PUEDE DECIDIR EL TRAER A UN CONSULTOR PARA ENCONTRAR QUÉ ESTÁ MAL EN SU ORGANIZACIÓN O EN UNA DE SUS PARTES. PUEDE SER SIMILAR A COMO UN PACIENTE LE PREGUNTARÍA AL DOCTOR SOBRE UN PROBLEMA FÍSICO.
- . EL CONSULTOR RECOMIENDA UN PROGRAMA DE REHABILITACIÓN QUE LLEVE A LA "CORRECCIÓN" DE LO QUE ESTÁ MAL.
- . UNA DIFICULTAD ES QUE EL PACIENTE PUEDE SER UN CLIENTE RENUENTE O RESISTENTE.
- . SI EL PACIENTE TIENE VERDADERAMENTE UNA "SALUD POBRE", PUEDE NO SER CAPAZ DE LOCALIZAR EL PROBLEMA NI DE AYUDARLE AL CONSULTOR, A SEÑALAR ALGUNOS DE LOS PROBLEMAS MÁS IMPORTANTES.
- . EL CONSULTOR ESTÁ PARA "HACERLE ALGO" AL CLIENTE.

- CUANDO EL PACIENTE (CLIENTE) NO ES INVOLUCRADO TOTALMENTE EN EL PROCESO DE DIAGNÓSTICO SERÁ MUY DIFÍCIL PARA EL CONSULTOR EL OFRECER UNA -- PRESCRIPCIÓN QUE SEA RÁPIDAMENTE ACEPTADA E IMPLANTADA POR EL CLIENTE.
- LAS RECOMENDACIONES PUEDEN NO SER ATENDIDAS POR EL CLIENTE, O PUEDEN SER TAN DIFERENTES DE LO QUE EL CLIENTE ES CAPAZ Y TIENE POSIBILIDADES DE IMPLANTAR, QUE EL PROCESO SE PUEDE VOLVER MÁS BIEN ESTÉRIL O CON POCOS RESULTADOS FINALES.

### 2.8.3. EL MODELO CLÍNICO

- LA DEFINICIÓN DEL PROBLEMA POR PARTE DEL CLIENTE ES TRATADA POR EL CONSULTOR COMO INFORMACIÓN. EL CONSULTOR ESTÁ INTERESADO PRIMARIAMENTE EN POR QUÉ EL PROBLEMA EXISTE Y POR QUÉ EL CLIENTE ESTÁ PREOCUPADO SOBRE SU CAPACIDAD PARA MANEJAR EL PROBLEMA.
- ALGUNAS DE LAS ACTIVIDADES DEL CONSULTOR SE ENFOCAN A DIAGNÓSTICAR EL POR QUÉ EL PROBLEMA EXISTE, Y PROCEDEN A HACER ESTO INDEPENDIENTEMENTE. EL CONSULTOR ESTÁ GENERALMENTE INTERESADO EN LA VERIFICACIÓN DE LA DEFINICIÓN DEL PROBLEMA QUE PLANTEA EL CLIENTE.

- . LA RELACIÓN CLIENTE-CONSULTOR ES VISTA COMO UN INGREDIENTE CRÍTICO EN LA IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA(S) DEL CLIENTE Y EN EL DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE SOLUCIONES.
- . EL ENFOQUE PRINCIPAL DEL CONSULTOR ES EL DE FACILITARLE AL CLIENTE EL DESCUBRIMIENTO DE SOLUCIONES APROPIADAS AL PROBLEMA(S).
- . UN CUIDADO EXPLÍCITO SE TOMA PARA DESARROLLAR PLANES DE ACCIÓN Y PARA LA IMPLANTACIÓN DE SOLUCIONES AL PROBLEMA.
- . UNA CANTIDAD SIGNIFICATIVA DE ATENCIÓN ES PUESTA EN DESARROLLAR EN EL CLIENTE LAS HABILIDADES APROPIADAS PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS. ES UN INGREDIENTE ESENCIAL EN EL ROL DEL CONSULTOR EL AYUDAR AL CLIENTE A MEJORAR SUS PROCESOS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.
- . LA CARACTERÍSTICA MÁS DISTINTIVA DE ESTE MODELO, ES TAL VEZ EL ENFOQUE COLABORATIVO DE CONSULTORÍA.

- . ESENCIALMENTE INVOLUCRA LA ADQUISICIÓN DE INFORMACIÓN TÉCNICA O DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS.
- . EL COMPRADOR (UNA ORGANIZACIÓN, UN GERENTE O UN GRUPO EN UNA ORGANIZACIÓN), DEFINE UN PROBLEMA, UNA NECESIDAD PERCIBIDA, ALGO QUE LA ORGANIZACIÓN NECESITA SABER O UN PROBLEMA QUE NECESITA SOLUCIÓN.

EJEMPLOS:

- UN GERENTE PUEDE ENCONTRAR LA NECESIDAD DE MODERNIZAR UN SISTEMA DE INVENTARIOS.
- LA ORGANIZACIÓN PUEDE ESTAR EXPERIMENTANDO UN PROBLEMA DE ROTACIÓN DE PERSONAL.
- EL GERENTE PUEDE QUERER RENOVAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.
- PUEDE EXISTIR EL DESEO DE EXPLORAR LA POSIBILIDAD DE INSTALAR UN EQUIPO DE PROCESAMIENTO ELECTRÓNICO DE DATOS.

EN CUALQUIERA DE ESTOS CASOS EL GERENTE (O LA ORGANIZACIÓN) PUEDE OPTAR POR INVOLUCRAR A UN CONSULTOR CON EL PROPÓSITO ESPECÍFICO DE SOLUCIONAR EL PROBLE-

MA TAL COMO LO DEFINE LA ORGANIZACIÓN.

- . LA DETERMINACIÓN O DEFINICIÓN DEL PROBLEMA POR PARTE DEL CLIENTE SE ACEPTA COMO UN VALOR ENTENDIDO.
  - . EL CONSULTOR PROCEDE DE ACUERDO A LA ASIGNACIÓN FORMULADA POR EL CLIENTE.
  - . EL CLIENTE GUÍA LAS ACTIVIDADES Y LAS ACCIONES DEL CONSULTOR.
  - . ESTE MODELO ASUME QUE EL DIAGNÓSTICO DEL CLIENTE SOBRE EL PROBLEMA ES ADECUADO, POR LO QUE LA FUNCIÓN PRIMORDIAL DEL CONSULTOR ESTÁ ENFOCADA A LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA MÁS QUE A LA DEFINICIÓN DEL MISMO.
- POCO TIEMPO SE DEDICA ESPECÍFICAMENTE A LA RELACIÓN DE CONSULTOR-CLIENTE, LO QUE EN ESTE MODELO MÁS BIEN NO TIENE IMPORTANCIA.
- . SOLUCIONES ESPECÍFICAS SON PROPORCIONADAS POR EL CONSULTOR. NORMALMENTE, ESTAS SOLUCIONES SON SEGUIDAS POR EL CLIENTE, O POR LO MENOS ESA ES LA INTENCIÓN.
  - . EL PRINCIPAL INTERÉS DEL CLIENTE ESTÁ EN INCREMENTAR SU CONOCIMIENTO O ESPECIALIDAD PROPORCIONADA POR EL CONSULTOR.

- EL ÉXITO DE ESTE ENFOQUE DEPENDE DE QUE:

1) EL GERENTE (O LA ORGANIZACIÓN) HAYAN IDENTIFICADO CORRECTAMENTE EL PROBLEMA Y DIAGNOSTICADO LAS CAUSAS.

2) QUE EL CLIENTE HAYA TRANSMITIDO ADECUADAMENTE AL CONSULTOR EL DIAGNÓSTICO Y LA IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA. (QUE EL CONSULTOR ENTIENDA LA NATURALEZA DEL PROBLEMA).

- EL CLIENTE DEBE CUIDADOSAMENTE CONSIDERAR LAS CONSECUENCIAS DE IMPLANTAR LOS CAMBIOS ENCOMENDADOS POR EL CONSULTOR YA QUE EL ANÁLISIS POR PARTE DEL CONSULTOR DE LOS REQUERIMIENTOS Y CAPACIDADES DEL SISTEMA CLIENTE PARA PONER EN PRÁCTICA LAS RECOMENDACIONES ES MÍNIMO.

### 2.8.5. EL MODELO DE PROCESOS

. PUEDE SER CONTEMPLADO COMO LA VERSIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL AL MODELO CLÍNICO DESCRITO ANTERIORMENTE.

. ES DE HECHO EL MODELO DE CONSULTORÍA MÁS UTILIZADO POR CONSULTORES Y PRACTICANTES DEL D.O.

. SCHEIN LO DEFINE COMO "UNA SERIE DE ACTIVIDADES POR PARTE DEL CONSULTOR QUE AYUDAN AL CLIENTE A PERCIBIR, ENTENDER Y ACTUAR SOBRE EVENTOS DE PROCESO QUE OCURREN EN EL ENTORNO DEL CLIENTE" (73)

. AL IGUAL QUE EL CLÍNICO, REPRESENTA UN ENFOQUE COLABORATIVO DE CONSULTORÍA. TAMBIÉN CONTIENE VARIAS CARACTERÍSTICAS IGUALES.

. SE BASA EN LAS SIGUIENTES SUPOSICIONES Y CREENCIAS:

- 1) LOS GERENTES FRECUENTEMENTE NO SABEN LO QUE ESTÁ MAL Y NECESITAN AYUDA ESPECIAL PARA DIAGNÓSTICAR CUÁLES SON REALMENTE SUS PROBLEMAS.
- 2) NO SABEN QUE TIPOS DE AYUDA BUSCAR. POR LO TANTO, NECESITAN COLABORACIÓN CON RESPECTO A ELLO.

---

(73) SCHEIN E, OP. CIT. P. 29

3) LAS ORGANIZACIONES PUEDEN SER MÁS EFECTIVAS SI ELLAS APRENDEN A DIAGNOSTICAR SUS PROPIAS FUERZAS Y DEBILIDADES.

4) AL CONSULTOR NO LE ES FACIL APRENDER TODO LO QUE NECESITA SABER SOBRE LA CULTURA DE UNA ORGANIZACIÓN PARA SUGERIR SOLUCIONES CONFIABLES. POR LO TANTO , ES NECESARIO TRABAJAR CONJUNTAMENTE CON LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN , QUIENES LA CONOCEN.

5) COMO LA DECISIÓN ES DEL CLIENTE , ES IMPORTANTE QUE EL CLIENTE APREnda A VER EL PROBLEMA CON CLARIDAD , A COMPARTIR EN EL DIAGNÓSTICO , Y A INVOLUCRARSE REAMENTE EN GENERAR SOLUCIONES.

6) EL CONSULTOR ES UN ESPECIALISTA EN CÓMO DIAGNÓSTICAR "PROCESOS" Y EN CÓMO ESTABLECER RELACIONES DE AYUDA EFECTIVA CON LOS CLIENTES. UNA CONSULTORÍA DE PROCESOS EFECTIVA IMPLICA TRASLADAR ESTAS HABILIDADES AL SISTEMA CLIENTE.

LAS SUPOSICIONES PLANTEADAS TIENEN QUE VER CON LAS CAPACIDADES DEL CLIENTE PARA ADAPTARSE AL CAMBIO Y LA ASIMILACIÓN DE PROCESOS PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.

**ESTE MODELO SUPONE QUE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS ORGANIZACIONALES SE ENCUENTRAN INTRICADAMENTE ENTRELAZADOS DENTRO DE LOS PROCESOS HUMANOS EN TODO SISTEMA SOCIAL.**

## 2.8.6. CRÍTICA A LOS ENFOQUES ANTERIORES.

LOS MODELOS DE DOCTOR-PACIENTE Y EL INGENIERIL GENERALMENTE REFLEJAN LAS CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO DE LA CONSULTORÍA CLÁSICA, EN DONDE - LAS FUNCIONES DE DIAGNÓSTICO Y PRESCRIPCIÓN ESTÁN SEPARADAS DE LA ACCIÓN. LAS FUNCIONES DE CONSULTORÍA NORMALMENTE SE LIMITAN A HACER PRESCRIPCIONES Y RECOMENDACIONES, MIENTRAS QUE EL CLIENTE ES RESPONSABLE DE IDENTIFICAR EL PROBLEMA E IMPLANTAR LAS RECOMENDACIONES DEL CONSULTOR. EL PROCESO DE CONSULTORÍA GENERALMENTE SE ENFOCA A PROPORCIONAR LA EXPERIENCIA TÉCNICA PARA LOS PROBLEMAS EXPERIMENTADOS POR EL SISTEMA CLIENTE.

LOS MODELOS CLÍNICO Y DE PROCESOS DIFIEREN BÁSICAMENTE DE LOS OTROS EN LOS CUALES SE ENFATIZA LA NATURALEZA COLABORATIVA EN EL PROCESO DE CONSULTORÍA. EL CLIENTE Y EL CONSULTOR SE INVOLUCRAN CONJUNTAMENTE EN EL DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA Y EN LA GENERACIÓN DE SOLUCIONES.

EL ÉNFASIS ESTÁ EN DESARROLLAR LAS HABILIDADES DEL CLIENTE PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.

HAY VARIAS PROPUESTAS DEL MODELO DE PROCESOS QUE VEN EL ESFUERZO COLABORATIVO ENTRE EL CLIENTE Y EL CONSULTOR COMO UN INGREDIENTE ESENCIAL PARA QUE SE DÉ EL CAMBIO ORGANIZACIONAL. SIN EMBARGO, UNA CRÍTICA MAYOR A LA CONSULTORÍA EN D.O. HA SIDO EL OBSERVADO SOBRE-ÉNFASIS EN PROBLEMAS EN EL ÁREA DE PROCESOS HUMANOS E IGNORAR LOS PROBLEMAS RELACIONADOS CON LAS ÁREAS GERENCIALES, ESTRUCTURALES O TECNOLÓGICAS.

POR OTRO LADO, HAY QUIENES SIENTEN QUE EL ENFOQUE DOCTOR-PACIENTE ES EL MÁS ACEPTABLE DADO LO ÁGIL DE SU APLICACIÓN.

LAWRENCE Y LORSCH (74) ENTRE OTROS SIENTEN QUE EL FACTOR DE ÉXITO EN LA CONSULTORÍA Y EL CAMBIO NO ES LA INVOLUCRACIÓN DEL CLIENTE SINO LA CALIDAD TÉCNICA DEL PROCESO DE DIAGNÓSTICO.

OBVIAMENTE UN DIAGNÓSTICO TÉCNICAMENTE COMPETENTE, NO NESECITA SACRIFICAR LA COLABORACIÓN, NI VICEVERSA. UN PROCESO DE CONSULTORÍA CONJUNTO NO IMPLICA QUE EL CONSULTOR Y EL CLIENTE TENGAN ( O DEBAN TENER ) LAS MISMAS HABILIDADES Y EXPERIENCIA.

---

(74) LAWRENCE Y LORSCH. Op. Cit. P.22

EL PUNTO ES QUE HAY ELEMENTO Y CARACTERÍSTICAS EN CADA ENFOQUE QUE SIRVEN PARA PROPORCIONAR UNA VISIÓN MÁS REALISTA DEL PROCESO DE CONSULTORÍA Y CUANDO SE CONSIDERAN JUNTOS, PROPORCIONAN EL POTENCIAL DE UNA MAYOR Y MEJOR RESPUESTA, Y UN COMPORTAMIENTO DE CONSULTORÍA MÁS EFECTIVO.

### 2.8.7. EL MODELO CONTINGENTE

.LOS COMPONENTES DE CUALQUIER PROBLEMA ORGANIZACIONAL RARAMENTE CAEN TOTALMENTE EN UNA CATEGORÍA O EN OTRA , MÁS BIEN PARECEN SER EL RESULTADO DE UNA VARIEDAD DE JUEGOS O FACTORES.

.LA MAYORÍA DE LOS PROBLEMAS ORGANIZACIONALES REFLEJAN UNA MEZCLA DE PROBLEMAS TECNOLÓGICOS , GERENCIALES O ADMINISTRATIVOS Y DE PROCESOS HUMANOS.

.CONSECUENTEMENTE , NO SE PUEDEN UBICAR EN ALGUNOS DE LOS MODELOS O ENFOQUES PLANTEADOS TODO EL TIEMPO.

.HAY MOMENTOS EN QUE LA NECESIDAD ES DE INFORMACIÓN TÉCNICA O DE ASESORÍA EXPERTA ; OTROS EN QUE LA PRIORIDAD ES MEJORAR O FACILITAR LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES ; Y EXISTEN OTROS EN QUE SE REQUIERE COMBINAR LA ESPECIALIDAD TÉCNICA Y LA FACILITACIÓN DE PROCESOS DURANTE EL PROCESO DE LA CONSULTORÍA.

.LA PROPOSICIÓN DE ESTE MODELO ES QUE UN ENFOQUE CONTINGENTE DE CONSULTORÍA ES EL MÁS APROPIADO EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

A CONTINUACIÓN PRESENTO UN MODELO CONTIGENTE DE CONSULTORÍA.

EL CONSULTOR COMO UN  
EXPERTO TÉCNICO

EL CONSULTOR COMO  
FACILITADOR DE PROCESOS

MODELOS INGENIERILES O  
DE ADQUISICIÓN

1. LA DEFINICIÓN DEL PROBLEMA POR PARTE DEL CLIENTE ES ACEPTADA COMO UN HECHO O BIEN VERIFICADA POR EL CONSULTOR EN BASE A SU ESPECIALIDAD TÉCNICA RELATIVA AL PROBLEMA.
2. POCO TIEMPO SE DEDICA A LA RELACIÓN CONSULTOR-CLIENTE.

MODELOS CLÍNICOS O  
DE PROCESOS

1. LA DEFINICIÓN DEL PROBLEMA POR PARTE DEL CLIENTE ES TRATADA COMO INFORMACIÓN. EL PROBLEMA ES VERIFICADO CONJUNTAMENTE POR AMBOS, CLIENTE Y CONSULTOR.
2. LA RELACIÓN CLIENTE-CONSULTOR SE VE COMO UN INGREDIENTE ESENCIAL EN

**MODELOS INGENIERILES O  
DE ADQUISICIÓN**

LA CONECCIÓN ES GENERALMENTE A CORTO PLAZO Y ORIENTADA AL PROBLEMA.

3. LA SOLUCIÓN O PRESCRIPCIÓN AL PROBLEMA, ES GENERALMENTE DESARROLLADA POR EL CONSULTOR E IMPLANTADA POR EL CLIENTE.
4. EL CONSULTOR PROPORCIONA EXPERIENCIA TÉCNICA PARA EL PROBLEMA DEL CLIENTE.
5. EL CONSULTOR ESTÁ INTERESADO PRIMARIAMENTE EN INCREMENTAR EL CONOCIMIENTO Y HABILIDADES DEL CLIENTE EN RELACIÓN AL PROBLEMA (S) DEFINIDO (S).
6. EN GENERAL, EL CONSULTOR LO HACE POR Y PARA EL CLIENTE.

**MODELOS CLÍNICOS O  
DE PROCESOS**

EL PROCESO Y SE LE DÁ CONSIDERABLE ATENCIÓN A SU DESARROLLO.

3. EL PRINCIPAL ENFOQUE DEL CONSULTOR ES AYUDAR AL CLIENTE A DESCUBRIR E IMPLANTAR SOLUCIONES APROPIADAS.
4. EL CONSULTOR ES UN EXPERTO EN CÓMO DIAGNÓSTICAR Y FACILITAR PROCESOS ORGANIZACIONALES.
5. EL CONSULTOR ESTÁ INTERESADO PRIMARIAMENTE EN MEJORAR LAS HABILIDADES DEL CLIENTE PARA DIAGNOSTICAR Y SOLUCIONAR PROBLEMAS.
6. EN GENERAL EL CONSULTOR AYUDA AL CLIENTE A QUE LO HAGA POR Y PARA ÉL.

EN CUALQUIER MOMENTO EN PARTICULAR, DEPENDIENDO DEL PROBLEMA QUE SE EXPERIMENTA, EL CONSULTOR EN D.O. DEBE FUNCIONAR COMO EXPERTO TÉCNICO, COMO FACILITADOR DE PROCESOS O CON UNA COMBINACIÓN DE AMBOS.

DADA ESTA ORIENTACIÓN ¿CÓMO PUEDE UNO ENCONTRAR EL BALANCE APROPIADO ENTRE LA EXPERIENCIA TÉCNICA Y LA FACILITACIÓN DE PROCESOS?.

¿CÓMO PUEDE UNO DETERMINAR LA MEZCLA ADECUADA DE HABILIDADES REQUERIDAS PARA UNA SITUACIÓN DADA?

¿CÓMO PUEDE UNO ESCOGER UN ROL DE CONSULTORÍA APROPIADO?

LAS RESPUESTAS A ÉSTAS Y OTRAS PREGUNTAS DEPENDEN DE VARIAS CONSIDERACIONES QUE INCLUYEN:

#### EL CONSULTOR

1. SU ROL DE ORIENTACIÓN, O ENFOQUE DE CONSULTORÍA.
2. SUS HABILIDADES Y CAPACIDADES EN RELACIÓN AL PROBLEMA
3. SUS VALORES Y SUPOSICIONES SOBRE EL SISTEMA CLIENTE, SOBRE EL PROCESO DE CONSULTORÍA Y EL DE CAMBIO.
4. SUS CARACTERÍSTICAS Y ATRIBUTOS PERSONALES.

EL SISTEMA CLIENTE

1. SU EXPERIENCIA CON CONSULTORES Y, CONSECUENTEMENTE, SUS EXPECTATIVAS EN RELACIÓN AL PROCESO DE CONSULTORÍA.
2. SU IMPACTO Y RÁPIDEZ PARA CAMBIAR ANTE LAS DEMANDAS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL.
3. SU TAMAÑO Y COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL.
4. SU PERCEPCIÓN DEL PROBLEMA
5. LA DISPONIBILIDAD DE APOYO LOGÍSTICO Y HABILIDADES EN RELACIÓN AL PROBLEMA.
6. LA CULTURA, VALORES Y NORMAS DE LA ORGANIZACIÓN.

LA SITUACION

1. LA CANTIDAD DE TIEMPO DISPONIBLE Y COMPROMETIDO AL PROCESO POR PARTE DE AMBOS.
2. EL TIEMPO QUE SE ESTIME NECESARIO PARA IDENTIFICAR Y VERIFICAR EL PROBLEMA Y PARA DESARROLLAR E IMPLANTAR LOS CAMBIOS DESEADOS.

### 3. LA DISPONIBILIDAD DE RECURSOS INTERNOS O EXTERNOS ADICIONALES.

### 4. LA NATURALEZA O TIPO DE PROBLEMA.

## 2.9. UN MODELO DE DESARROLLO DE CONSULTORÍA EN D.O. (75)

PARA LLEVAR A CABO LA CONSULTORÍA EN D.O. ES NECESARIO EL ESTABLECIMIENTO DE UN MODELO QUE NOS INDIQUE EN QUE FASE DEL PROCESO DE CONSULTORÍA NOS ENCONTRAMOS. A CONTINUACIÓN PRESENTO UN MODELO QUE CONSTA DE 10 FASES:

FASE	FUNCIÓN	ACTIVIDADES
1.-	CONTACTO	EXPLORACIÓN ENTRE CONSULTOR Y CLIENTE, PERMITIENDO UN CONOCIMIENTO MUTUO Y DE RECONOCIMIENTO PRELIMINAR DE LA SITUACIÓN POR PARTE DEL PRIMERO.
2.-	CONTRATO	DEBE SER RESULTANTE DE UN ACUERDO MUTUO Y CLARO ENTRE CONSULTOR Y CLIENTE TODO CONTRATO DEBE CONSTAR DE DOS PARTES: A) CONTRATO GENERAL.- AL RESPECTO DE LAS CONDICIONES GENERALES, NO ESPECÍFICAS Y POR TANTO APLICABLES A CUALQUIER SITUACIÓN DE D.O.

(75) CFR. FARIA MELLO. Op. Cit. p. 90.

FASE

FUNCIÓN

ACTIVIDADES

**B) CONTRATO ESPECÍFICO.- AL RESPECTO DE CONDICIONES CONCRETAS INHERENTES A CADA SITUACIÓN DE D.O.**

EN ESTA PARTE DEL CONTRATO ES DONDE SE ESTABLECEN :

\***OBJETIVOS: ¿QUÉ CONSIDERA LA INTERVENCIÓN?**

\***PLAN (ESBOZO) SISTEMA-CLIENTE, ACCIONES Y ACTIVIDADES A EMPRENDER, MÉTODOS, ÉPOCAS Y DURACIÓN APROXIMADOS, PARTICIPANTES, ETC.**

\***CONSULTORÍA: CARGA DE TRABAJO DEL CONSULTOR, REMUNERACIÓN POR EL SERVICIO (SI SE TRATA DE CONSULTOR EXTERNO) ETC.**

\***EXPECTATIVAS Y COMPROMISOS: ENTRE CONSULTOR Y CLIENTE.**

FASE	FUNCIÓN	ACTIVIDADES
3.-	ENTRADA	ESTABLECER CONTACTO CON EL SISTEMA CLIENTE '¿DÓNDE Y CÓMO COMENZAR?' INTERACTUAR CON LOS INTEGRANTES DEL SISTEMA META, TESTIMONIAR RECEPTIVIDAD, CONFIANZA, ETC. SONDEAR PROBLEMAS INSATISFACCIONES.
4.-	RECOPIACIÓN DE DATOS.	IMPLICA LA CONSIDERACIÓN DE DIFERENTES ASPECTOS, FACTORES O VARIABLES QUE INFORMEN SOBRE EL MEJOR ENTENDIMIENTO POSIBLE DE LA SITUACIÓN REAL DEL CLIENTE Y DEL SISTEMA-CLIENTE. PARA LO CUAL SE FORMULAN ENTREVISTAS, DESARROLLAN OBSERVACIONES, SE CONVIVE CON QUIENES SEAN FUENTES POTENCIALES DE DATOS, SE ASITE A REUNIONES DE TRABAJO, SE CONSULTAN DOCUMENTOS, ETC.,.

FASE	FUNCIÓN	ACTIVIDADES
5.-	DIAGNOSTICO	DEFINIR SITUACIÓN Y NECESIDADES DE CAMBIO; IDENTIFICAR Y EVALUAR PROBLEMAS; DEFINIR OBJETIVOS DE CAMBIO Y META (S); CONSIDERAR ALTERNATIVAS, EFECTOS, COSTOS, RIESGOS, RESISTENCIA, ETC., EVALUAR EL POTENCIAL DE CAMBIO.
6.-	PLANEACIÓN DE INTERVENCIONES	DEFINIR Y PLANEAR LA ESTRATEGIA; PUNTOS DE ACCIÓN; APOYO, TÁCTICAS; PROGRAMAR: ACTIVIDADES, PARTICIPANTES, SECUENCIA, TIEMPO, RECURSOS, ETC.
7.-	ACCIÓN	IMPLEMENTAR EL PLAN: ACTUAR SOBRE Y CON EL SISTEMA CLIENTE.
8.-	INSTITUCIONALIZACIÓN DEL CAMBIO	INSTITUCIONALIZAR: ACTITUD Y MÉTODO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

FASE

FUNCIÓN

ACTIVIDADES

167

9.

ACOMPAÑAMIENTO Y  
EVALUACIÓN

CONTROL DE RESULTADOS; AUTOEVALUACIÓN POR  
EL CLIENTE Y EL CONSULTOR.

10.

TÉRMINO

CABE MENCIONAR QUE SI EN LAS FASES 5. (DIAGNÓSTICO) Ó 6 (PLANEACIÓN DE INTERVEN-  
CIONES), SURGEN DISFUNCIONES CON LO PACTADO EN LA FASE 2 (CONTRATO) SE PODRÁ RE-  
DEFINIR EL CONTRATO ESPECÍFICO.

POR OTRO LADO SI COMO RESULTADO DE LA FASE 9 (ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN) SURGE  
LA NECESIDAD DE UNA NUEVA INTERVENCIÓN SE PODRÁ REINICIAR A PARTIR DE LA FASE 6,  
SI EL CONTRATO EXISTENTE SIGUIESE CONVINIENDO A AMBAS PARTES O EN CASO CONTRARIO  
SE REINICIARÍA EN LA FASE 2.

## CAPITULO 3 DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

### 3.1. DEFINICIÓN DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL ES UNA ETAPA DE LA CONSULTORÍA QUE CONSISTE EN IDENTIFICAR Y EVALUAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE UNA UNIDAD ORGANIZACIONAL COMO SISTEMA TOTAL Y LA INTERACCIÓN QUE GUARDA CON OTRAS UNIDADES ORGANIZACIONALES. (76)

EN BASE AL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EFECTUADO SE PLANTEAN Y DEFINEN LAS ACCIONES CORRECTIVAS Y/O DE MEJORAMIENTO EN DICHA UNIDAD ORGANIZACIONAL.

(76) FOONSECA, CARLOS. EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: UNA ALTERNATIVA DE PLANEACIÓN Y MEJORAMIENTO PARA EL CAMBIO: P. 2

### 3.2. PREMISAS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.

PARA LA REALIZACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL SE CONSIDERA QUE EXISTEN CINCO PREMISAS, QUE COADYUVAN A SU EJECUCIÓN.(77)

1. LA INVOLUCRACIÓN POR PARTE DEL SISTEMA-CLIENTE(78) ES EN FORMA TOTAL EN EL PROCESO DEL DIAGNÓSTICO ESPECÍFICO. ESTA INVOLUCRACIÓN SE REFIERE A TODOS LOS NIVELES JERARQUICOS DEL SISTEMA-CLIENTE.
2. LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN EL PROCESO DEL DIAGNÓSTICO ES ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL, INFORMÁNDOSE AL CLIENTE(79) SITUACIONES O HECHOS, PERO NO NOMBRES DE QUIEN O QUIENES PROPORCIONAN DICHA INFORMACIÓN.
3. LA INFORMACIÓN QUE SE OBTIENE DE CADA GRUPO SE PROPORCIONA ÚNICAMENTE AL GRUPO RESPECTIVO.

---

(77) IBID. P. 7-8

(78) SISTEMA CLIENTE SE REFIERE AL INDIVIDUO, GRUPO U ORGANIZACIÓN QUE ES OBJETO DE LA INTERVENCIÓN.

(79) SE ENTIENDE POR CLIENTE, EN D.O., A AQUELLA PERSONA QUE ESTABLECE CONTACTO CON EL CONSULTOR, PARA QUE ÉSTE LLEVE A CABO UNA INTERVENCIÓN.

### 3.3. BENEFICIOS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.

A TRAVÉS DE LOS DATOS GENERADOS POR UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL, EL CLIENTE CONTARÁ CON ELEMENTOS DE JUICIO QUE LE PERMITAN TENER UNA CLARA PERSPECTIVA DEL SISTEMA DIAGNOSTICADO, EN ASPECTOS PREDETERMINADOS EN EL MODELO DE DIAGNÓSTICO, PUDIENDO ABARCAR ASPECTOS TALES COMO: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL; TECNOLOGÍA; COMUNICACIÓN; MOTIVACIÓN; CAPACITACIÓN; ARQUITECTURA LABORAL, ETC. (80) LO CUAL PERMITIRÁ GENERAR CURSOS ALTERNOS DE ACCIÓN, TENDIENTES A LOGRAR EFICIENCIA (81) EN EL SISTEMA DIAGNOSTICADO, ASÍ COMO, DEFINIR SU SITUACIÓN DESEADA.

(80) IBID. P. 16-18;

(81) PARA FINES DE ESTE SEMINARIO AL HABLAR DE EFICIENCIA ME REFERÍ A LA RELACIÓN ENTRE EL BINOMIO INSUMO-PRODUCTO Y LOS OBJETIVOS.

### 3.4. MODELO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.

PARA PODER REALIZAR UN DIAGNÓSTICO, ES NECESARIO CONSIDERAR A LA ORGANIZACIÓN INTEGRADA POR DIFERENTES ELEMENTOS.

DICHOS ELEMENTOS NOS PERMITIRÁN ELABORAR UN MODELO (82) DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL ADECUADO PARA EL SISTEMA A DIAGNOSTICAR. UNA VEZ DETERMINADO ESTE, SE DEFINE LA TÉCNICA O TÉCNICAS A UTILIZAR PARA EL DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO, ES DECIR, EL "¿CÓMO LO VOY A HACER?"

LA DETERMINACIÓN Y APLICACIÓN DEL MODELO DE DIAGNÓSTICO DEPENDERÁ DE LA PARTE DE LA ORGANIZACIÓN, QUE NOS INTERESE DIAGNOSTICAR; DEL GRADO DE PROFUNDIDAD AL QUE NOS INTERESE LLEGAR Y DE LAS POSIBILIDADES CON QUE CUENTE LA ORGANIZACIÓN. PARA SU INVOLUCRACIÓN TOTAL EN EL PROCESO DE DIAGNÓSTICO.

---

(82) UN MODELO ES AQUEL EJEMPLAR O FORMA QUE UNO SE PROPONE Y SIGUE EN LA EJECUCIÓN DE UNA ACTIVIDAD.

4. SE REQUIERE UN COMPROMISO DE CAMBIO POR PARTE DEL CLIENTE ANTES DE INICIAR CUALQUIER ACCIÓN DE DIAGNÓSTICO.

5. EL CLIENTE DEBE DAR FACILIDADES AL CONSULTOR EN LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN PARA REALIZAR EL DIAGNÓSTICO EN FORMA ÁGIL Y COMPLETA.

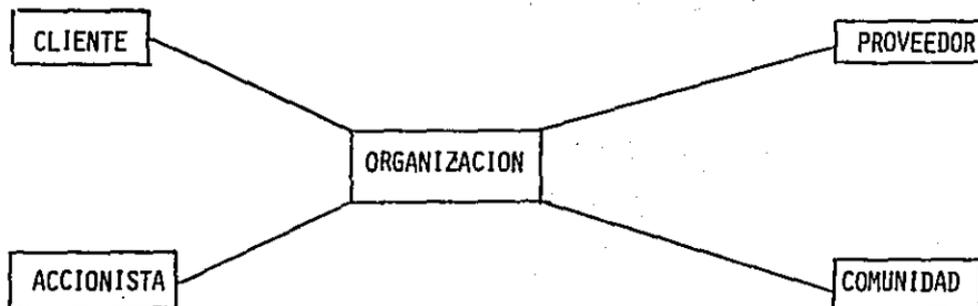
DE LO ANTERIOR SE DERIVA QUE EL ÉXITO O FRACASO DE UNA INTERVENCIÓN(83) DEPENDE EN GRAN MEDIDA DEL COMPROMISO ADQUIRIDO POR EL CLIENTE, YA QUE ÉL ES EL RESPONSABLE DIRECTO DE LA IMPLANTACIÓN DE LOS PROCESOS DE CAMBIO CONTEMPLADOS A LA LUZ DE LOS RESULTADOS ARROJADOS POR EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.

---

(83) AL HABLAR DE INTERVENCIÓN EN D.O., NOS ESTAMOS REFIRIENDO A CUALQUIER ACCIÓN QUE EL CONSULTOR LLEVE A CABO EN UNA ORGANIZACIÓN EN LA CUAL ESTABLEZCA CONTACTO CON EL SISTEMA CLIENTE; DESDE UNA ENTREVISTA HASTA LA PUESTA EN MARCHA DE UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO.

### 3.4.1 MODELO DE WILLIAM OUCHI (84)

ESTE MODELO (VER GRÁFICA 2) CONSIDERA A LA ORGANIZACIÓN COMO UN TODO, LA CUAL SE ENCUENTRA DENTRO DE UN MEDIO AMBIENTE Y EN CIERTA FORMA ES DEPENDIENTE DEL CLIENTE, PROVEEDOR, COMUNIDAD, ACCIONISTA Y LA FORMA EN QUE ÉSTOS PERCIBEN A LA ORGANIZACIÓN.



GRÁFICA 2. MODELO DE W. OUCHI.

(84) OUCHI, W. "A CONCEPTUAL APPROACH TO THE DESIGN OF ORGANIZATIONAL CONTROL MECHANISM" EN MANAGEMENT SCIENCE, AGUST 1979, P. 18-26

### 3.4.2 MODELO DE D. PETERS (85)

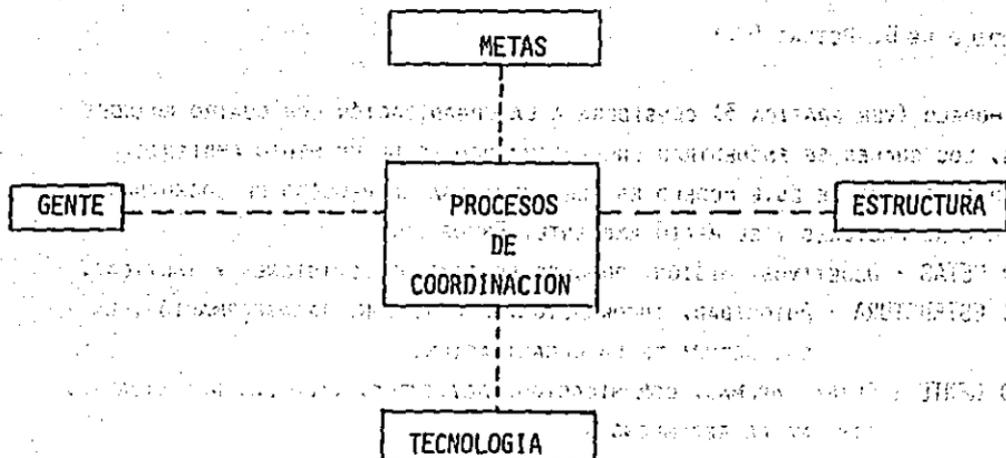
ESTE MODELO (VER GRÁFICA 3) CONSIDERA A LA ORGANIZACIÓN CON CUATRO GRANDES FACTORES, LOS CUALES SE ENCUENTRAN ENCLAVADOS DENTRO DE UN MEDIO AMBIENTE.

LA PARTE MEDULAR DE ÉSTE MODELO ES QUE CONSIDERA UN PROCESO DE COORDINACIÓN CON LOS CUATRO FACTORES Y EL MEDIO AMBIENTE. ESTOS SON:

- A) METAS : OBJETIVOS, MISIÓN, PROCESO DE TOMA DE DECISIONES Y TÁCTICAS.
- B) ESTRUCTURA : AUTORIDAD, INFORMACIÓN, PRODUCCIÓN, TRANSFORMACIÓN, LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.
- C) GENTE : CLIMA, NORMAS, COMUNICACIÓN, ACTITUDES, VALORES, NECESIDADES, SISTEMA DE RECOMPENSAS.
- D) TECNOLOGIA : FÍSICAS, DEL TRABAJO, TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS, FINANZAS, ETC.

---

(85) PETERS, D: A MODEL OF ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS. P. 19-21



GRÁFICA 3. MODELO DE D. PETERS.

### 3.4.3. MODELO DE DONALD KINGDON

KINGDON (86) PRESENTA UN MODELO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL BAJO UN ENFOQUE SOCIO-TÉCNICO (VER GRÁFICA 4). CENTRADO EN 3 SISTEMAS BÁSICOS Y 3 INTERFACES DE SEPARACIÓN ENTRE LOS PRIMEROS A NIVEL TAREA.

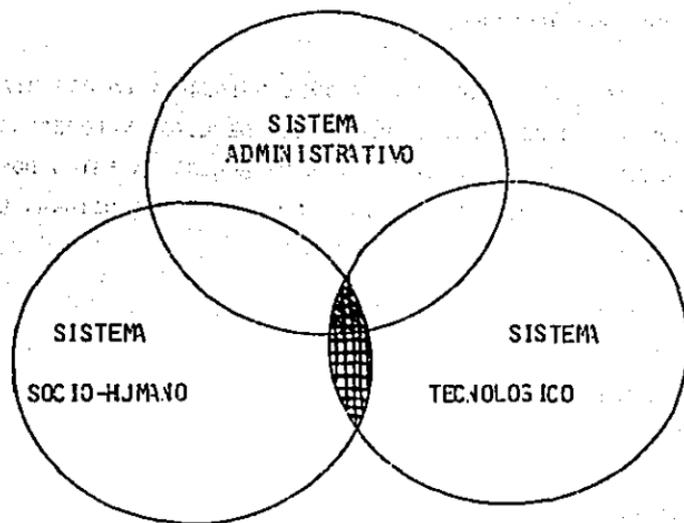
#### I) SISTEMAS BÁSICOS

- A) SISTEMA GERENCIAL, QUE ABARCA ASPECTOS COMO: ESTRUCTURA DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES, MECANISMOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN DE AUTORIDADES, Y LOS ELEMENTOS CLÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN: -- PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL.
- B) SISTEMA TÉCNICO QUE INCLUYE LAS VARIABLES TECNOLÓGICAS, LA ORGANIZACIÓN DE SUS PROCESOS CORRESPONDIENTES Y LAS SUBSECUENTES OPERACIONES.
- C) SISTEMA SOCIAL, QUE ABARCA LAS DIMENSIONES RELATIVAS AL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL Y DE GRUPO. O SOCIAL, YA SEA BAJO EL ASPEC

TO INTERNO (MOTIVACIONES, INTERESES, EXPECTATIVAS, PERCEPCIONES, EMOCIONES, ETC.) O BAJO EL ASPECTO EXTERNO (ACCIONES, REACCIONES Y OMISIONES).

## II) INTERFACES DE OPERACIÓN

- A) DESEMPEÑO DE LA TAREA, RESULTADO DE LA INTERFACE DEL SISTEMA GERENCIAL CON EL TÉCNICO.
- B) PROCESO EN LA TAREA, RESULTANTE DE LA INTERFACE ENTRE EL SISTEMA TÉCNICO Y EL SOCIAL.
- C) RELACIONES EN LA TAREA, RESULTADO DE LA INTERFACE ENTRE EL SISTEMA SOCIAL Y EL GERENCIAL.



GRÁFICA 4 MODELO DE DONALD KINGDON

#### 3.4.4. MODELO DE JOHN JONES(87)

EL MODELO DE JONES (VER GRÁFICA 5) CONSIDERA A LA ORGANIZACIÓN PARTIENDO DE UN NÚCLEO DE VALORES QUE POSEE, DE ESTOS VALORES SE DESPRENDERÁN LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN Y DE ACUERDO A ESTOS DOS ANTERIORES - (VALORES Y OBJETIVOS) DETERMINARÁ SU PROPIA ESTRUCTURA, LA CUAL ESTARÁ COMPUESTA POR SEIS ELEMENTOS A SABER:

- A) RELACIONES DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD
- B) PATRONES DE COMUNICACIÓN
- C) PROCEDIMIENTO DE TOMA DE DECISIONES
- D) NORMAS
- E) SISTEMAS CONTABLES
- F) SISTEMAS DE RECOMPENSA

ADEMÁS CONSIDERA QUE LA ORGANIZACIÓN GENERA UN CLIMA ORGANIZACIONAL QUE ABARCA: CONFIANZA, APERTURA, AUTEINTICIDAD, SOPORTE, COMPETENCIA, AFIRMATIVIDAD, COHESIÓN, CONFRONTACIÓN, TENSION, TOMA DE RIESGOS, STRESS, CLARIDAD, OPTIMISMO, LIBERTAD Y MORAL. POR LO TANTO TODA LA ORGANIZACIÓN - SE ENCUENTRA ENCLAVADA EN UN MEDIO AMBIENTE CON EL CUAL INTERACTUA.



### 3.4.5. MODELO DE MCKINSEY O DE LAS 7-S. (88)

ESTE MODELO (VER GRÁFICA 6) CONSIDERA QUE CUALQUIER ORGANIZACIÓN TIENE UNAS METAS Y DEPENDIENDO DE ESTAS SE FORMARÁ LA ESTRATEGIA, LA ESTRUCTURA, LOS SISTEMAS, EL ESTILO, EL STAFF, LAS CAPACIDADES Y LOS VALORES COM PARTIDOS.

EL NOMBRE DE ESTE MODELO SE DERIVA DE QUE FUE DESARROLLADO POR EL DESPACHO DE CONSULTORES DE ALEC MCKINSEY Y LO DE 7-S SE DEBE A QUE CADA UNO DE LOS ELEMENTOS INICIA CON S EN EL IDIOMA INGLÉS (STRATEGY, STRUCTURE, SYSTEMS, STYCE, STAFF, SKILLS Y SHARED VALUES.



GRÁFICA 6 MODELO DE MCKINSEY

### 3.4.6. MODELO DE MARVIN R. WEISBORD, (89)

ESTE MODELO (VER GRÁFICA 7) CONSIDERA A LA ORGANIZACIÓN FORMADA POR SEIS ELEMENTOS, LOS CUALES SE ENCUENTRAN DENTRO DE UN MEDIO AMBIENTE.

EL PRIMER ELEMENTO, PROPÓSITOS, NOS INDICA SI LA ORGANIZACIÓN HA COMPRENDIDO SU RAZÓN DE SER EN RELACIÓN AL ENTORNO.

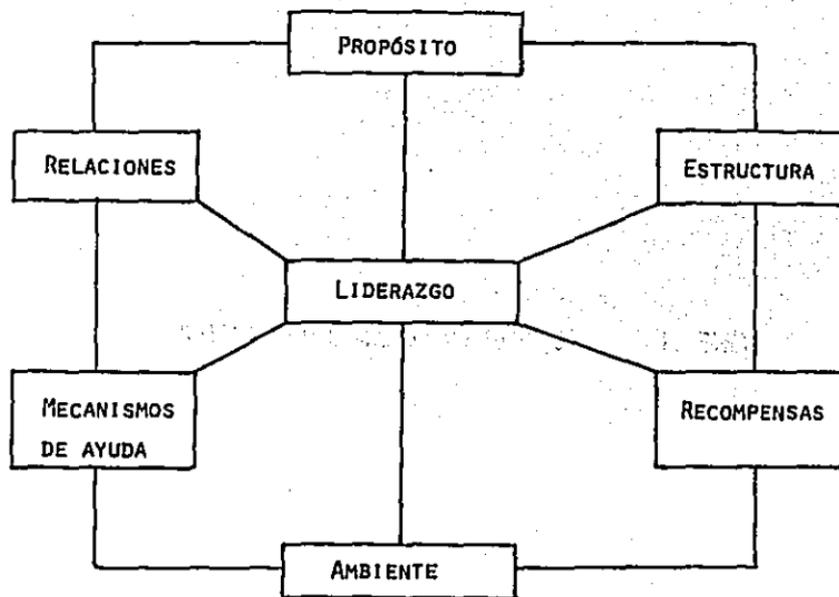
EL SEGUNDO, LIDERAZGO, WEISBORD LO CENTRA DENTRO DEL MODELO PORQUE CONSIDERA QUE DEPENDIENDO DEL ESTILO DE LIDERAZGO LOS OTROS CINCO ELEMENTOS - MODIFICARAN.

EL TERCER ELEMENTO, ESTRUCTURA, CONTEMPLA LAS CARTAS DE ORGANIZACIÓN, - CARGAS DE TRABAJO, ETC.

EL CUARTO ELEMENTO, RECOMPENSAS, ABARCA TODAS LAS RECOMPENSAS FINANCIERAS COMO LAS MOTIVADORAS.

**EL QUINTO ELEMENTO, MECANISMOS DE AYUDA, COMPRENDE BÁSICAMENTE EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y CONTROL.**

**EL SEXTO Y ÚLTIMO, RELACIONES, COMPRENDE LAS RELACIONES CON EL PERSONAL AL MISMO NIVEL, JEFE INMEDIATO Y NIVEL INFERIOR, ADEMÁS DE LAS RELACIONES EXISTENTES DEL RECURSO HUMANO CON LA TECNOLOGÍA.**



GRÁFICA 7: MODELO DE WEISBORD

**PARTE II**

**DESARROLLO DE UNA INTERVENCION**

## METODOLOGIA

LA METODOLOGÍA EMPLEADA EN EL DESARROLLO DE ÉSTA INTERVENCIÓN FUÉ DETERMINADA POR EL MODELO DESARROLLADO EN EL PUNTO 2.3. DE LA PRIMERA PARTE DE ÉSTE SEMINARIO, SIENDO EL DESARROLLO DE LA SIGUIENTE FORMA:

#### FASE DE CONTACTO.

SE SOSTUVIERON REUNIONES DE PRESENTACIÓN DE BENEFICIOS DE UNA INTERVENCIÓN DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL CON LAS SIGUIENTES AUTORIDADES DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL: EL SECRETARIO ACADÉMICO, EL JEFE DE LA DIVISIÓN DE ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL Y CAPACITACIÓN PARA LA DOCENCIA (DAPCD) Y EL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍA EDUCATIVA (DTE).

COMO RESULTADO DE DICHAS REUNIONES SE LOGRO LA ACEPTACIÓN PARA REALIZAR UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍA EDUCATIVA.

#### FASE DE CONTRATO.

UNA VEZ CONCLUIDA LA FASE DE CONTACTO SE PROCEDIÓ A DEFINIR LAS BASES DEL CONTRATO DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL, LAS CUALES QUEDARÓN DE LA SIGUIENTE FORMA:

1.- EL MODELO DE DIAGNÓSTICO ABARCARÁ LOS SIGUIENTES CAJONES:

- A) MISIÓN
- B) ESTRUCTURA
- C) SISTEMAS ADMINISTRATIVOS
- D) TECNOLOGÍA
- E) RECURSOS HUMANOS
- F) LIDERAZGO
- G) RECOMPENSAS.

- 2.- SE INVOLUCRARA A TODO EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍA EDUCATIVA QUE DESEE PARTICIPAR EN EL DIAGNÓSTICO.
- 3.- LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO SE MOSTRARAN SOLO AL PERSONAL DEL D.T.E., AL JEFE DE LA DAPCD Y SU ASesor ACADÉMICO, Y AL SECRETARIO ACADÉMICO Y SU ASISTENTE ADMINISTRATIVO.
- 4.- EL TIEMPO DE DURACIÓN DEL DIAGNÓSTICO NO PODRÁ EXCEDER DE TRES MESES EN SU DURACIÓN.
- 5.- LA DAPCD ASIGNARÁ APOYO SECRETARIAL Y DE FOTOCOPIADO PARA EL DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN EL DTE.
- 6.- EL PERSONAL DEL DTE QUE ESTE INVOLUCRADO EN EL DIAGNÓSTICO CONTARÁ CON PERMISO PARA PARTICIPAR DE TIEMPO COMPLETO EN EL DIAGNÓSTICO, SIN QUE POR ELLO SE VEAN AFECTADOS EN SUS DÍAS ECONÓMICOS Y VACACIONES.

**FASE DE ENTRADA.**

DURANTE ÉSTA FASE SE LLEVARÓN A CABO REUNIONES CON TODO EL PERSONAL DEL DTE A FIN DE LOSRAR SU INVOLUCRACIÓN EN EL DIAGNÓSTICO, OBTENIENDO UNA RESPUESTA POSITIVA POR PARTE DE TODO EL PERSONAL ( MANUALES, SECRETARIAS, ADMINISTRATIVOS, TÉCNICOS, DOCENTES Y AUTORIDADES ).

**FASE DE RECOPIACIÓN DE DATOS.**

PARA LLEVAR A CABO ÉSTA FASE SE DECIDIO CON EL PERSONAL DEL DTE, EJECUTAR DOS NIVELES DE RECOPIACIÓN DE DATOS, UNO INTERNO Y OTRO EXTERNO.

EL NIVEL INTERNO SE LLEVARÁ A CABO MEDIANTE: REUNIONES GRUPALES, ENTREVISTAS INDIVIDUALES, ANÁLISIS DE DOCUMENTOS INTERNOS DEL DTE.

CABE MENCIONAR QUE, EN ÉSTE NIVEL LA RECOPIACIÓN DE DATOS ESTA DETERMINADA EN FUNCIÓN DE LOS CAJONES DEFINIDOS EN EL MODELO DE DIAGNÓSTICO NEGOCIADO EN LA FASE DE CONTRATO. EN EL NIVEL EXTERNO SE LLEVARÁ A CABO ATRAVÉS DE UNA ENCUESTA (VER ANEXO I) DIRIGIDA AL PERSONAL DOCENTE DEL I.P.V. Y ENTREVISTAS CON EL JEFE DE LA DAPCD Y EL SECRETARIO ACADÉMICO DEL I.P.N., LO CUAL LLEVO A ESTABLECER MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN GENERADOS POR EL PROPIO GRUPO. DICHS MECANISMOS SON LOS SIGUIENTES:

- A) CUANDO SEAN REUNIONES DE TRABAJO GRUPAL SE EMPLEARÁ BÁSICAMENTE LA TÉCNICA DE TORMENTA DE IDEAS, CON LA VARIANTE DE PARTICIPACIÓN GIRATORIA.
- B) CUANDO LAS REUNIONES DE TRABAJO NO INVOLUCREN A TODO EL PERSONAL SE EMITIRÁ UNA MINUTA DE DICHAS REUNIONES DE TRABAJO, LA CUAL SERÁ COLOCADA EN EL PIZARRÓN ASIGNADO PARA COMUNICACIONES INTERNAS.
- C) SE PERMITE LA COMUNICACIÓN PRIVADA Y DIRECTA ENTRE EL PERSONAL, EN FORMA INDIVIDUAL, Y EL RESPONSABLE DEL DIAGNÓSTICO; EXENTANDO A ÉSTE ÚLTIMO DE DAR A CONOCER LO TRATADO EN DICHAS PLATICAS.
- D) SI EN DETERMINADA ETAPA DEL DIAGNÓSTICO FUESE NECESARIO TRABAJAR EN FORMA PERMANENTE, SOLO UN GRUPO DE TODO EL PERSONAL, ÉSTE GRUPO SERÁ ELEGIDO POR TODOS.

**FASE DE DIAGNÓSTICO.** PARA LLEVAR A CABO EL DIAGNÓSTICO (VER ANEXO 2) SE PROCEDIÓ A ANALIZAR LOS DATOS GENERADOS POR EL PERSONAL DEL DTE Y LOS RESULTADOS ARROJADOS POR LA ENCUESTA FORMULADA A LOS DOCENTES DEL I.P.N. (VER ANEXO 3).

**FASE DE PLANEACIÓN DE INTERVENCIÓN.**

JNA VEZ REALIZADO EL DIAGNÓSTICO SE PROCEDIÓ A ELABORAR EL ANTEPROYECTO DEL CENTRO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DOCENTE DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL (CEVFODED- IPN). EN ÉSTA FASE EL TRABAJO CORRIÓ SOLO A CARGO DEL RESPONSABLE DEL DIAGNÓSTICO.

**FASE DE ACCIÓN.**

EN ÉSTA FASE SE REALIZARÓN CUATRO PRESENTACIONES DEL DIAGNÓSTICO DEL DTE Y EL ANTEPROYECTO DEL CENFODED-IPN.

LOS ASISTENTES POR PRESENTACIÓN FUERÓN:

- 1A. PRESENTACIÓN: TODO EL PERSONAL DEL DTE Y EL RESPONSABLE DEL DIAGNÓSTICO.
- 2DA. PRESENTACIÓN: JEFE DEL DTE, JEFE DE LA DAPCD, ASESOR ACADÉMICO DE LA DAPCD Y RESPONSABLE DEL DIAGNÓSTICO.
- 3ER. PRESENTACIÓN: JEFE DEL DTE, JEFE DE LA DAPCD, SECRETARIO ACADÉMICO, ASISTENTE ADMINISTRATIVO DEL SECRETARIO ACADÉMICO Y RESPONSABLE DEL DIAGNÓSTICO.
- 4A. PRESENTACIÓN: TODO EL PERSONAL DEL DTE, JEFE DE LA DAPCD, SECRETARIO ACADÉMICO Y RESPONSABLE DEL DIAGNÓSTICO.

SIENDO LA MECANICA DE DICHAS PRESENTACIONES:

- UNA EXPOSICIÓN DEL DIAGNÓSTICO POR PARTE DEL RESPONSABLE DEL MISMO.
- UNA SESIÓN DE PREGUNTAS-RESPUESTAS CON LA PARTICIPACIÓN DE LOS PARTICIPANTES Y EL RESPONSABLE DEL DIAGNÓSTICO.
- UNA SESIÓN DE CONCLUSIONES POR PARTE DE LOS PARTICIPANTES.

CABE MENCIONAR QUE EL OBJETIVO DE ÉSTA MECANICA ES LOGRAR LA ACEPTACIÓN DEL DIAGNOSTICO Y QUE SE VIZUALICE AL ANTEPROYECTO DEL CENFODED-IPN COMO UN CURSO ALTERNO DE ACCIÓN.

**FASE DE INSTITUCIONALIZACIÓN DEL CAMBIO.**

COMO PRODUCTO DE LA FASE ANTERIOR SE PLANTEO LA NECESIDAD DE ELABORAR UN PROGRAMA SUSTANTIVO PARA LA CREACIÓN DEL CEIFODED-IPN, RECIBIENDO DICHO PROGRAMA EL TITULO DE PROYECTO ACADÉMICO: ESTUDIOS DE POSTGRADO EN EL ÁREA PSICOPEDAGÓGICA PARA PROFESORES DEL I.P.N., EL CUAL SE DESARROLLARÁ BAJO UNA PERSPECTIVA DE PARTICIPACIÓN DE LOS DOCENTES DEL I.P.N., CON LA COLABORACIÓN DE UN RESPONSABLE DEL PROYECTO, SURGIDO DEL GRUPO MISMO.

**ANTEPROYECTO DEL CENTRO DE FORMACION Y DESARROLLO DOCENTE DEL  
INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL:  
CENFODED-IPN**

## CONTENIDO

### ANTECEDENTES

- 1.- GENERALIDADES.
  - 2.- MARCO REFERENCIAL DE CENFODED
  - 3.- MARCO HISTÓRICO DEL CENFODED
  - 4.- OBJETIVOS DEL CENFODED
  - 5.- ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL CENFODED
- CONCLUSIONES.

## ANTECEDENTES

## ANTECEDENTES

ES FRECUENTE ESCUCHAR ENTRE LOS PROFESORES DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL, ASPIRACIONES AL CAMBIO EN LA TAREA EDUCATIVA. PARA ALGUNOS ES EVIDENTE QUE LA REALIZACIÓN DE ESTAS ASPIRACIONES DEPENDE DEL JUEGO Y DEL EQUILIBRIO DE FUERZAS QUE PUEDAN ADHERIRSE AL CAMBIO Y DE LAS QUE PUEDAN RESISTIRLO. LO QUE MUCHOS NO RECONOCEN ES QUE SI SE QUIERE QUE LAS INNOVACIONES SURJAN, DIFUNDAN O INDUZCAN UN CAMBIO, ES NECESARIO QUE AQUELLAS SEAN REALMENTE ASUMIDAS POR QUIENES DEBEN UTILIZARLAS. ESTE ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE RESISTENCIA SOLO PUEDEN REALIZARSE A PARTIR DE LOS CONFLICTOS, MANIFIESTOS O LATENTES, VIVIDOS POR LOS DOCENTES EN SU SITUACIÓN COTIDIANA DE TRABAJO.

AHORA BIEN, EL NOMBRAMIENTO DE "PROFESORES" QUE RECIBEN DICHS PROFESIONALES DE LA EDUCACIÓN ES DEBIDO A SU FUNCIÓN PRINCIPALMENTE Y NO A SU FORMACIÓN. ES DECIR, LA FORMACIÓN EDUCATIVA QUE HAN RECIBIDO ESTAS PERSONAS ES PARA DESEMPEÑAR TAREAS DENTRO DE SU RAMA DE PREPARACIÓN, VGR.: INGENIERIA, MEDICINA, ETC., Y NO PRECISAMENTE EN LA EDUCACIÓN.

SI SOMOS CAPACES DE RECONOCER ESTA SITUACIÓN DEBEMOS COMPRENDER QUE EL DESARROLLO DE ESTOS PROFESIONALES DENTRO DEL CAMPO DE LA EDUCACIÓN ES APOYADO PRINCIPALMENTE EN LA EXPERIENCIA, ES DECIR, EN LA PRÁCTICA REPETIDA DE LA DOCENCIA, - REALIDAD QUE EN MUCHOS CASOS ORIGINA CONFLICTOS DE ADAPTACIÓN Y DE CONFUSIÓN PARA EL ALUMNO.

POR ELLO CONSIDERO QUE LA PROBLEMÁTICA EXIGE UN TRATAMIENTO EPISTEMOLÓGICO Y TOTALIZADOR QUE SÓLO UNA ACCIÓN COORDINADA, COHERENTE E INTEGRAL PODRÍA APROXIMARSE A DAR UNA RESPUESTA INSTITUCIONAL AL PROPÓSITO DE ALCANZAR LA MÁXIMA CALIDAD ACADÉMICA DENTRO DE LA EDUCACIÓN IMPARTIDA EN EL CAMPUS POLITÉCNICO.

DEBIDO A TODO LO ANTERIOR, SURGE LA INQUIETUD DE ELABORAR ESTE ANTEPROYECTO DEL CENFODED-IPN (CENTRO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DOCENTE DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL) PARA SUBSANAR EN LA MAYOR MEDIDA POSIBLE LAS MENCIONADAS DEFICIENCIAS Y POR ENDE COADYUVAR AL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA ENSEÑANZA DEL -- I.P.N.

1. The purpose of this document is to provide information on the status of the project. It is intended for the use of the project manager and the project sponsor. The information is confidential and should be handled accordingly.

### I. GENERALIDADES

2. This document is a general overview of the project. It provides information on the project's objectives, scope, and timeline. It is intended to provide a high-level overview of the project and its key components.

## GENERALIDADES

EL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL COMO INSTITUCIÓN EDUCATIVA QUE ATIENDE LOS NIVELES MEDIO SUPERIOR, SUPERIOR Y POSTGRADO, REQUIERE AUNAR LOS ESFUERZOS QUE ACTUALMENTE REALIZA PARA LA FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE SU PERSONAL DOCENTE, ASÍ COMO PARA LA INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN EDUCATIVA. EN FORMA GENERAL, EL PERSONAL DEDICADO A LA DOCENCIA ES SELECCIONADO DE ENTRE LOS EGRESADOS DEL PROPIO INSTITUTO SIN EXIGIRLES LA FORMACIÓN PEDAGÓGICA CONVENIENTE PARA DESEMPEÑAR CON EFICIENCIA LAS FUNCIONES INHERENTES A SU ACTIVIDAD DOCENTE. ADEMÁS, - EL ACELERADO DESARROLLO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO DEBE VINCULARSE A UNA TAREA -- PERMANENTEMENTE ORIENTADA A LA RENOVACIÓN Y ACTUALIZACIÓN CONTINUA DE LOS CONOCIMIENTOS QUE ENCIERRA DICHO DESARROLLO, PERMITIENDO A ESTOS PROFESIONALES SU INTEGRACIÓN A UNA DINÁMICA DE CAMBIO EXISTENTE, EVITANDO EL INCREMENTO DEL PROBLEMA QUE REPRESENTA PARA NUESTRO PAÍS EL ALTO PORCENTAJE DE PROFESIONISTAS QUE POSEEN CONOCIMIENTO OBSOLETO, LO CUAL FRENA Y OBSTACULIZA EL DESARROLLO DE -- NUESTRA SOCIEDAD. DATOS TOMADOS DEL "DIAGNÓSTICO 1980" DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL, MUESTRAN QUE DEL TOTAL DEL PERSONAL ADSCRITO A SUS ESCUELAS (EN -- LOS TRES NIVELES: MEDIO SUPERIOR, SUPERIOR Y POSTGRADO), EL 50% ES PERSONAL DO-

CENTE, LO QUE SIGNIFICA FORMAR Y/O ACTUALIZAR PEDAGÓGICAMENTE A UNA CANTIDAD DE 9,987 PROFESORES, SIN INCLUIR AL PERSONAL NO DOCENTE QUE EN UNA MODERNA CONCEPCIÓN DEL FENÓMENO EDUCATIVO, POR LO MENOS DEBIERA COMPRENDER LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ACTIVIDAD DOCENTE, PARA ASÍ PROPORCIONAR UN ADECUADO APOYO Y POR EN DE COADYUVAR A LA FORMACIÓN DE MEJORES PROFESIONISTAS.

LA PREPARACIÓN PEDAGÓGICA DEL PERSONAL DOCENTE DEL I.P.N., CONSTITUYE UN RETO - QUE AÚN NO HA SIDO SUPERADO A TRAVÉS DE LOS PLANES Y PROGRAMAS ESTABLECIDOS PARA ESTE FIN, DEBIDO A QUE DICHA TAREA HA SIDO APENAS RECIEN TOMADA Y ORIENTADA HACIA ACCIONES SISTEMÁTICAS, RESERVÁNDOSE EN LO GENERAL, POR UNA PARTE, AL PARTICULAR INTERÉS DE SUPERACIÓN Y A LA CONVICCIÓN QUE COMPARTEN ALGUNOS SECTORES DEL PROFESORADO DE LA IMPORTANCIA DE UNA PREPARACIÓN PEDAGÓGICA, Y POR OTRA PARTE, AL INMENSO SECTOR DE PROFESORES QUE LLEVAN A CABO UNA LABOR DOCENTE EXENTA DE LOS PRINCIPIOS DIDÁCTICOS, PEDAGÓGICOS Y EDUCATIVOS; AJENOS AL PROCESO DE COMUNICACIÓN, E INTERRELACIÓN DOCENTE-ALUMNO.

DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL MARCO TEÓRICO DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE --

(PEA), SE MANIFIESTA EN EL SECTOR ACADÉMICO DE LAS ESCUELAS, UNA CONCEPTUALIZACIÓN E INTERPRETACIÓN VARIADA Y A VECES DISCREPANTE DE LO QUE ES EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE Y LO QUE ES LA FUNCIÓN EDUCATIVA, PROVOCANDO ESTO CONFUSIÓN EN EL DOCENTE LO CUAL INFLUYE PARA QUE EL ALUMNO NO INTEGRE LOS CONOCIMIENTOS, NI LOS INCORPORA A SUS EXPERIENCIAS, LO CUAL REPERCUTE EN EL NO LOGRO DE UN -- APRENDIZAJE EFECTIVO.

LO ANTERIOR CONLLEVA A CONSIDERAR COMO PRIORITARIA LA UNIFICACIÓN DE CONCEPTUALIZACIONES DEL P.E.A., ASÍ COMO DE LAS VARIABLES QUE EN EL INTERVIENEN, ANTICIPANDO NUEVAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN QUE EL INSTITUTO DEBERÁ ENFRENTAR EN UN FUTURO, YA NO MUY LEJANO, EN ESTE CONTEXTO, ES PERENTORIO A SU VEZ, REDEFINIR LA CONCEPTUALIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DOCENTE, COMO FACILITADORA DE APRENDIZAJES SIGNIFICATIVOS BAJO EL CONCEPTO HOLISTA, DE TAL MANERA QUE PERMITA A LOS ALUMNOS REALIZAR SU APRENDIZAJE NO SÓLO COMO UN TRABAJO DE ASIMILACIÓN, SINO, DE INVESTIGACIÓN, DISCUSIÓN Y CREACIÓN.

OBVIAMENTE, LA REDEFINICIÓN Y UNIFICACIÓN DE CONCEPTOS NO ES UN PROPÓSITO INME-

DIATISTA, NI MUCHO MENOS, PODRÁ ALCANZARSE CON ACCIONES AISLADAS, SINO, EN EL DESARROLLO DE UNA VALORIZACIÓN CUALITATIVA DE LA PROBLEMÁTICA, COORDINADA POR LAS DIRECTRICES EMANADAS DESDE EL MÁXIMO NIVEL DE TOMA DE DECISIONES QUE POSIBILITE CONVERTIR DICHO PROPÓSITO EN UN PRODUCTO CONCRETO.

ASÍ, LA COMPLEJA PROBLEMÁTICA EDUCATIVA DEL I.P.N., HACE INDISPENSABLE EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA COMO UNA ACCIÓN COADYUVANTE AL PROPÓSITO - DE MEJORAR LA CALIDAD DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.

LA ATENCIÓN EN FORMA INTEGRAL Y COORDINADA DE DICHA PROBLEMÁTICA, ESTA RELACIONADA CON ASPECTOS TALES COMO :

"LA POBLACIÓN ESCOLAR ACTUAL Y PROSPECTIVA QUE, SEGÚN ESTUDIOS REALIZADOS ALCANZÓ EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR A 52,461 SIN INCLUIR LOS ALUMNOS EN PROCESO DE - REGULARIZACIÓN EN 1980-1981, LLEGARÁ A 87,100 EN 1992-1993. DE LOS CUALES -- 78,500 CORRESPONDERÁN A LOS CENTROS DE ESTUDIOS CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS :

(CECYT) Y 8,600 A LOS CENTROS DE ESTUDIOS TÉCNICOS (CET), MIENTRAS QUE PARA EL MISMO PERÍODO ESCOLAR SE DEBERÁ ATENDER UNA MATRÍCULA DE 88,650 ESTUDIANTES A NIVEL LICENCIATURA Y A UNA POBLACIÓN DE 7,500 EN POSTGRADO. LA TASA DE REGULARIDAD MANIFIESTA EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR ES APENAS DE 39% EN PROMEDIO EN SUS TRES ÁREAS, A NIVEL LICENCIATURA ALCANZA 45%; OTRO ASPECTO ES LA EFICIENCIA TERMINAL EN LOS NIVELES MEDIO SUPERIOR, DONDE EL PRIMER NIVEL, EN PROMEDIO ALCANZA EL 59.4%, Y EN LICENCIATURA EL PROMEDIO ES DE 43.38%". (90).

OTROS ASPECTOS DE NO MENOR IMPORTANCIA, EN QUE SE PUDIESE O DEBIESE COLABORAR - PARA ENFRENTARLOS SISTÉMICA E INTEGRALMENTE SE REFIERE A :

- ESTUDIOS DE INVESTIGACIÓN SOBRE LA POSIBILIDAD DE ESTABLECER SISTEMAS RECURRENTE DE EDUCACIÓN, ES DECIR, PROGRAMAS DE PERÍODOS ALTERNADOS DE ENSEÑANZA EN LA ESCUELA Y ACTIVIDADES EXTRAESCOLARES DE CARÁCTER PRÁCTICO, CONTRIBUYENDO CON ELLO A LA VINCULACIÓN DE LOS SECTORES EDUCATIVO Y PRODUCTIVO.

- ACTUALIZACIÓN PERIÓDICA DE CONTENIDOS CURRICULARES.
- ACTUALIZACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN EN METODOS Y MEDIOS DE APRENDIZAJE.
- ESTUDIOS DE SEGUIMIENTO DE EGRESADOS.
- VINCULACIÓN CON EL SECTOR PRODUCTIVO Y DE SERVICIOS.
- CONTRIBUIR A LA VINCULACIÓN PROGRESIVA DE LA TELEVISIÓN EDUCATIVA CON LAS ACTIVIDADES CULTURALES, TÉCNICAS, CIENTÍFICAS Y HUMANÍSTICAS DEL INSTITUTO.

EN LO REFERENTE A EL ÁREA DE EXTENSIÓN EDUCATIVA, ES NECESARIO OFRECER AL PERSONAL DOCENTE DEL INSTITUTO Y A SECTORES PROFESIONALES DE NUESTRO PAÍS, LOS MEDIOS QUE LE PERMITAN AMPLIAR Y ACTUALIZAR LOS CONOCIMIENTOS PEDAGÓGICOS Y/O DE SU ESPECIALIDAD, A TRAVÉS DE CURSOS, CONFERENCIAS, SEMINARIOS, TALLERES DE CAPACITACIÓN, ACTUALIZACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO.

POR OTRA PARTE, CABE MENCIONAR LA IMPORTANCIA QUE PARA EL INSTITUTO TIENEN LOS

SISTEMAS EDUCATIVOS NO ESCOLARIZADOS, LOS CUALES REQUIEREN DEL IMPULSO NECESARIO PARA QUE COADYUVEN AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL MISMO.

EN ESTE SENTIDO, CABE MENCIONAR LA GRAN REPERCUSIÓN SOCIAL Y CULTURAL QUE REPRESENTAN LOS MODERNOS MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACIÓN Y SUS AVANCES TECNOLÓGICOS, TALES COMO:

- TELEVISIÓN
- RADIO
- PRENSA
- CINE
- MICROPROCESADORA
- MULTIMEDIA

ASÍ COMO, LA INFLUENCIA DE LOS SISTEMAS ABIERTOS, SISTEMAS A DISTANCIA, ETC., YA QUE A TRAVÉS DE ELLOS PODRÁ LLEGARSE A SECTORES MÁS AMPLIOS DE LA POBLACIÓN PARTICIPANTE EN EL PROCESO PRODUCTIVO DEL PAÍS, CUMPLIÉNDOSE ASÍ UNO DE LOS OBJETI-

**VOS FUNDAMENTALES DE LA CREACIÓN DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL.**

EN BASE A LAS CONSIDERACIONES ANTERIORES Y TOMANDO EN CUENTA QUE EL I.P.N. ES - UN ORGANISMO CON CARACTERÍSTICAS PROPIAS TANTO DE SUS FINALIDADES COMO SU DE SARROLLO Y OPERACIÓN, ESTIMO QUE LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DOCENTE NO SÓLO ES UNA NECESIDAD URGENTE PARA CONJUGAR ESFUERZOS Y EXPERIENCIAS, SINO LA CONQUISTA DE UNA ETAPA DE MODERNIZACIÓN Y DESARROLLO DEL INSTITUTO. POR ELLO, ESTE CENTRO, BASÁNDOSE EN LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL, SE PROPONE REALIZAR ACTIVIDADES DE DOCENCIA, INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN EN EL CAMPO DE LA CIENCIA Y TÉCNICAS DE LA EDUCACIÓN, ABORDANDO LA REALIDAD EDUCATIVA DEL INSTITUTO, DESDE UNA PROSPECTIVA INTERDISCIPLINARIA, CONCEBIDA DENTRO DE UN ENFOQUE SISTEMÁTICO, PARA COADYUVAR AL INCREMENTO DE LA CALIDAD EN EL QUEHACER DOCENTE EN EL ACCIONAR INSTITUCIONAL.

ES INNEGABLE LA NECESIDAD DE CONSIDERAR QUE LA PROBLEMÁTICA EDUCATIVA DEL I.P.N. NO SE DA AISLADA, SINO QUE ES CONSECUENCIA DEL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL, YA - QUE "EL TODO DETERMINA LA NATURALEZA DE SUS PARTES, Y LAS PARTES NO PUEDEN SER

CONSIDERADAS AISLADAS DEL TODO"(91)

DETERMINÁNDOSE ASÍ LA NECESIDAD DE ESTUDIAR AL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL COMO UN SISTEMA ABIERTO, Y AL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL COMO SUBSISTEMA DE UN SUPRASISTEMA, POR CONSIGUIENTE SURGE LA NECESIDAD DE VISUALIZAR LA PROBLEMÁTICA INSTITUCIONAL DENTRO DEL MEDIO AMBIENTE EN EL CUAL ESTÁ INMERSO EL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL, LO QUE PERMITE ESTABLECER LOS SIGUIENTES CONSIDERANDOS DE LA PROBLEMÁTICA EDUCATIVA:

- LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS, EN NUESTRO PAÍS, HAN TENIDO UNA ELEVADA EXPANSIÓN CUANTITATIVA, EN DETRIMENTO DE SU DESARROLLO CUALITATIVO.
  
- LOS PROCESOS EDUCATIVOS NO SE DAN AL MARGEN DE LOS SOCIALES.

---

(91) VAN GIGCH, OP. CIT. P. 60-61

- LAS INSTITUCIONES DEL PAÍS HAN TENIDO QUE IMPROVISAR EN MUCHOS CASOS A SU -- CUERPO DOCENTE, CONFORMÁNDOSE ÉSTAS, CON ESPECIALISTAS EN LAS DIFERENTES RAMAS DEL SABER, PERO CON GRANDES DEFICIENCIAS EN CUANTO A LA FORMACIÓN PEDAGÓGICA.
  
- DADAS LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR Y SUPERIOR, Y ESPECIALMENTE ANTE LA DIVERSIDAD DE CAMPOS DE ESTUDIO QUE SE ABARCAN ES NECESARIO ABORDAR LA BÚSQUEDA DEL MEDIO QUE PERMITA UNA ACTUALIZACIÓN CONSTANTE, POR PARTE DE LOS DOCENTES, EN LAS RAMAS DEL CONOCIMIENTO QUE ATIENDEN.
  
- LAS INVESTIGACIONES DEBEN SER GENERADORAS DE PROYECTOS Y ALTERNATIVAS, ASÍ COMO DE OTRAS INVESTIGACIONES, PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN EL ÁMBITO EDUCATIVO.
  
- ABORDAR EL ESTUDIO DE LA EDUCACIÓN REQUIERE DE UN ENFOQUE SISTÉMICO Y POR --

TAL INTERDISCIPLINARIO.

- LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DOCENTE ES UN ASPECTO PRIORITARIO PARA LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.
  
- EN NUESTRO PAÍS NO EXISTEN SUFICIENTES INSTITUCIONES ABOCADAS A LA FORMACIÓN DE DOCENTES PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR.
  
- LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS HAN DE ENCONTRAR FORMAS DE SUPERACIÓN QUE LES PERMITAN LLEVAR A CABO PROCESOS INNOVADORES PARA UN MEJOR DESARROLLO DE LAS ACCIONES DE SU COMPETENCIA.

El presente informe describe las actividades de investigación y desarrollo tecnológico realizadas durante el periodo comprendido entre el 1 de enero de 1980 y el 31 de diciembre de 1980. El informe está dividido en tres partes: una introducción, un cuerpo de texto que describe las actividades realizadas y un capítulo de conclusiones y recomendaciones.

## 2. MARCO REFERENCIAL DE CENFODED

El presente informe se enmarca dentro del programa de actividades de investigación y desarrollo tecnológico del CENFODED.

El presente informe se enmarca dentro del programa de actividades de investigación y desarrollo tecnológico del CENFODED.

El presente informe se enmarca dentro del programa de actividades de investigación y desarrollo tecnológico del CENFODED. El presente informe se enmarca dentro del programa de actividades de investigación y desarrollo tecnológico del CENFODED.

## MARCO REFERENCIAL DEL CENFOED - IPN.

EXISTEN EXPERIENCIAS DE OTRAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS NACIONALES Y EXTRANJERAS EN EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS TENDIENTES A LOGRAR LA VINCULACIÓN ENTRE LA FORMACIÓN, LA ACTUALIZACIÓN Y LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA, COMO ELEMENTOS DE LA -- PRÁCTICA DOCENTE.

A CONTINUACIÓN HAGO REFERENCIA DE ALGUNAS DE ESTAS ACCIONES.

### 2.1. INSTITUCIONES NACIONALES.

• UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, LA CUAL ANTE LA NECESIDAD DE COADYUVAR A LA RESOLUCIÓN DE LOS ASPECTOS CUALITATIVOS DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE, ESTABLECIÓ UN PROGRAMA DE SUPERACIÓN ACADÉMICA QUE IMPLICA ENTRE OTRAS -- COSAS:

- IMPULSAR LA FORMACIÓN DE PROFESORES E INVESTIGADORES.
- ELEVAR LAS CONDICIONES QUE HAGAN POSIBLE EL MAYOR APROVECHAMIENTO DE LOS ESTUDIANTES.
- INNOVAR Y ACTUALIZAR LOS PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIO.
- FORMAR UN CUERPO DOCENTE ESPECIALIZADO NO SOLAMENTE EN EL ÁREA PROFESIONAL, SINO EN LAS TÉCNICAS, MÉTODOS Y CIENCIA DE LA EDUCACIÓN, QUE PERMITAN UNA ACCIÓN EFICIENTE DE SU FUNCIÓN.

PARA TAL EFECTO LA UNAM CREÓ EL CENTRO DE INVESTIGACIONES Y SERVICIOS EDUCATIVOS (CISE). ( 92)

\* INSTITUTOS TECNOLÓGICOS DEPENDIENTES DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,

---

(92) CARRAL, JOSÉ. "LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA EN MÉXICO". EN CISE, PERFILES EDUCATIVOS. ENERO MARZO, 1983, PÁG. 12.

LOS CUALES CON EL OBJETO DE RESOLVER LOS ASPECTOS CUALITATIVOS DEL P.F.A., CREARON EL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA EN EDUCACIÓN TÉCNICA (CIIDET). (93)

\*COLEGIO DE BACHILLERES, QUE ANTE LA NECESIDAD DE SATISFACER LA CRECIENTE DEMANDA DE EDUCACIÓN, LO CUAL HA PROVOCADO UNA IMPROVISACIÓN DE DISTINTOS PROFESIONALES COMO CATEDRÁTICOS DE LA ENSEÑANZA MEDIO SUPERIOR Y SUPERIOR, SIN LA DEBIDA O NINGUNA PREPARACIÓN PEDAGÓGICA, HA CREADO EL CENTRO DE ACTUALIZACIÓN Y FORMACIÓN DE PROFESORES (CAFEP). (94)

## 2.2. INSTITUCIONES EXTRANJERAS.

EN LA MAYOR PARTE DE LAS INSTITUCIONES EXTRANJERAS EXISTEN ORGANISMOS ENCARGADOS DE LOGRAR UNA ADECUADA FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE SUS CATEDRÁTICOS, CON -

---

(93) BOLETÍN DE INFORMACIÓN, SEP. DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN TECNOLÓGICA No. 2 SEPT. 1982.

(94) ÍDEM.

EL CONSIGUIENTE INCREMENTO EN LA CALIDAD DE LA ENSEÑANZA Y SU REPERCUSIÓN EN EL APRENDIZAJE; COMO CASOS PARTICULARES ESTÁN:

\*ESPAÑA, QUE A PARTIR DE SU REFORMA EDUCATIVA, REGLAMENTADA EN LA LEY GENERAL DE EDUCACIÓN EN 1970, ESTABLECIÓ LA RED DE COMUNICACIÓN EDUCATIVA, QUE ESTÁ CONSTITUIDA POR EL INSTITUTO NACIONAL DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN (INCIE), INTEGRADO POR UN INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN (ICE), EN CADA UNA DE LAS UNIVERSIDADES DE ESPAÑA.

\*INGLATERRA, CON SU UNIVERSIDAD ABIERTA COMO PIONERA EN EL USO MASIVO DE LA TECNOLOGÍA EDUCATIVA, Y CUYOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN PROFESIONAL TÉCNICA, ACTUALIZACIÓN, DIVULGACIÓN, ETC., HAN ALCANZADO NO SÓLO LOS SECTORES PRODUCTIVOS DEL REINO UNIDO, SINO TAMBIÉN HAN SIDO UTILIZADOS POR MUCHOS OTROS PAÍSES. (95)

---

(95) CARRAL, OP. CIT. P. 14.



**MARCO HISTORICO DEL CENFODED - IPN (1964-1983)**

EN EL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SE HAN REALIZADO, A PARTIR DE 1964, DIVERSAS ACCIONES ABOCADAS A LA RESOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS EDUCATIVOS, A SABER:

- PROGRAMAS ORGANIZADOS POR EL PATRONATO DE ALTA ESPECIALIZACIÓN DOCENTE, 1964.
- PROGRAMA DE FORMACIÓN DE PROFESORES EN LA ESCUELA SUPERIOR DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA (ESIME).
- PROGRAMA Y ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LA COMISIÓN DE NUEVOS MÉTODOS Y TECNOLOGÍAS DE LA ENSEÑANZA.
- PROGRAMA A CARGO DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN INDIVIDUAL.
- ACTIVIDADES REALIZADAS POR LA SECCIÓN DE ESPECIALIZACIÓN DOCENTE E INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA (SEGIT) DE LA COMISIÓN DE OPERACIÓN Y FOMEN

TO DE ACTIVIDADES ACADÉMICAS, (COFAA).

- PROGRAMA DEL CENTRO DE TELEVISIÓN EDUCATIVA DE ZACATENCO, (CTVZ).
- PROGRAMA DE PERFECCIONAMIENTO DE PROFESORES DE ESCUELA VOCACIONAL, CON LA INICIATIVA DE LA VOCACIONAL No. 7 Y EL APOYO Y CONTINUIDAD DE LAS VOCACIONALES 4, 8, 3 Y JUAN DE DIOS BÁTIZ.
- PROGRAMA SOBRE TECNOLOGÍA EDUCATIVA LLEVADOS A CABO POR EL CENTRO DE COMUNICACIÓN Y TECNOLOGÍA EDUCATIVA, (CECTE) CREADO EN 1975.
- CENTRO DE INVESTIGACIONES SOBRE ESTRUCTURAS Y SERVICIOS EDUCATIVOS (CENIESE) CREADO EN 1979.
- DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍA EDUCATIVA, SURGIDO DE LA FUSIÓN DE CECTE Y CENIESE EN 1980.

POR OTRA PARTE, RESULTA CONVENIENTE MENCIONAR QUE EL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y

ESTUDIOS AVANZADOS DEL I.P.N., CREÓ EN 1971 EL DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES EDUCATIVAS.

ESTUDIOS DEL CUALIFICADO A-

#### 4 OBJETIVOS DEL CENFODED

**OBJETIVOS DEL CENFODED - IPN****OBJETIVO GENERAL**

**BASAR LA PRÁCTICA DE LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA Y LA FORMACIÓN DOCENTE EN LA BÚSQUEDA DE ESTRATEGIAS Y ALTERNATIVAS PARA EL DESARROLLO DEL MODELO EDUCATIVO, PROPIO DEL I.P.N., POSIBILITANDO EL ESTABLECIMIENTO DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN CONTINUA DE SU PERSONAL DOCENTE, ASÍ COMO, EL SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES DESARROLLADAS EN LA DINÁMICA INSTITUCIONAL, COMO BASE PARA PROMOVER UNA MODIFICACIÓN DE LA ACTITUD DEL DOCENTE AL PERCIBIR SU FUNCIÓN COMO UNA PRÁCTICA SOCIAL.**

**LA CONSECUCCIÓN DEL OBJETIVO ANTES MENCIONADO PROPICIARÁ LOS SIGUIENTES OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- LA FORMACIÓN DE PROFESORES - INVESTIGADORES DE ALTO NIVEL**
- LA INVESTIGACIÓN EN LOS ASPECTOS DE LA CIENCIA Y TÉCNICAS DE LA EDUCACIÓN.**
- EL DESARROLLO DE DIVERSAS MODALIDADES EDUCATIVAS**

- LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES PARA PREPARACIÓN, FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN - DEL PERSONAL DOCENTE.
- EL DISEÑO, ELABORACIÓN Y USO DE RECURSOS DIDÁCTICOS, QUE COADYUVEN AL MEJOR DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DOCENTES DEL CENFODED.
- LA DIFUSIÓN, PROMOCIÓN E INTERCAMBIO DE LAS EXPERIENCIAS EDUCATIVAS DEL PROPIO CENTRO, TANTO AL INTERIOR COMO AL EXTERIOR DEL INSTITUTO.
- EL LLEVAR A CABO ASESORÍAS EN EL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN, LA EXTENSIÓN Y COMUNICACIÓN EDUCATIVA A LAS DEPENDENCIAS INSTITUCIONALES QUE ASÍ LO REQUIERAN.

PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS ANTES ENMARCADOS, EL CENFODED DEBERÁ CUMPLIR CON LAS SIGUIENTES FUNCIONES:

- ASESORAR A ESCUELAS Y ORGANISMOS DEL I.P.N. E INSTITUCIONES OFICIALES QUE -- ASÍ LO REQUIERAN, EN LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN, REFORMA Y PROYECCIÓN ACADÉMICA.

- REALIZAR INVESTIGACIONES SOBRE LA PROBLEMÁTICA EDUCATIVA DEL I.P.N.
- DESARROLLAR PROGRAMAS PARA LA SUPERACIÓN DE LA ACTIVIDAD DOCENTE EN LOS DIVERSOS NIVELES DE ENSEÑANZA DEL INSTITUTO.
- DESARROLLAR PROGRAMAS DE ESPECIALIZACIÓN EDUCATIVA A NIVEL POSTGRADO.
- DESARROLLAR PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN EDUCATIVA PARA PROMOVER Y DIFUNDIR LOS CONOCIMIENTOS DE LA CIENCIA Y TÉCNICAS DE LA EDUCACIÓN, GENERADOS EN EL IPN.
- REALIZAR INVESTIGACIONES QUE PERMITAN AMPLIAR Y ENRIQUECER EL CONOCIMIENTO DE LA COMUNIDAD POLITÉCNICA EN EL CAMPO EDUCATIVO.
- COORDINAR LOS CURSOS DE ACTUALIZACIÓN TÉCNICO - CIENTÍFICOS DISEÑADOS POR LAS ESCUELAS, CENTROS Y UNIDADES DEL INSTITUTO.



## ESTRUCTURA ORGANICA

- .0 SECRETARÍA ACADÉMICA DEL I.P.N.
- .1 DIRECCIÓN DEL CENFOED
- .2 COORDINACIÓN DE OPERACIÓN ACADÉMICA
  - .2.1 JEFATURA DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA
  - .2.2 JEFATURA DE INSTRUCTORES DOCENTES
  - .2.3 JEFATURA DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN
- .3 COORDINACIÓN DE COMUNICACIÓN EDUCATIVA
  - .3.1 JEFATURA DE MATERIAL DIDÁCTICO
  - .3.2 JEFATURA DE T.V. EDUCATIVA
  - .3.3 JEFATURA DE PUBLICACIONES

**.4. COORDINACIÓN DE APOYO EDUCATIVO.****.4.1. JEFATURA DE CONTROL ESCOLAR****.4.2. JEFATURA DE INFORMÁTICA****.4.3. JEFATURA DE RELACIONES PÚBLICAS****.5. COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA****.5.1. JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS****.5.2. JEFATURA DE RECURSOS FINANCIEROS****.5.3. JEFATURA DE RECURSOS MATERIALES**

SECRETARÍA DE ECONOMÍA

COMISIÓN FEDERAL DE DEFENSA ECONÓMICA

SECRETARÍA DE ECONOMÍA

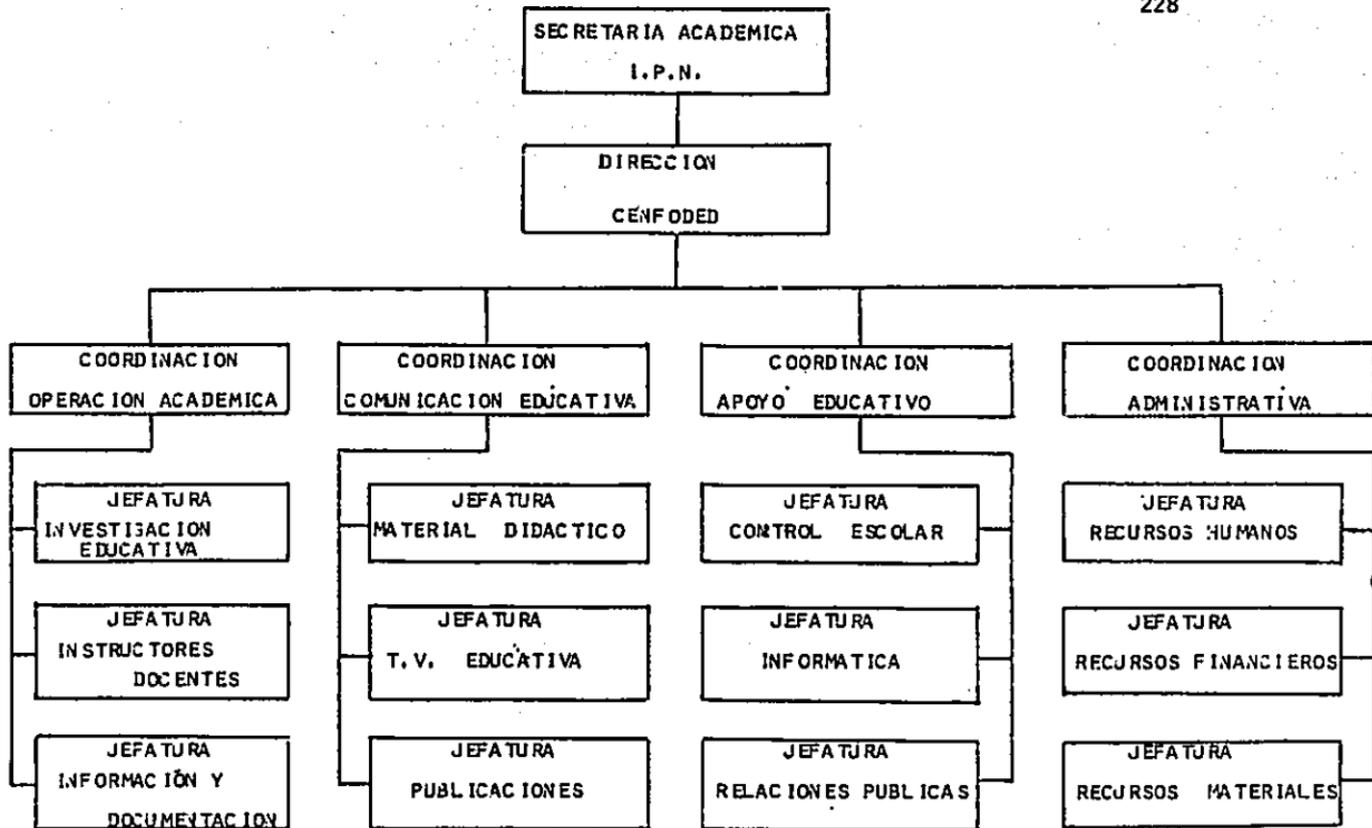
SECRETARÍA DE ECONOMÍA

SECRETARÍA DE ECONOMÍA

SECRETARÍA DE ECONOMÍA

**1. ORGANIGRAMA DEL CENFODED - IPN**

SECRETARÍA DE ECONOMÍA



OPS

SECRETARIA DE ASESORIA

### INFORME DE LOGROS

SECRETARIA DE ASESORIA

EL OBJETIVO DE ESTE INFORME ES REPORTAR LOS LOGROS OBTENIDOS EN EL PERIODO DE TIEMPO QUE SE INDICA EN EL TITULO DE ESTE INFORME.

### 2. FUNCIONOGRAMA POR AREA DE ACTIVIDAD

CONFORME A LO ESTABLECIDO EN EL PLAN DE TRABAJO DE LA SECRETARIA DE ASESORIA PARA EL PERIODO DE TIEMPO QUE SE INDICA EN EL TITULO DE ESTE INFORME, SE OBTUVIERON LOS SIGUIENTES LOGROS:

AREA DE ACTIVIDAD :

DIRECCION GENERAL

FUNCION GENERAL :

COORDINAR LAS FUNCIONES DEL CENTRO PARA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS DE ACUERDO CON LAS POLÍTICAS EMANADAS DE LA SECRETARÍA ACADÉMICA DEL PROPIO INSTITUTO.

FUNCIONES ESPECIFICAS :

- ESTABLECER LAS DIRECTRICES GENERALES PARA LA OPERACIÓN EFICIENTE DEL CENTRO.
- OBTENER EL APOYO LOGÍSTICO PARA EL DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS Y ACTIVIDADES DEL CENTRO.
- ESTABLECER MECANISMOS DE CONTROL Y EVALUACIÓN ADECUADOS PARA LA FUNCIONALIDAD DEL CENTRO.

**AREA DE ACTIVIDAD:****COORDINACION DE OPERACION ACADEMICA****FUNCION GENERAL:**

MANTENER EN FORMA CONTÍNUA LA CONCORDANCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS CONTENIDOS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE, Y LAS DEMANDAS QUE LOS ORIGINARON.

**FUNCIONES ESPECIFICAS:**

- DETERMINAR LA COMBINACIÓN ÓPTIMA DE OPORTUNIDAD, SECUENCIA E INTEGRACIÓN DE RECURSOS PARA ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS OPERATIVOS.
- ASEGURAR EL ABASTECIMIENTO OPORTUNO DE MATERIALES Y EQUIPO DIDÁCTICO DE ACUERDO CON LA PLANEACIÓN DE LA OPERACIÓN; ASÍ COMO EL USO ADECUADO Y EFICIENTE DEL EQUIPO Y DE LAS INSTALACIONES DISPONIBLES.
- MANTENER LA CALIDAD EDUCATIVA DENTRO DE LOS MARGENES DE TOLERANCIA ESTABLECIDOS PARA EL DISEÑO Y LA OPERACIÓN ACADÉMICA.

AREA DE ACTIVIDAD:

JEFATURA DE INVESTIGACION EDUCATIVA

FUNCION GENERAL:

ORIENTAR LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA AL ANÁLISIS Y BÚSQUEDA DE SOLUCIONES DE LA PROBLEMÁTICA EDUCATIVA INSTITUCIONAL, ASÍ COMO A LA ANTICIPACIÓN DE POSIBLES FENÓMENOS EDUCATIVOS PRODUCTO DE LOS CAMBIOS ESTRUCTURALES Y SITUACIONALES QUE - CONVERJAN SOBRE EL INSTITUTO.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- LOGRAR QUE LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA SE INCREMENTE EN CORRESPONDENCIA CON LA IMPORTANCIA DE LA EDUCACIÓN Y SUS PROBLEMAS, ATENDIENDO A LAS NECESIDADES INSTITUCIONALES.

- LOGRAR QUE LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA CONSTRUYA UNA BASE TEÓRICA Y METODOLÓGICA PROPIA PARA GENERAR ALTERNATIVAS ADECUADAS A LA REALIDAD INSTITUCIONAL.
- LOGRAR QUE LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA ELEVE SU EFECTIVIDAD, MEDIANTE UNA MÁS ESTRECHA VINCULACIÓN DE LA GENERACION DE CONOCIMIENTOS, LA EXPERIMENTACIÓN, LA INNOVACIÓN Y LA PROPAGACIÓN DE SUS RESULTADOS CON LA TOMA DE DECISIONES Y LA PRÁCTICA DE LA EDUCACIÓN.

**AREA DE ACTIVIDAD:****JEFATURA DE INSTRUCTORES DOCENTES****FUNCION GENERAL:**

DETERMINAR EN BASE A DIAGNÓSTICOS DE REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS LOS CURSOS Y -  
EVENTOS TENDIENTES A LOGRAR LA CONSTANTE SUPERACIÓN DE LOS DOCENTES DEL INSTI-  
TUTO.

**FUNCIONES ESPECIFICAS:**

- DETECTAR NECESIDADES DE CONOCIMIENTO Y/O ACTUALIZACIÓN EN LO REFERENTE A LOS REQUERIMIENTOS PEDAGÓGICOS DE LA ACTIVIDAD DOCENTE,
- DISEÑAR E IMPLEMENTAR ACCIONES QUE ASEGUREN LA CRISTALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL CENTRO, EN CUANTO A LA SUPERACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE DEL INSTITUTO.
- IMPLEMENTAR CURSOS CONCRETOS DE ACCIÓN TENDIENTES A LOGRAR UNA EVALUACIÓN OBJETIVA DE LAS ACCIONES IMPLEMENTADAS.

**AREA DE ACTIVIDAD:****JEFATURA DE INFORMACION Y DOCUMENTACION****FUNCION GENERAL:**

PROVEER AL CENTRO DE LOS SERVICIOS DOCUMENTALES QUE LE PERMITAN CONTAR CON UN ACERVO INFORMATIVO ACTUALIZADO.

**FUNCIONES ESPECIFICAS:**

- ESTABLECER Y MANTENER EN FORMA PERMANENTE Y ACTUALIZADA LA ORGANIZACIÓN Y OPERACIÓN DE LOS SERVICIOS DE INFORMACIÓN DOCUMENTAL.
- RECABAR EN FORMA PERMANENTE INFORMACIÓN SOBRE LIBROS, PUBLICACIONES, PELÍCULAS VIDEOS, ETC., QUE SE CONSIDEREN DE INTERÉS PARA LAS ACTIVIDADES DEL CENTRO.
- ASEGURAR LA DIFUSIÓN OPORTUNA Y PERMANENTE DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTAL CON QUE CUENTE EL CENTRO, TANTO ENDOGENA COMO EXOGENAMENTE.

AREA DE ACTIVIDAD:

COORDINACION DE COMUNICACION EDUCATIVA

FUNCION GENERAL:

ELABORAR EL CONJUNTO INTEGRADO DE CONOCIMIENTO Y MATERIALES DIDÁCTICOS, ORGANIZADOS DE ACUERDO CON PRINCIPIOS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE, QUE ASEGUEN LA CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS EDUCACIONALES CONCRETOS.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- ESTABLECER LAS DIRECTRICES PARA LA REALIZACIÓN DE LOS TRABAJOS DE APOYO A LOS PROGRAMAS ACADÉMICOS DEL CENTRO.
- SUPERVISAR LA PRODUCCIÓN DE MATERIALES DIDÁCTICOS, AUDIOVISUALES Y DE IMPRESIÓN DE MATERIAL PARA USO DEL CENTRO.
- INVESTIGAR, DESARROLLAR Y DIFUNDIR AQUELLOS ASPECTOS DE LA COMUNICACIÓN EDUCATIVA QUE COADYUVEN A FACILITAR EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.

AREA DE ACTIVIDAD:

JEFATURA DE MATERIAL DIDACTICO

FUNCION GENERAL:

COADYUVAR EL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS DE MEJORAMIENTO DE LA ENSEÑANZA, A TRAVÉS DE LA ELABORACIÓN DE RECURSOS DIDÁCTICOS QUE SIRVAN DE APOYO A LA ACTIVIDAD DOCENTE.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- PROVEER DE LOS RECURSOS DIDÁCTICOS QUE SEAN REQUERIDOS PARA LA OPERACIÓN DEL CENTRO.
- DETERMINAR CARACTERÍSTICAS DE DISEÑO Y ELABORACIÓN DE LOS MATERIALES DIDÁCTICOS QUE SE REQUIERAN PARA LA INTEGRACIÓN DE PAQUETES DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.
- PROPORCIONAR ASESORÍA QUE CONTRIBUYA A UN MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS DIDÁCTICOS DEL CENTRO, A LAS COORDINACIONES Y/O JEFATURAS QUE ASÍ LO SOLICITEN.

JEFATURA DE T.V. EDUCATIVA

FUNCION GENERAL:

- INVESTIGAR, DESARROLLAR Y DIFUNDIR, LOS SISTEMAS, MÉTODOS Y TÉCNICAS QUE SE UTILIZAN EN LA T.V., EDUCATIVA, Y QUE COADYUVEN AL MEJORAMIENTO DE LA ACTIVIDAD ACADÉMICA DEL INSTITUTO.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- COORDINAR LAS ACCIONES PARA DESARROLLAR Y DIFUNDIR LAS NORMAS PARA EL DISEÑO Y PRODUCCIÓN DE VIDEO-REGISTROS QUE COADYUVEN A ELEVAR LA CALIDAD, EFICIENCIA Y EFICACIA ACADÉMICA DEL INSTITUTO.
- IMPLEMENTAR ACCIONES QUE CAPACITEN Y/O ACTUALICEN AL PERSONAL DOCENTE QUE INTEGRAN E INTERACTUAN EN LOS CIRCUITOS CERRADOS DE TELEVISIÓN DEL INSTITUTO.
- DESARROLLAR ACCIONES QUE PERMITAN LA DIFUSIÓN DE LA PRÁCTICA DE VIDEO-REGISTROS COMO APOYO DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE, DENTRO DEL INSTITUTO.

AREA DE ACTIVIDAD:

JEFATURA DE PUBLICACIONES

FUNCION GENERAL:

COADYUVAR A LA DIFUSIÓN DE LOS AVANCES DEL CENFODED EN MATERIA EDUCATIVA, ASÍ COMO SUS ACTIVIDADES, TANTO ENDÓGENA COMO EXOGÉNAMENTE.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

IMPLEMENTAR ACCIONES CONCRETAS Y SISTEMÁTICAS QUE ASEGUREN LA CORRECTA, OPORTUNA Y EFICIENTE PUBLICACIÓN DE DOCUMENTOS DE INTERÉS PARA LA COMUNIDAD POLITÉCNICA, EN MATERIA DE AVANCES EDUCATIVOS, ASÍ COMO DE ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL.

- DESARROLLAR MECANISMOS DE DISTRIBUCIÓN DE LAS PUBLICACIONES DEL CENFODED, LAS CUALES PERMITAN QUE LOS POLITECNICOS CONOZCAN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DEL CENTRO.
- CONTRIBUIR A EL ACCIONAR EDUCATIVO DEL CENTRO, MEDIANTE LA OPORTUNA ELABORACIÓN DE LOS DOCUMENTOS QUE FORMEN PARTE DE LOS PAQUETES DE APRENDIZAJE.

**AREA DE ACTIVIDAD:****COORDINACION DE APOYO ACADEMICO****FUNCION GENERAL:**

COADYUVAR AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS Y ACCIONES DEL CENTRO, A TRAVÉS DE ACCIONES SISTEMÁTICAS DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN, TANTO ENDÓGENA COMO EXÓGENA.

**FUNCIONES ESPECIFICAS:**

- MANTENER COMUNICACIÓN CONTÍNUA CON LAS DEMÁS COORDINACIONES DEL CENTRO, A FÍN DE SATISFACER LAS NECESIDADES ESPECÍFICAS DE CADA UNA DE ELLAS.
- IMPLEMENTAR SISTEMAS QUE PERMITAN EL ESTABLECIMIENTO DE ACCIONES TENDIENTES A LOGRAR EL SEGUIMIENTO DE LOS DOCENTES QUE INGRESAN AL SISTEMA DE FORMACIÓN DOCENTE DEL CENFODED.
- ESTABLECER VÍNCULOS DE COMUNICACIÓN ENDÓGENA Y EXÓGENA QUE PERMITAN LA DIFUSIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL CENTRO.

**AREA DE ACTIVIDAD:****JEFATURA DE CONTROL ESCOLAR****FUNCION GENERAL:**

ESTABLECER UN SISTEMA DE REGISTRO DEL PERSONAL DOCENTE QUE FORMA PARTE DEL INSTITUTO, Y QUE HA PARTICIPADO EN LAS ACTIVIDADES DE EL CENFODED.

**FUNCIONES ESPECIFICAS:**

- DESARROLLAR LOS MECANISMOS QUE PERMITAN LLEVAR UN CONTROL DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS CON FINES DE FORMACIÓN Y/O ACTUALIZACIÓN EN EL CENTRO.
- IMPLEMENTAR UN REGISTRO DE CONTROL DE AVANCE DE CURRÍCULUM DE LOS DOCENTES EN CUANTO A NÚMERO DE CURSOS, TIPOS DE CURSOS, FECHAS DE LOS MISMOS, DESEMPEÑO, ETC.
- BRINDAR SERVICIO DE EXPEDICIÓN DE CONSTANCIAS DE ACREDITACIÓN AL PERSONAL DOCENTE QUE HAYA PARTICIPADO EN LOS EVENTOS ORGANIZADOS POR EL CENTRO.

AREA DE ACTIVIDAD:

JEFATURA DE INFORMATICA

FUNCION GENERAL:

ELABORAR LOS MÉTODOS Y DESARROLLAR LAS TÉCNICAS NECESARIAS PARA ADQUIRIR, TRATAR Y TRANSMITIR LA INFORMACIÓN, ASÍ COMO DESARROLLAR LOS PROCEDIMIENTOS PARA SU ALMACENAMIENTO Y POSTERIOR UTILIZACIÓN.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- SERVIR DE SOPORTE AL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN DEL CENTRO.
- DAR A CONOCER EN FORMA SISTEMÁTICA Y ORGANIZADA, INFORMACIÓN A LA DIRECCIÓN DEL CENTRO, QUE LE PERMITA TOMAR DECISIONES DE CURSOS A IMPARTIR EN FUNCIÓN DE LA DISPONIBILIDAD DE INSTRUCTORES.
- PROVEER LOS MEDIOS PARA QUE LA INFORMACIÓN PROCEDENTE DE LOS RESULTADOS DE LA ACTIVIDAD SEA ELABORADA, DE ACUERDO CON LAS REGLAS DETERMINADAS AL EFECTO.

**AREA DE ACTIVIDAD:****JEFATURA DE RELACIONES PUBLICAS****FUNCION GENERAL:**

ASEGURAR EL FLUJO CONTINUO Y EFICIENTE DE INFORMACIÓN ENTRE LOS DIVERSOS ELEMENTOS DEL CENTRO Y ESTABLECIENDO RELACIONES EXTERNAS QUE PERMITAN UNA CONSTANTE Y ADECUADA INTEGRACIÓN CON LA COMUNIDAD POLITÉCNICA.

**FUNCIONES ESPECIFICAS:**

- IMPLEMENTAR MECANISMOS DE RELACIÓN CON LAS UNIDADES DE DEMANDA PARA CAPTAR -- LAS CARACTERÍSTICAS DE SUS REQUERIMIENTOS Y ELEVAR EL GRADO DE SATISFACCIÓN PROPORCIONADO.
- ASEGURAR QUE LAS UNIDADES DE DEMANDA RECIBAN INFORMACIÓN OPORTUNA, CONTINUA Y COMPLETA DE LOS OBJETIVOS Y FORMA DE OPERACIÓN DEL CENTRO.
- ASEGURAR QUE LOS CONTENIDOS PROPORCIONADOS PARA DIFUSIÓN SEAN CONGRUENTES CON LA NATURALEZA DEL MEDIO EMPLEADO Y CON LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES.

**AREA DE ACTIVIDAD:****COORDINACION ADMINISTRATIVA****FUNCION GENERAL:**

COADYUVAR A LA PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y CONTROL DEL FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO, MEDIANTE LA OBTENCIÓN, CUSTODIA Y APLICACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS, ASÍ - COMO PROTECCIÓN E INCREMENTO DE LOS BIENES PATRIMONIALES.

**FUNCIONES ESPECIFICAS:**

- ASESORAR EN LA DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS, FORMULACIÓN DE ESTRATÉGIAS, ALTERNATIVAS DE DECISIÓN, PLANES OPERATIVOS, FINANCIEROS Y PRESUPUESTOS.
- INTEGRAR, INCREMENTAR Y PROTEGER LOS BIENES PATRIMONIALES DEL CENFODED, LOGRANDO SU ÓPTIMO APROVECHAMIENTO.
- PROPORCIONAR LOS SERVICIOS DE ADQUISICIONES, INSTALACIONES, EQUIPO, MANTENIMIENTO Y DEMÁS PARA FACILITAR LA OPERACIÓN DEL CENTRO.

**AREA DE ACTIVIDAD****JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS****FUNCION GENERAL:**

ESTABLECER UN PROCESO CONTINUO DE DESARROLLO DEL PERSONAL DEL CENFODED, QUE ASEGURE LA IDONEIDAD TÉCNICA Y PROFESIONAL DEL MISMO, EN FUNCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DE INNOVACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL CENTRO.

**FUNCIONES ESPECIFICAS:**

- MANTENER UN AMBIENTE DE RELACIONES INTERNAS ORIENTADO A LA INNOVACIÓN Y LA CALIDAD TOTAL, A TRAVÉS DEL ESTABLECIMIENTO DE LAS CONDICIONES DE COOPERACIÓN Y CONDUCTA DE GRUPO QUE FACILITEN EL ACCIONAR DEL CENTRO.
- PROMOVER Y/O ESTABLECER LOS REGLAMENTOS Y NORMAS QUE RIJAN LA OPERACIÓN DEL CENTRO, EN ESPECIAL AQUELLAS QUE DEFINAN LAS CONDICIONES DE CONVIVENCIA ENTRE LOS MIEMBROS DEL CENFODED.
- PROPORCIONAR UN CONJUNTO CONGRUENTE DE SERVICIOS AL PERSONAL QUE FACILITEN UN CLIMA ORGANIZACIONAL SATISFACTORIO PARA LOS INTEGRANTES DEL CENTRO.

**AREA DE ACTIVIDAD :****JEFATURA DE RECURSOS FINANCIEROS****FUNCION GENERAL :**

**MANTENER UNA SITUACIÓN FINANCIERA SALUDABLE DEL CENFODED, ASEGURANDO LA OBTENCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS NECESARIOS, ASÍ COMO SU ADECUADA CUSTODIA Y APLICACIÓN.**

**FUNCIONES ESPECIFICAS :**

- **OBTENER LOS FONDOS REQUERIDOS DE ACUERDO CON LAS CONDICIONES DE COSTO Y OPORTUNIDAD MÁS SATISFACTORIAS INCLUYENDO, EN SU CASO , SUBSIDIOS.**
- **IMPLEMENTAR UN SISTEMA QUE OFRESCA MANEJO Y RESGUARDO SEGUROS Y CONFIABLES DE LAS ENTRADAS Y SALIDAS DE FONDOS FINANCIEROS.**
- **ASEGURAR EL ADECUADO CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES FINANCIERAS CONTRAIDAS Y LAS SALIDAS DE EFECTIVO QUE SE REQUIERAN PARA LA OPERACIÓN DEL CENFODED.**

**AREA DE ACTIVIDAD****JEFATURA DE RECURSOS MATERIALES****FUNCION GENERAL:**

PROPORCIONAR LOS SERVICIOS DE ADQUISICIONES, INSTALACIONES, EQUIPO, MANTENIMIENTO Y DEMÁS, PARA FACILITAR LA OPERACIÓN DEL CENFODED,

**FUNCIONES ESPECIFICAS:**

- ADQUIRIR, DE ACUERDO CON LAS POLÍTICAS ESTABLECIDAS DE COSTO, CALIDAD Y OPORTUNIDAD, LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO, SUMINISTRÁNDOLOS CONFORME A LAS NECESIDADES DE CONSUMO.
- MANTENER LAS INSTALACIONES Y EQUIPOS NECESARIOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL - CENFODED, EN CONDICIONES DE MÁXIMA EFECTIVIDAD OPERATIVA.
- PROPORCIONAR LOS SERVICIOS NECESARIOS DE INTENDENCIA PARA EL BUEN DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES DEL PERSONAL DEL CENTRO.

ORGANIGRAMA DE FUNCIONES

1970

ORGANIGRAMA DE FUNCIONES DE LA INSTITUCION

**.3. FUNCIONGRAMA POR NIVEL ORGANIZACIONAL**

1. DIRECTOR GENERAL

2. SUBDIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION

3. SUBDIRECCION GENERAL DE INVESTIGACION Y DESARROLLO TECNICO

4. SUBDIRECCION GENERAL DE ASISTENCIA TECNICA

5. SUBDIRECCION GENERAL DE ASISTENCIA ADMINISTRATIVA

6. SUBDIRECCION GENERAL DE ASISTENCIA SOCIAL

7. SUBDIRECCION GENERAL DE ASISTENCIA LEGAL

8. SUBDIRECCION GENERAL DE ASISTENCIA ECONOMICA

9. SUBDIRECCION GENERAL DE ASISTENCIA CULTURAL

10. SUBDIRECCION GENERAL DE ASISTENCIA DEPORTIVA

11. SUBDIRECCION GENERAL DE ASISTENCIA TURISTICA

12. SUBDIRECCION GENERAL DE ASISTENCIA EDUCATIVA

13. SUBDIRECCION GENERAL DE ASISTENCIA SANITARIA

**NIVEL ORGANIZACIONAL:**

**DIRECCION**

**FUNCIONES:**

- ACORDAR CON EL SECRETARIO ACADÉMICO DEL INSTITUTO.
- REPRESENTAR AL CENFODED ANTE PERSONAS FÍSICAS Y MORALES.
- CONOCER Y APROBAR, EN SU CASO, LOS PLANES, PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS DE ACTIVIDADES PARA EL CENFODED.
- ESTABLECER LOS REQUERIMIENTOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS PARA LA REALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS DEL CENFODED.
- ESTABLECER POLÍTICAS PARA LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS DEL CENTRO.
- COORDINAR LOS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES ADSCRITOS AL CENTRO.

- SUPERVISAR LA CORRECTA APLICACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS ASIGNADOS AL CENFODED.
  
- ATENDER EL CUMPLIMIENTO OPORTUNO DE LOS COMPROMISOS INSTITUCIONALES.
  
- VIGILAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS ADMINISTRATIVAS EMANADAS DE LAS DISPOSICIONES PARA EL I.P.N. Y DEL REGLAMENTO INTERIOR DEL CENFODED.
  
- ATENDER LAS COMISIONES ESPECÍFICAS ASIGNADAS POR EL SECRETARIO ACADÉMICO DEL INSTITUTO Y AUTORIDADES SUPERIORES.

**NIVEL ORGANIZACIONAL****COORDINACIONES****FUNCIONES:**

- ACORDAR CON EL DIRECTOR DEL CENFODED,
- ESTABLECER Y PROPONER A LA DIRECCIÓN LOS PROYECTOS Y EL PROGRAMA ANUAL DE ACTIVIDADES PARA SU ÁREA,
- PRECISAR Y ASIGNAR LOS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES REQUERIDOS PARA LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS APROBADOS,
- SUPERVISAR LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS Y VIGILAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS Y DEL CALENDARIO DE ACTIVIDADES, EN CASO NECESARIO APLICAR MEDIDAS CORRECTIVAS.

- ESTABLECER LOS MECANISMOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA COORDINACIÓN ENTRE DIVERSAS ÁREAS DE SU SECTOR, Y EN SU CASO, CON OTROS SECTORES.
- ELABORAR LOS INFORMES DE AVANCE Y TERMINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS EN SU ÁREA.
- REPRESENTAR EL CENFODED, ANTE PERSONAS FÍSICAS Y MORALES, DENTRO DE LOS LINEAMIENTOS ESTABLECIDOS POR LA DIRECCIÓN.
- ATENDER LAS COMISIONES TÉCNICAS ESPECÍFICAS QUE LE ENCOMIENDE LA DIRECCIÓN.
- VIGILAR LA OBSERVANCIA DE LAS NORMAS ADMINISTRATIVAS EMANADAS DE LAS DISPOSICIONES GENERALES PARA EL I.P.N. Y DEL REGLAMENTO INTERIOR DEL CENFODED.
- ESTABLECER LOS MECANISMOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA COORDINACIÓN CON OTRAS UNIDADES EN LA REALIZACIÓN DE ACCIONES CONJUNTAS.

## NIVEL ORGANIZACIONAL

## JEFATURAS

## FUNCIONES:

- ACORDAR CON SU COORDINADOR.
- ESTABLECER Y PROPONER A SU COORDINACIÓN LOS PROYECTOS Y EL PROGRAMA ANUAL DE ACTIVIDADES PARA SU ÁREA.
- PRECISAR Y ASIGNAR LOS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES REQUERIDOS PARA LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS APROBADOS.
- SUPERVISAR LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS Y VIGILAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS Y DEL CALENDARIO DE ACTIVIDADES: EN CASO NECESARIO APLICAR LAS MEDIDAS CORRECTIVAS.
- ESTABLECER LOS MECANISMOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA COORDINACIÓN CON OTRAS UNIDADES EN LA REALIZACIÓN DE ACCIONES CONJUNTAS.
- ELABORAR LOS INFORMES DE AVANCE Y DE TERMINACIÓN DE PROYECTOS Y DEL PROGRAMA.
- ATENDER LAS COMISIONES TÉCNICAS ESPECÍFICAS QUE LE ENCOMIENDE SU COORDINACIÓN.

- VIGILAR LA OBSERVANCIA EN SU ÁREA DE LAS NORMAS ADMINISTRATIVAS EMANADAS DE LAS DISPOSICIONES GENERALES PARA EL I.P.N. Y DEL REGLAMENTO INTERIOR DEL -- CENFODED.

1. The purpose of this report is to provide a summary of the results of the investigation conducted by the Security Council on the activities of the [redacted] in the [redacted] area.

2. The investigation was conducted from [redacted] to [redacted] and was carried out by a team of [redacted] and [redacted] personnel. The results of the investigation are summarized in this report.

3. The [redacted] has been found to be engaged in activities which are in violation of the [redacted] and [redacted] laws.

### CONCLUSIONS

4. It is concluded that the [redacted] is a [redacted] organization which is engaged in activities which are in violation of the [redacted] and [redacted] laws. It is recommended that the [redacted] be [redacted] and [redacted] to prevent further [redacted] activities.

5. The [redacted] has been found to be engaged in activities which are in violation of the [redacted] and [redacted] laws. It is recommended that the [redacted] be [redacted] and [redacted] to prevent further [redacted] activities.

6. The [redacted] has been found to be engaged in activities which are in violation of the [redacted] and [redacted] laws. It is recommended that the [redacted] be [redacted] and [redacted] to prevent further [redacted] activities.

7. The [redacted] has been found to be engaged in activities which are in violation of the [redacted] and [redacted] laws. It is recommended that the [redacted] be [redacted] and [redacted] to prevent further [redacted] activities.

## CONCLUSIONES DEL ANTEPROYECTO

### LA CREACIÓN DEL CENTRO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DOCENTE DEL I.P.N.:

- FACILITARÍA LA UNIFICACIÓN DE CRITERIOS PEDAGÓGICOS Y ACADÉMICOS, BENEFICIANDO CON ELLO, FUNDAMENTALMENTE AL ESTUDIANTADO DEL INSTITUTO.
  
- PERMITIRÍA CONTAR CON PLANES Y PROGRAMAS SISTEMÁTICOS Y PERMANENTES DE FORMACIÓN, DESARROLLO Y ACTUALIZACIÓN DOCENTE, BENEFICIANDO CON ELLO LA ORGANIZACIÓN INTERNA DEL INSTITUTO, COMO ASÍ MISMO, A UN MAYOR NÚMERO DE RECURSOS HUMANOS.
  
- EVITARÍA LA POSIBLE DUPLICIDAD DE ACCIONES AISLADAS Y FRAGMENTADAS, TRAYENDO CON ELLO UNA OPTIMIZACIÓN DEL APOYO LOGÍSTICO DE LA INSTITUCIÓN.
  
- PERMITIRÍA ENFRENTAR COORDINADA E INTEGRALMENTE MUCHOS DE LOS PROBLEMAS EDUCATIVOS AUN NO RESUELTOS, QUE GRAVITAN ENDÓGENA Y EXOGÉNAMENTE, Y QUE SE MANIFIESTARÁN CON MAYOR PROFUNDIDAD EN EL FUTURO.

- CONTRIBUIRÍA EN EL QUEHACER EDUCATIVO DEL I.P.N. PARA CUMPLIR CON MAYOR EFICIENCIA SUS OBJETIVOS Y CONVENIOS.
- COADYUVARÍA A PREVENIR OPORTUNA, METODOLÓGICA Y SISTEMÁTICAMENTE LA COMPLEJA PROBLEMÁTICA PROSPECTIVA, RELACIONADA CON LA ACTUALIZACIÓN PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA QUE DEBERÁ ENFRENTAR LA INSTITUCIÓN.
- CONTRIBUIRÍA AL AVANCE DINÁMICO DE LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA, ASÍ COMO A HACER FRENTE A LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE MEJORAR LA CALIDAD DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.
- SE OBSERVA HOY DÍA COMO UNA NECESIDAD DE ATENCIÓN PRIORITARIA PARA EL I.P.N. SI EFECTIVAMENTE SE DESEAN INTEGRAR LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN A SU CADA VEZ MÁS COMPLEJA PROBLEMÁTICA EDUCATIVA.

## CONCLUSIONES DEL MARCO TEORICO-CONCEPTUAL

- LA INTELIGENCIA DEL PERSONAL ES EL RECURSO MÁS VALIOSO CON QUE CUENTAN LOS SISTEMAS SOCIALES.
- EL SER HUMANO NO SE AUTOREALIZA CUANDO LOGRA EL OBJETIVO , SINO CUANDO TRABAJA PARA LOGRARLO.
- LA GENTE NO SE RESISTE AL CAMBIO ; SE RESISTE A QUE LA CAMBIEN.
- ES TODAVIA UNA MINORÍA REDUCIDA DE SISTEMAS SOCIALES LA QUE SE ATREVE A INCORPORAR MÁS "MENTE DE OBRA "A SUS PROCESOS DE CAMBIO.
- EN LA INTEGRACIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO SI NO HAY LOGRO COMÚN DE OBJETIVOS , MAYOR INVOLUCRAMIENTO REAL EN EL ANÁLISIS/SOLUCIÓN DE PROBLEMAS , ETC. SU EFECTO SE DILUYE RÁPIDAMENTE.
- NO SE PUEDE MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD FUNCIÓN POR FUNCIÓN. MÁS BIEN LO QUE SE DEBE HACER ES UN PROCESO SISTÉMICO , ESTO ES , BUSCAR LAS INTERRELACIONES E INTERDEPENDENCIAS YA QUE LAS MAYORES POSIBILIDADES DE MEJORA SE HAYAN EN LAS INTERFASES.
- LA COMUNICACIÓN ABIERTA Y EFECTIVA ES EL CAMINO PARA CREAR UN CLIMA DE CONFIANZA.

- SI NO REALIZAMOS PERIÓDICA Y OPORTUNAMENTE LOS CAMBIOS NECESARIOS POR MEDIO DE UN PROCESO EVOLUTIVO DE ADAPTACIÓN ( EVOLUCIÓN ), HAY UN MOMENTO EN QUE ESTOS CAMBIOS DE TODA MANERA OCURREN , PERO DE MANERA VIOLENTA ( REVOLUCIÓN ).

- PARA QUE LOS SERES HUMANOS REALICEMOS ALGO NECESITAMOS FUNDAMENTALMENTE TRES COSAS:

- EL SABER COMO HACERLO
- EL PODER HACERLO
- EL QUERER HACERLO.

- LAS PALABRAS CLAVES DEL MOMENTO PUEDEN SER:

INVOLUCRACIÓN	V. S.	ENAJENACIÓN
PRODUCTIVIDAD	V. S.	BUROCRATISMO
INTERÉS	V. S.	DESPREOCUPACIÓN
ILUSIÓN	V. S.	FRUSTRACIÓN

**COMENTARIO FINAL:**

AUN CUANDO EL D.O. FUE CONCEPTUALIZADO Y DESARROLLADO ÚNICAMENTE POR PROFESIONALES DE LA PSICOLOGÍA, CONSIDERO QUE EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, ES QUIÉN SE ENCUENTRA EN UNA MEJOR POSICIÓN, COGNOSCITIVAMENTE HABLANDO, PARA DESEMPEÑAR EL PAPEL DE AGENTE DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES, YA QUE SI CONSIDERAMOS LAS NECESIDADES ACTUALES DE VISUALIZAR AL D.O. BAJO UN ENFOQUE DE PROCESO/TAREA, ES INNEGABLE QUE LA CURRÍCULA DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN, MÁS QUE NINGUNA OTRA, DA A LOS ALUMNOS HERRAMIENTAS PARA PODER INCURSIONAR CON ÉXITO EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

... ..

... ..

**GLOSARIO**

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

- APOYO LOGISTICO** : CONJUNTO DE ELEMENTOS QUE DEBERAN SER SUMINISTRADOS CUALITATIVA, CUANTITATIVA Y OPORTUNAMENTE PARA ALCANZAR CON ÉXITO LAS METAS U OBJETIVOS PREESTABLECIDOS PARA DETERMINADO CURSO DE ACCIÓN.
- DISPOSITIVO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE** : ELEMENTOS OPERATIVOS DE LA ENSEÑANZA-APRENDIZAJE, MEDIANTE LOS CUALES SE PONEN A DISPOSICIÓN DEL ESTUDIANTE LA INFORMACIÓN Y LOS MECANISMOS DE EJERCITACIÓN Y EVALUACIÓN; ÉSTE DEBE UTILIZARLOS LIBREMENTE, DE ACUERDO CON SUS NECESIDADES. LOS DISPOSITIVOS INFORMAN AL ESTUDIANTE DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS AL APLICARLOS.
- INVESTIGACION** : ACTIVIDAD POR MEDIO DE LA CUAL SE EXPLORA CIENTIFICAMENTE EL OBJETO DE ESTUDIO Y SU AMBIENTE, A FIN DE INCREMENTAR EL CONOCIMIENTO.
- OBJETIVOS EDUCACIONALES** : DETERMINAR EL CONJUNTO INTEGRADO POR LAS METAS DE EDUCACIÓN CON BASE A LAS NECESIDADES SOCIALES, PERMITIENDO EL ESTUDIO DE LOS CONTENIDOS DE LA ENSEÑANZA DE ACUERDO CON LAS FUNCIONES Y RECURSOS EXISTENTES.

- PAQUETE DE APREN- DIZAJE :** CONJUNTO INTEGRADO DE CONOCIMIENTOS Y MATERIALES DIDÁCTICOS, ORGANIZADOS DE ACUERDO CON PRINCIPIOS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE, CONTIENE EL OBJETIVO EDUCACIONAL, EL PROGRAMA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE, LOS CONTENIDOS INFORMATIVOS, DE EJERCITACIÓN Y EVALUACIÓN, ASÍ COMO, INDICACIONES E INSTRUCCIONES PARA SU EMPLEO Y ADMINISTRACIÓN.
- PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE (PEA) :** DESARROLLO DURANTE EL CUAL, DENTRO DE UN BANCO DE VALORES FORMATIVOS, UNA PERSONA INCORPORA A SU CAPACIDAD, UNIDADES INTEGRADAS DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES QUE SATISFACEN UN OBJETIVO EDUCACIONAL, CONCRETADO EN MODIFICACIONES PREVISTAS Y MENSURABLES DE CONDUCTA O DE ORIENTACIÓN VITAL.
- SISTEMA INTEGRAL DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE :** CONJUNTO DE ELEMENTOS DIVERSOS QUE SE INTEGRAN PARA PERMITIR EL DESARROLLO DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EN DETERMINADA CIRCUNSTANCIA REAL, Y LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS EDUCACIONALES QUE SATISFAGAN LAS CORRESPONDIENTES NECESIDADES SOCIALES.

**SITUACION DE ENSEÑANZA :** UNIDAD DE INTERÉS EN QUE SE ESTRUCTURA Y ORGANIZA LOS ELEMENTOS QUE VAN A PERMITIR LA ENSEÑANZA-APRENDIZAJE; SE ORIGINA EN TORNO A UNA CIRCUNSTANCIA QUE REPRODUCE ANÁLOGAMENTE LAS CONDICIONES DE REALIDAD QUE CREAN LA ENSEÑANZA-APRENDIZAJE, E INCLUYE:

- A.- PLANTEO PROBLEMÁTICO
- B.- INFORMACIÓN SOBRE TÉCNICAS DE SOLUCIÓN
- C.- ELEMENTOS DE EJERCITACIÓN
- D.- ELEMENTOS DE EVALUACIÓN

**UNIDAD DE APRENDIZAJE :** CONJUNTO DE SITUACIONES DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE QUE ASEGURA LA CONSECUCCIÓN DE UN OBJETIVO EDUCACIONAL. LAS UNIDADES DE APRENDIZAJE SE AGRUPAN EN ÁREAS DE CAPACIDAD O MODULOS.

## BIBLIOGRAFIA

1. ...
2. ...
3. ...
4. ...
5. ...
6. ...
7. ...
8. ...
9. ...
10. ...

## LIBROS:

- ARGYRIS, C. INTERVENTION THEORY AND METHOD, ADDISON WESLEY, USA, 1970.
- BECKHARD, RICHARD. ORGANIZATION DEVELOPMENT: STRATEGIES AND MODELS, READDINGS ADDISON WESLEY, USA, 1969.
- BENNIS, G. ORGANIZATION DEVELOPMENT, IT'S NATURE, ORIGINS AND PROSPECTS. READINGS ADDISON WESLEY, USA, 1969.
- BLOCK, ALBERTO. INNOVACIÓN EDUCATIVA. TRILLAS, MÉXICO, 1980.
- BUNGE, MARIO. LA CIENCIA, SU MÉTODO Y SU FILOSOFÍA, SIGLO XXI, BUENOS AIRES, 1978.
- BURKE, WARNER. A COMPARASON OF MANAGEMENT DEVELOPMENT AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT. AMERICAN MANAGEMENT ASOCIATION, NEW YORK, 1971.
- \_\_\_\_\_. THE SOCIAL TECHNOLOGY OF ORGANIZATION DEVELOPMENT. NTL LEARNING RESOURCES, USA, 1972.
- BURNS AND STALKER. MANAGEMENT OF INNOVATION. MCGRAW HILL, NEW YORK, 1976.
- CHILD AND KIESER. CONTRAST IN BRITISH AND WEST GERMAN MANAGEMENT PRACTICE ARE RECIPES FOR SUCCESS CULTURE BOUND. SOUTH-EST PUBLISHING, Co., DALLAS, 1977.
- CHURCHMAN, C. THE X OF X, CHALLENGE TO REASON, WILLEY, NEW YORK, 1975.

- \_\_\_\_\_. THE DESIGN OF INQUIRING SYSTEMS. WILLEY, NEW YORK, 1977.
- COMISIÓN DE NUEVOS MÉTODOS DE ENSEÑANZA. CURSO DE SISTEMATIZACIÓN DE LA ENSEÑANZA. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MÉXICO, MÉXICO, 1972.
- CLAUDE, S. THE HISTORY OF MANAGEMENT THOUGHT. PRINCE-HALL INTERNATIONAL, NEW JERSEY, 1974.
- ILlich, IVAN. HACIA EL FIN DE LA ERA ESCOLAR. CIDOC, MÉXICO, 1970. (CUADERNO 65).
- JONES, J. ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS AND DEVELOPMENT ORGANIZATIONAL. WELLEY, NEW YORK, 1980.
- KOONTZ AND DONNEL. MANAGEMENT. MCGRAW HILL, NEW YORK, 1979.
- FREIRE, PAULO. LA EDUCACIÓN COMO PRÁCTICA DE LA LIBERTAD. SIGLO XXI, MÉXICO, 1972.
- FONSECA CARLOS EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: UNA ALTERNATIVA DE PLANEACIÓN Y MEJORAMIENTO PARA EL CAMBIO. TELMEX, MÉXICO, 1983.
- LAWRENCE, P. AND LORSCH, J. DEVELOPING ORGANIZATIONS: DIAGNOSIS AND ALLIONS. READINGS ADDISON WESLEY, USA, 1969.
- LEVISON, H. ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS. MCGRAW HILL, NEW YORK, 1979.

- LIPPITT, G. ORGANIZATIONAL RENEWAL. CENTURY CRAFTS, 1969.
- LUDWING VON BERTANLANFFY. GENERAL SYSTEM THEORY, FOUNDATIONS, DEVELOPMENT APPLICATIONS. BRAZILLER, NEW YORK, 1968.
- LUTHANS. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN. MCGRAW HILL, NEW YORK, 1982.
- MEIER AND BALDWIN. ECONOMIC DEVELOPMENT THEORY, HISTORY POLICY. HARPER, NEW YORK, 1973.
- MICHAEL. APRENDER A APRENDER. TRILLAS, MÉXICO, 1980.
- NTL INSTITUTE. WHAT IS O.D.? LA JOYA, 1976.
- ONU Y UNCTAD. DECLARACIÓN DE COCOYOC. MÉXICO, 1982.
- PARTIN, JENNINGS. PERSPECTIVAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. ADDISON WESLEY, NEW YORK, 1973.
- PEON ESCALANTE, IGNACIO. ECODESARROLLO: UN MODELO DE DESARROLLO CON EL ENFOQUE DE SISTEMAS ABIERTOS. JOAQUÍN PEÓN, CUERNAVACA, 1982.
- PETERS, J. AND WATERMAN, H. IN SEARCH OF EXCELLENCE. HARPER AND ROW, NEW YORK, 1982.

PETERS, D. A MODEL OF ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS. HARPER AND ROW, NEW YORK, 1977.

POZO, A. DIRECCIÓN POR SISTEMAS. TRILLAS, MÉXICO, 1981.

SECRETARÍA ACADÉMICA. REUNIÓN DE ANÁLISIS DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS ACADÉMICOS PARA ELAÑO ESCOLAR 1981-1982. INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL, MÉXICO, 1980.

SINGER AND CHURCHMAN. EXPERIENCE AND REFLECTION. PRINCE HALL INTERNATIONAL, NEW YORK, 1978.

SHEIND, EDGAR. PROCESS CONSULTATION: ITS ROLL IN ORGANIZATION. ADISON WESLEY, USA, 1969.

SCHMUCK, R. AND MILLES, M. ORGANIZATION DEVELOPMENT IN SCHOOLS. NATIONAL PRESS, USA, 1971.

VAN GIGCH, J. APPLIED GENERAL SYSTEMS. HARPER AND ROW, NEW YORK, 1978.

WEBER, M. PROTESTANT ETHIC AND THE SPIRIT OF CAPITALISM. GEORGE ALLEN, LONDON, 1930.

WEISBORD, R. ORGANIZATION DIAGNOSIS. PRINCE-HALL INTERNATIONAL, NEW JERSEY, 1979.

WOODWARD, JOAN. TECHNOLOGY AND ORGANIZATIONS. HARPER AND ROW, NEW YORK, 1975.

## ARTICULOS :

- BLAKE, R. Y MOUTON, J. " OD-FAD OR FUNDAMENTAL" EN TRAINING AND DEVELOPMENT JOURNAL. VOL. 24 N. 3, JANUARY, 1970, LA JOYA, CALIF.
- BURKE, WARNER. " A COMPARASIÓN OF MANAGEMENT DEVELOPMENT AND ORGANIZATION DEVELOPMENT" EN JOURNAL OF APPLIED BEHAVIORAL SCIENCE. N. 5, 1971, USA.
- DAVALOS, JORGE. " CRONOLOGÍA SOBRE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MÉXICO" EN PROYECCIÓN MDO-UDEM. VOL. 1, N.3, OCT. MONTERREY, MÉXICO, 1981.
- FRENCH, WENDELL. " ORGANIZATION DEVELOPMENT: WHAT IS IT AND IS NOT?". EN PERSONNEL ADMINISTRATOR. VOL. 10 N. 1 JAN-FEB., LOS ANGELES, 1971.
- FRIEDLANDER Y BROWN. " ORGANIZATION DEVELOPMENT" EN ANNUAL REVIEW OF PSYCHOLOGY. VOL. 25, USA, 1974.
- GLUECK, WILLIAM. " ORGANIZATION PLANNING AND DEVELOPMENT" EN JOURNAL OF APPLIED BEHAVIORAL SCIENCE. VOL. 7, N.5, SEP-OCT., USA, 1971.

GONZALEZ, EDUARDO. "EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA CAPACITACIÓN Y EL ADIESTRAMIENTO". PONENCIA EN EL SEMINARIO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD, NUEVO LEÓN, MÉXICO, 1978.

HERMAN, ATANLEY. "WHAT IS THIS THING CALLED ORGANIZATION DEVELOPMENT?". EN PERSONNEL JOURNAL, VOL. 50, N. 8, AUGUST, USA, 1971.

MASON, R: "A DIALECTICAL APPROACH TO STRATEGIC PLANNING". EN MANAGEMENT SCIENCE, VOL.15.N.8, APRIL, USA,1969.

MAYER, RICHARD." ORGANIZATION DEVELOPMENT, THE ENGINEERING SIDE OF BEHAVIORAL SCIENCE". EN MANAGEMENT OF PERSONNEL QUARTELY, VOL.10,N.3, FALL, USA, 1971.

MITROFF AND TUROFF." THE WHYS BEHIND THE HOWS". EN IEEE SPECTRUM, VOL. 10, N.3, MARCH, USA, 1973.

\_\_\_\_\_. AND SAGASTI. "EPISTEMOLOGY AS GENERAL SYSTEMS THEORY : AN APPROCH TO THE DESING OF COMPLEX DECISION MAKING EXPERTIMENTS". EN PHILOSOPHY OF THE SOCIAL SCIENCIES, N.3, USA, 1973.

MARGUELLIES Y RAIA:" INITIATION PLANNED CHANGE IN HEALTH CARE SYSTEMS". EN JOURNAL OF APPLIED BEHAVIORAL SCIENCE.USA, 1979.

MODULO DE CONSULTORIA: DOCUMENTO INTERNO DE TELEFONOS DE MEXICO. 1982.

NIETO CARDOSO, ESEQUIEL. " GENESIS HISTÓRICA DEL D.O.", EN PROYECCIÓN MDO-UDEM:  
VOL. 11, N. 8, ENE-MAR, MONTERREY, MÉXICO, 1983.

OUCHI, W. " A CONCEPTUAL APPROCH TO THE DESING OF ORGANIZATIONAL CONTROL MECHA-  
NISM". EN MANAGEMENT SCIENCE, USA, 1979.

... DI ...

... DI ...

... DI ...

**ANEXO 1**

... DI ...

... DI ...

... DI ...

ENCUESTA FORMULADA AL PERSONAL DOCENTE DE LAS ESCUELAS DEL INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL:

OBJETIVO DE LA ENCUESTA:

RECOPILAR INFORMACIÓN QUE PERMITA DETERMINAR LA NECESIDAD DE UN CENTRO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DOCENTE EN EL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL.

ALCANCE:

PROVEER LA INFORMACIÓN QUE PERMITA TOMAR UNA DECISIÓN A LA SECRETARÍA ACADÉMICA DEL I.P.N., RESPECTO A LA CONVENIENCIA DE CREAR UN CENTRO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DOCENTE EN EL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL.

PROCESO DE EJECUCION DE LAS ENCUESTAS :

- 1.- DETERMINAR EL TAMAÑO DE LA POBLACIÓN A ENCUESTAR
  - 1.1 RECAVAR DICHA INFORMACIÓN UTILIZANDO EL ANUARIO ESTADÍSTICO DEL I.P.N.
- 2.- ESTABLECER EL TAMAÑO DE MUESTRA DEL TOTAL DE LA POBLACIÓN A ENCUESTAR
  - 2.1 EMPLEAR EL DOCUMENTO "DETERMINING SAMPLE SIZE FOR RESEARCH ACTIVITIES"
- 3.- DETERMINAR EL INSTRUMENTO PARA RECOPIACIÓN DE DATOS
  - 3.1 DETERMINAR LA INFORMACIÓN A RECAVAR

- 3.1.1 DETERMINAR EL TIPO DE DATOS QUE SE DESEA OBTENER
- 3.1.2 DETERMINAR EL TIPO DE ITEMS
- 3.1.3 DETERMINAR EL NÚMERO DE ITEMS
- 4.- ELABORAR EL INSTRUMENTO PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS
  - 4.1 ELABORAR ITEMS
    - 4.1.1 CUIDAR LA REDACCIÓN DE CADA ITEM
    - 4.1.2 VERIFICAR LA REPRESENTATIVIDAD DE CADA ITEM
    - 4.1.3 VERIFICAR LA OBJETIVIDAD DE CADA ITEM
    - 4.1.4 VERIFICAR LA CONFIABILIDAD DE CADA ITEM
    - 4.1.5 VERIFICAR LA VALIDEZ DE CADA ITEM
- 5.- DETERMINAR EL APOYO LOGÍSTICO PARA LLEVAR A CABO LA RECOPIACIÓN DE DATOS
- 6.- DETERMINAR LOS FORMATOS PARA VACIADO DE DATOS
  - 6.1 DETERMINAR EL MÁS CONVENIENTE EN CUANTO A FACILIDAD PARA COMPRENDER E INTERPRETAR LOS DATOS
- 7.- EJECUTAR LA RECOPIACIÓN DE DATOS
  - 7.1 FORMULAR ENCUESTAS AL PERSONAL DOCENTE DE LAS ESCUELAS DEL I.P.N.
- 8.- ANALIZAR LOS DATOS RECOPIADOS
- 9.- INTERPRETAR EL ANÁLISIS DE LOS DATOS.

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DOCENTE DEL INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL.

ESTIMADA (O) DOCENTE:

LA PRESENTE ENCUESTA TIENEN COMO PROPÓSITO OBTENER INFORMACIÓN SOBRE EL CONOCIMIENTO Y GRADO DE PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE DEL I.P.N. EN LAS ACCIONES LLEVADAS A CABO POR EL PROPIO INSTITUTO EN MATERIA DE FORMACIÓN Y O ACTUALIZACIÓN PEDAGÓGICA; ASÍ COMO EVALUAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS DOCENTES AL PARTICIPAR EN DICHAS ACCIONES, CONSCIENTES DE SU DESEO DE CONTRIBUIR A LA CALIDAD ACADÉMICA DEL I.P.N.

NOS PERMITIMOS AGRADECER DE ANTEMANO SU COLABORACIÓN AL RESPONDER A ESTA ENCUESTA.

LE SALUDA CORDIALMENTE

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA EDUCATIVA

## ENCUESTA

1.- ¿CUÁL ES SU ESCUELA DE ADSCRIPCIÓN?

\_\_\_\_\_ ( )

2.- ¿ES UD. EGRESADA(O) DEL I.P.N.?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ( )

3.- ¿TIENEN UD. CONOCIMIENTO DE ALGUNA ACCIÓN DEL I.P.N. ENCAMINADA  
A LA FORMACIÓN Y/O ACTUALIZACIÓN PEDAGÓGICA DE SU PERSONAL DO-  
CENTE?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ( )

SI CONTESTO NO PASE A LA PREGUNTA 7

4.- ¿A PARTICIPADO EN AL MENOS UNA DE ÉSTAS ACCIONES?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ( )

5.- ¿DE QUÉ TIPO HAN SIDO LAS ACCIONES EN LAS QUE HA PARTICIPADO?

CURSO \_\_\_\_\_ ( )

TALLER \_\_\_\_\_

SEMINARIO \_\_\_\_\_

6.- CONSIDERA UD. QUE LOS CONTENIDOS DE LAS ACCIONES PEDAGÓGICAS  
EN QUE HA PARTICIPADO SON:

APLICABLES EN EL AULA \_\_\_\_\_ ( )

NO SON APLICABLES EN EL AULA \_\_\_\_\_

POSIBLEMENTE SEAN APLICABLES \_\_\_\_\_

EN EL AULA \_\_\_\_\_

7.- ¿CUÁL ES EL PRINCIPAL RECURSO DIDÁCTICO QUE EMPLEA AL IMPARTIR SU MATERIA?

PIZARRÓN \_\_\_\_\_ DIAPOSITIVAS \_\_\_\_\_ ( )

FILMINAS \_\_\_\_\_ CARTELES \_\_\_\_\_

ACETATOS \_\_\_\_\_ VIDEOS \_\_\_\_\_

PELICULAS \_\_\_\_\_ FRANELOGRAMAS \_\_\_\_\_

8.- ¿CUÁL ES LA PRINCIPAL TÉCNICA DIDÁCTICA QUE UTILIZA AL IMPARTIR SU MATERIA?

CORRILLOS \_\_\_\_\_ ESTUDIO DE CASOS \_\_\_\_\_ ( )

PHILIPS 66 \_\_\_\_\_ EXPOSITIVA \_\_\_\_\_

DEMOSTRATIVA \_\_\_\_\_ TORMENTA DE IDEAS \_\_\_\_\_

LECTURA DIRIGIDA \_\_\_\_\_ DRAMATIZACIÓN \_\_\_\_\_

9.- ¿CUÁL CONSIDERA QUE ES LA FUNCIÓN DEL DOCENTE?

ENSEÑAR \_\_\_\_\_ FACILITAR EL APRENDIZAJE \_\_\_\_\_ ( )

10.- ¿PARTICIPARÍA UD. EN ACCIONES QUE EN MATERIA PEDAGÓGICA DESARROLLARÍA EN EL I.P.N.?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ( )

11.- ¿Porqué?

---

---

---

12.- ¿QUÉ SUGIERE UD, PARA QUE EL I.P.N. FORME Y/O ACTUALICE PEDAGÓGICAMENTE A TODO SU PERSONAL DOCENTE?

---

---

---

MEXICO D.F., NOVIEMBRE DE 1983.

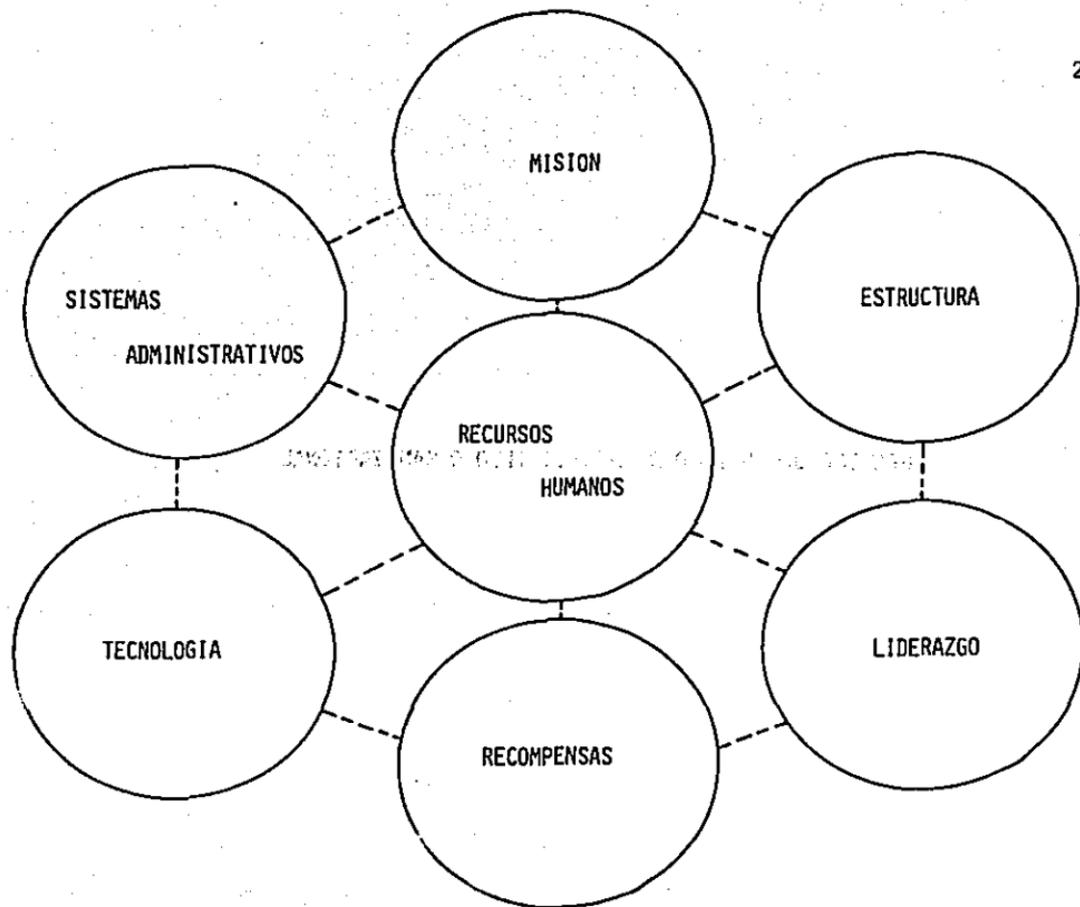
## ANEXO 2

ESTADO DE CONSERVACIÓN DEL PATRIMONIO



**GRAFICO DEL MODELO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL**





**RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO:****MISION:**

NO SE CUMPLE CON EL PROPÓSITO DEL ÁREA EN EL TIEMPO Y LA CALIDAD REQUERIDA.

**ESTRUCTURA:**

- NO EXISTE HOMOGENEIDAD EN LA ESTRUCTURA.
- SE CARECE DE REPRESENTATIVIDAD EN CADA ÁREA.
- LOS SISTEMAS DE COMUNICACIÓN Y RETROINFORMACIÓN NO SON ADECUADOS.
- LA ESTRUCTURA CENTRALIZADA NO SOPORTA UN PROCESO DE PLANEACIÓN INTEGRAL.
- NO HAY CLARIDAD EN LAS FUNCIONES.
- NO EXISTE DELIMITACIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ENTRE LAS ÁREAS.
- EXISTE DUPLICIDAD DE FUNCIONES.

**SISTEMAS ADMINISTRATIVOS:**

- FALTA UNIFICACIÓN DE CRITERIOS PARA RECABAR INFORMACIÓN.
- LOS MECANISMOS DE CONTROL NO SATISFACEN LAS NECESIDADES DEL DEPARTAMENTO.
- ATRASO DE INSUMOS.

- NO HAY COORDINACIÓN ENTRE LAS ÁREAS.
- LA CENTRALIZACIÓN DIFICULTA LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.

#### TECNOLOGIA:

- NO HAY MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO ESTABLECIDOS.
- NO HAY PARAMETROS QUE INDIQUEN EL GRADO DE DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO.
- FALTA CAPACITACIÓN TÉCNICA.

#### RECURSOS HUMANOS:

- NIVEL BAJO DE MORAL.
- NO HAY RECONOCIMIENTO DE SU TRABAJO.
- REQUIEREN CAPACITACIÓN TÉCNICA.
- NO HAY CRECIMIENTO PERSONAL.
- FALTA APOYO POR PARTE DEL DEPARTAMENTO.
- HAY GENTE CON MUCHA ANTIGUEDAD.

#### LIDERAZGO:

- EL ESTILO QUE PREDOMINA NO PROCURA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.
- LIDERAZGO NO ORIENTADO A LA PLANEACIÓN.

- No se respetan las jerarquías.

#### RECOMPENSAS:

- No hay políticas de recompensas.
- No hay criterios para la evaluación del desempeño.
- No hay criterios definidos para los ascensos.
- Existe comparación negativa con otras unidades de la Secretaría Académica.



## RESUMEN ESTADISTICO DE LA ENCUESTA FORMULADA AL PERSONAL DOCENTE DEL I.P.N.:

UNIVERSO : 9987 DOCENTES

MUESTRA : 370 DOCENTES

## ITEM

1	COMPOSICION DEL UNIVERSO ENCUESTADO :		
	NIVEL MEDIO SUPERIOR	170	45%
	NIVEL SUPERIOR	150	41%
	NIVEL POST-GRADO	50	14%
2	PROCEDENCIA DEL PERSONAL DOCENTE DEL I.P.N.		
	EGRESADOS DEL I.P.N.	296	83%
	EGRESADOS DE OTRAS		
	INSTITUCIONES	74	17%
3	CONOCIMIENTO DE ACCIONES DEL I.P.N. EN MATERIA DE FORMACION		
	Y/O ACTUALIZACION DOCENTE EN EL AREA PEDAGOGICA :		
	AFIRMATIVO	159	43%
	NEGATIVO	211	57%

## ITEM

4	PARTICIPACION EN LAS ACCIONES DEL I.P.N. EN MATERIA DE FORMACION Y/O ACTUALIZACION DOCENTE EN EL AREA PEDAGOGICA:		
	AFIRMATIVO	146	92%
	NEGATIVO	13	8%
5	TIPO DE ACCIONES EN LAS QUE HA PARTICIPADO EL PERSONAL DOCENTE DEL I.P.N.		
	CURSOS	116	73%
	TALLERES	27	17%
	SEMINARIOS	16	10%
6	LOS DOCENTES DEL I.P.N. CONSIDERAN QUE EL CONTENIDO DE LAS ACCIONES QUE EN MATERIA PEDAGOGICA DESARROLLA EL I.P.N. SON:		
	APLICABLES	78	49%
	NO APLICABLES	51	32%
	POSIBLEMENTE APLICABLES	30	19%

## ITEM

7	RECURSOS DIDACTICOS EMPLEADOS POR LOS DOCENTES DEL I.P.N.		
	PIZARRON	311	84%
	CARTELES	41	11%
	ACETATOS	18	5%
8	TECNICAS DIDACTICAS EMPLEADAS POR LOS DOCENTES DEL I.P.N.:		
	EXPOSITIVA	300	81%
	DEMOSTRATIVA	29	8%
	TORMENTA DE IDEAS	41	11%
9	LOS DOCENTES DEL I.P.N CONSIDERAN QUE LA FUNCION DEL DOCENTE ES:		
	ENSENAR	226	61%
	FACILITAR EL APRENDIZAJE	144	39%
10	DISPOSICION DEL PERSONAL DOCENTE DEL I.P.N. A PARTICIPAR EN ACCIONES PEDAGOGICAS DENTRO DEL INSTITUTO:		
	AFIRMATIVA	344	93%
	NEGATIVA	26	7%

## ITEM

11	RAZONES POR LAS CUALES PARTICIPA Y PARTICIPARIA EL PERSONAL DOCENTE DEL I.P.N. EN ACCIONES PEDAGOGICAS EN EL INSTITUTO:		
	MEJORAR SU FUNCION DOCENTE	266	72%
	OBTENER DIPLOMCAS CON VALOR CURRICULAR	41	11%
	APRENDER COSAS NUEVAS	56	15%
	OTRAS	7	2%
12	SUGERENCIAS DEL PERSONAL DOCENTE DEL I.P.N. PARA SU FORMACION Y/O ACTUALIZACION EN MATERIA PEDAGOGICA :		
	DIFUSION DE ACCIONES	111	30%
	CONTINUIDAD DE ACCIONES	100	27%
	CURSOS	85	23%
	PUBLICACIONES	74	20%

## INTERPRETACION DE LOS DATOS RECOPIADOS EN LAS ENCUESTAS.

- LOS ESFUERZOS DEL I.P.N. EN MATERIA PEDAGÓGICA NO HAN SIDO DEL TODO SATISFACTORIAS, YA QUE NO HAN CONTADO CON LA DEBIDA DIFUSIÓN.
- NO SE HAN LLEVADO A CABO ACTIVIDADES PEDAGÓGICAS EN EL I.P.N. CON CARÁCTER DE CONTINUIDAD.
- EL CONOCIMIENTO Y EMPLEO DE APOYOS DIDÁCTICOS SE ENCUENTRA EN NIVELES BAJOS
- LA CONCEPTUALIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DOCENTE SE ENCUENTRA INMERSA EN LA ORIENTACIÓN TRADICIONAL DE ENSEÑAR.
- EL NIVEL DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE POR PARTICIPAR EN ACCIONES ENCAMINADAS A LOGRAR UNA FORMACIÓN PEDAGÓGICA ES ALTO, PERO AL NO CONTAR CON ACCIONES INTEGRALES QUE COADYUVEN A LA CRISTALIZACIÓN DE DICHAS INQUIETUDES SE DESPERDICIA, ESTE ALTO GRADO DE INTERÉS.

FE DE ERRATAS

<u>PAGINA</u>	<u>DICE</u>	<u>DEBE DECIR</u>
117	CAUL	CUAL
117	CAMBIO PLANEADO A LARGO PLAZO	CAMBIO PLANEADO Y CONTROLADO A LARGO PLAZO
188	2.3	2.9
260	UNICAMENTE	BASICAMENTE