



VINCE IN SONO MALUM

6
24, 881217

UNIVERSIDAD ANAHUAC

ESCUELA DE INGENIERIA

LA IMPORTANCIA DEL HOMBRE EN LAS ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

T E S I S
Que para obtener el Título de :
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA
Area Industrial
P r e s e n t a :
JUAN MANUEL EUGUI HERNANDEZ

México, D. F.

1987



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

INTRODUCCION

CAPITULO I. IMPORTANCIA DEL HOMBRE EN LA EMPRESA A TRAVES DE LA EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION.

1.1 Administración Científica y F.W. Taylor.

1.1.1 El Uso Eficiente de la Energía

1.1.2 La Motivación de los Trabajadores .

1.1.3 Obstáculos para la Administración -
Científica

1.1.4 Intención de Taylor

1.1.5 Consecuencia del Taylorismo

1.1.6 Causas que originaron un cambio en
la Administración Científica

1.1.7 Fisiología y Psicología

1.2 Relaciones Humanas.

1.2.1 Las Investigaciones de Hawthorne ..

1.2.2 Las Experiencias del Cuarto de Prue-
ba

1.2.3 Conclusiones de los Investigadores.

1.2.4 Las Relaciones Humanas de la Indus-
tria

1.3 Nuevas Teorías.

1.3.1 Cambio Planificado

- 1.3.2 Douglas McGregor (1906-1964)
- 1.3.3 Aspectos de la Psicología Humanista de Abraham Maslow
- 1.3.4 Teoría "Y"
- 1.3.5 En busca de nuevas perspectivas para el desarrollo humano en la Industria

1.4. El Papel del Mexicano en la Industria.

1.5. Finalidad de la Empresa.

CAPITULO II. NECESIDAD Y PROPOSITOS DEL CAMBIO

2.1 Ambiente de Cambio.

2.2 Optimización del Aprovechamiento de los Recursos Humanos.

2.3 Necesidades Individuales y Objetivos de la Organización.

2.4 Flexibilidad para una mejor adaptación al cambio.

CAPITULO III. NUEVO PAPEL DE LA ADMINISTRACION.

3.1. Propósito.

3.2. Transformación en la Administración.

3.3. Nuevos Ambientes.

3.4. El mundo dinámico de hoy.

- 3.5 Los Negocios de Hoy.
- 3.6 Los valores de hoy.
- 3.7 Cambio en el comportamiento de los gerentes.

CAPITULO IV. DESARROLLO ORGANIZACIONAL, PROMOTOR DE LA EMPRESA.

- 4.1 La Empresa como Sistema Complejo
- 4.2 Hipótesis y Valores Básicos
- 4.3 Definición y Propósitos
- 4.4 Proceso de Cambio
- 4.5 Los programas de Desarrollo Organizacional: ventajas y desventajas

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

Las organizaciones se establecen con el propósito de obtener un beneficio económico y/o social. En la actualidad, las grandes organizaciones son conducidas más frecuentemente por ejecutivos que por sus propietarios. Esos ejecutivos tienen como responsabilidad principal, perpetuar la organización y hacerla crecer, debiendo al mismo tiempo dirigir - la misma hacia la obtención de una utilidad para los accionistas.

Para lograr lo anterior, se requiere atender las necesidades de dos grandes grupos:

- De los consumidores productos o servicios de la organización, y
- De los miembros que la conforman.

Una organización puede obtener ganancias en el corto plazo a través de procedimientos extraordinarios de mercado técnica, pero si la necesidad del público no es auténtica -- sus productos no tienen la calidad o el precio justo, o si el servicio no es adecuado, los clientes tarde o temprano caerán en la cuenta de esto y cambiarán a los productos de la competencia.

De igual modo, la organización puede mantener unidos por algún tiempo a sus empleados a través de incentivos financieros o prestaciones extraordinarias, pero si no están proporcionando auténticas oportunidades para el crecimiento y desarrollo individual de su gente (autorrealización), perde-

rán a aquellos que están altamente motivados en su crecimiento personal y harán disminuir la eficiencia de aquellas otras personas que se suponen motivadas en forma primaria, si no es que exclusivamente por los incentivos monetarios.

DEFINICION DEL PROBLEMA.

Las empresas industriales, comerciales y públicas, -- son organizaciones sociales complejas, diseñadas para producir artículos o servicios a través de los esfuerzos concertados de sus miembros, sin embargo no hay dos organizaciones exactamente iguales. Difieren en estructura y objetivo, y por lo tanto, en los artículos que producen o servicios que ofrecen, en la tecnología que emplean y en los supuestos sociales, psicológicos y administrativos en los que están basados. Estos supuestos pueden ser más o menos realistas, y las organizaciones construidas sobre ellos, pueden tener más o menos éxito al lograr los propósitos para los que fueron creadas.

Sin embargo, en casi todas las organizaciones se presupone a los miembros que las integran, y así se dice que -- estos producen gastos, son sustituibles, intercambiables, -- se espera que "llenen" el puesto y que no intervengan en el gran diseño de la organización formal, que sean flojos por naturaleza, o bien, necesitan de incentivos para ser eficientes. Hay muy poca consideración en el cuadro anterior para la personalidad para las diferencias individuales en valor y actitud, para la iniciativa personal o para las expresiones de los sentimientos o de la emoción.

Estos elementos presupuestos en la organización respecto al hombre, implican un sistema social lógico o racional, y uno debe suponer que si el sistema va a trabajar de

acuerdo con un plan, las personas que lo hicieron adoptaron más o menos la racionalidad de la organización como si fuera la suya propia. Estos rasgos de la organización se derivan en gran parte, de los intentos de alcanzar el objetivo de eficiencia, olvidando el de efectividad, de aquí que se pretenda programar el factor humano de la empresa como si fuera una máquina más.

OBJETIVO.

Con el presente trabajo se pretende sensibilizar al profesional que dirige las organizaciones, y sobre todo al profesional de la Ingeniería Industrial, respecto a la importancia que tiene el factor hombre de estas organizaciones: ese ser complejo, evasivo, emocional, social y algunas veces irracional, cuyas formas de comportarse son la esencia de la organización.

Muchas de las organizaciones clásicas de la organización ignoran a la persona, o bien, hacen supuestos demasiado simples sobre ella. Un resultado de esta consideración es la brecha existente entre la teoría y la práctica en las organizaciones, entre la forma en que las organizaciones debían trabajar y la forma como trabajan. Por ello el profesional de la Ingeniería Industrial cuyo ideal debía ser -- "creer en la dignidad y valor de la persona humana", tiene especial obligación de ser consciente del factor hombre en el trabajo, de comprender las aspiraciones que éste tiene en el mundo socio-económico en que se desenvuelve, de crear conciencia entre los accionistas de las obligaciones que la empresa tiene para con los miembros que la constituyen, y de los beneficios y cambios que la consideración entera y realista del factor hombre en la empresa traerá consigo en el futuro.

PROPOSITO.

Nuestro propósito, pues, no es aprovechar una técnica en un campo determinado del área humana de las empresas, ni tampoco buscar la forma de explotar al hombre con mayor eficiencia para el beneficio de una minoría, sino relacionar entre sí una serie de conceptos de diversa índole que tienen como objetivo común buscar el desarrollo y la consecución coincidente de objetivos generales de una organización, con las metas particulares (autorrealización) de los individuos que la integran; para lo cual se deben modificar las estructuras actuales de creencias, actitudes y valores de los individuos que conforman dichas organizaciones, lo anterior se puede considerar como una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto constitucional, a medida que el hombre toma más conciencia de sus -- obligaciones y "derechos".

CAPITULO I

IMPORTANCIA DEL HOMBRE EN LA EMPRESA A TRAVES DE LA EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION

GENERALIDADES:

La nueva profesión de la administración abarca un período sorprendentemente corto cuando se le compara con --- cualquiera de las ciencias. No obstante esto, la evolu--- ción del pensamiento administrativo ha sido proporcional--- mente rápida. En poco más de un siglo, ha progresado desde Robert Owen (1771-1858), quién estaba tan por delante - de su tiempo abogando por que se prestara la misma aten--- ción, por lo menos, al bienestar de las "Máquinas vitales" que al de las "máquinas inanimadas"; hasta Chester I. Barnard, con su teoría de la autoridad y su explicación de la naturaleza del mando; y sólo necesitó la mitad de tiempo - para realizar el cambio total, desde la teoría de Taylor, de lo que mejor motiva a los empleados, hasta las revolu--- cionarias conclusiones de Mayo y de McGregor.

En especial, los años transcurridos entre la teoría de Taylor sobre administración de taller, y la publicación de "The Functions of the Executive" de Bernard, fueron un período de desarrollo revolucionario del pensamiento administrativo. La concentración de Taylor sobre métodos evolucionó con asombrosa velocidad. Casi simultáneamente Fayol extendió el pensamiento administrativo al área de la - administración superior; y en menos de dos décadas, a partir de entonces, llegamos al enfoque filosófico y sociológico de Bernard. Después de esto aparece McGregor para -- llevar las cosas aún más lejos, con la insistencia de que las "hipótesis" sobre las que los directores han trabajado sean sustituidas por conclusiones fundamentales más firmemente sobre la ciencia del comportamiento y adquiridas a - través de la investigación, el experimento y el estudio.

Sin embargo, el desarrollo de la filosofía de la ad-

ministración en el área humana de la empresa, ofrece un --
cuadro coherente, no obstante que los cambios han sido pro
fundos.

PROPOSITO:

Serfa muy extenso realizar una síntesis de la histo-
ria de la administración en lo que respecta al hombre en -
la empresa, por lo que nos vamos a limitar a estudiar tres
movimientos diferentes en este campo, que consideramos son
puntos clave del desarrollo del hombre en la empresa, y --
que al mismo tiempo, nos dan una idea bastante clara de la
tendencia que sigue el comportamiento del hombre. Estos mo
vimientos son: la administración científica de F.W. Taylor;
los estudios de Hawthorne realizados por los investigado--
res de la Universidad de Harvard en colaboración con direc
tivos de la Wester Electric, Co., y la Teoría "X" y "Y" de
Douglas McGregor. A lo anterior seguirán unas consideracio
nes sobre el papel que el mexicano desempeña en nuestra in
dustria, tan desigual en la forma de administrar sus recur
sos humanos, recalcando sobre la necesidad de aumentar la
investigación científica en nuestro medio. Y por último, -
se emitirá un juicio sobre la obligación que la empresa --
tiene para sus empleados.

1.1 Administración Científica de F.W. Taylor. (1856-1915)

Antes de Frederick W. Taylor la Administración habfa
progresado poco, si bien, ya se habían aportado a este cam
po sistemas para el control (Sistema de Control de Datos y
Materiales de Henry Metcalfe) y cuestiones de tipo técnico
(Charles Babbage con su máquina diferencial).

Pero no fue sino hasta Frederick W. Taylor que el --

pensamiento administrativo se empezó a desarrollar.

Taylor aplicó el método científico a la solución de problemas de fábrica, y de estos análisis desarrolló ordenadamente una serie de principios que podían sustituir a los métodos empíricos entonces en uso.

1.1.1 El Uso Eficiente de la Energía:

Taylor estaba interesado fundamentalmente en los trabajadores que ejecutaban tareas rutinarias. Él notó que -- los movimientos de dichos trabajadores son semejantes a -- los de una máquina. Consecuentemente, estos movimientos -- podían ser planeados para implicar el uso más eficiente de energía y que causara menos fatiga. Como resultado de -- las sugerencias de Taylor y de sus colegas, se adiestraron expertos en tiempos y movimientos para estudiar un puesto o trabajo y poder describir "la mejor forma" de ejecutarlo.

Los instrumentos de la industria, en aquél entonces, incluían el reloj marcador y un grupo de principios de la economía del movimiento, muchos de los cuales han evolucionado con el tiempo.

Estos principios de Taylor no sólo han servido para especificar los movimientos de un trabajo, sino que también han sido utilizados para diseñar herramientas y equipo, y para arreglar las áreas de trabajo de forma que se logre la máxima eficiencia en la ejecución de las labores.

1.1.2 La Motivación de los Trabajadores:

Pero la división de los movimientos de un trabajo en sí, no eran suficientes para aumentar la productividad; --

por lo que la administración científica se preocupó también por los que iban a realizar los movimientos, es decir, por el factor humano de la fábrica, y por la forma en que debían ser motivados para que hicieran el trabajo tan rápidamente como fuese posible de acuerdo a los movimientos ya estudiados. Y así, Taylor propuso como incentivo un "sistema de pago a destajo" como respuesta al problema de la motivación: es decir, cuantas más piezas produzca un trabajador, mayor será su pago.

1.1.3 Obstáculos para la Administración Científica:

No es sorprendente que la Administración Científica de Taylor cayera bajo el ataque de varios sectores por la forma como aprovechaba el trabajo de los obreros y por la ética que parecía implicar su método; puesto que si aplicando todos sus principios obtenía un incremento en el trabajo de más de un 300%, no era justo que al trabajador sólo se le incrementará en un 60% su salario.

También los sindicatos nacionales y extranjeros objetaron la administración científica, ya que la consideraban un instrumento para explotar a los trabajadores. Basta -- con leer la primera parte del libro "Problemas humanos del Maquinismo Industrial" de Georges Friedmann, para caer en la cuenta de que las reacciones que provocó en la industria americana y europea dicha teoría, fueron diversas y a veces violentas.

Pero el concepto del hombre, dentro del marco de la administración científica, no estaba lejos de ser el de un autómatas, cuya actuación puede ser mejorada con la aplicación de los principios lógicos de la ingeniería y con sencillos incentivos económicos. Esto, como era de esperarse,

atrajo muchos descontentos en la industria.

1.1.4 Intención de Taylor:

No obstante lo anterior, el autor de la "Administración Científica" no se proponía llevar la discordia, sino la armonía entre los integrantes de la empresa de su tiempo, y así lo manifiesta en las audiencias ante la Comisión Especial de la Cámara de Representantes que investigan su sistema, en la que afirmó:

"La Administración Científica no es ningún plan de eficiencia, ni una especie de programa para asegurar la competencia, ni es un grupo de proyectos eficientes. No es un sistema nuevo de expresar en números los costos ni una forma nueva para pagar a los obreros; no es un sistema de pago de destajo, ni un sistema de bonos o primas; no es asignar un cronómetro a un trabajador y poner por escrito los datos referentes a él; no es un estudio de tiempo; no es un estudio de movimientos, ni un análisis de éstos en los sujetos; no es la impresión de una o dos toneladas de formularios distribuidos a un grupo de hombres para decirles: "He aquí vuestro sistema, utilízadlo". No es dirección dividida ni dirección funcional; no es ninguno de los planes que el hombre me dio se figura cuando se habla de administración científica.

"En esencia, la administración científica implica una revolución mental completa por parte de los trabajadores de cualquier establecimiento ... E implica la revolución mental igualmente completa por parte del sector directivo ... La gran revolución mental -

que tiene lugar en la actitud mental de las dos partes bajo la administración científica, es que ambas despegan la vista de la división del superávit como cuestión primordial y juntas vuelven su atención hacia el aumento de las dimensiones del superávit, hasta que es tan grande que es innecesario pelear por su división ... " (1).

De lo anterior podemos deducir que Taylor, con sinceridad, pero también con mucha ingenuidad, había esperado aportar una solución definitiva a los conflictos internos de la industria. Taylor había trabajado larga y minuciosamente en el aspecto técnico de su sistema; pero al hombre lo ultrasimplificó con datos muy obvios e inclusive indigestos.

Taylor, pues, sabía que en el corazón del problema se encontraba el hombre y pedía de él una "revolución mental", pero el concepto de hombre en Frederick W. Taylor era demasiado pobre.

1.1.5 Consecuencias del Taylorismo:

"De la administración científica derivan después todos los sistemas que tuvieron la ambición de organizar racionalmente o científicamente la producción. En él encontró su punto de partida el examen de los problemas humanos planteado por la difusión de las nuevas técnicas y las transformaciones del trabajo". (2)

-
- (1) Merrill, H.F., citando a Taylor, Clásicos en Administración, México: Edit. Limusa-Wiley, 1971, págs. 77-80.
- (2) Friedmann, G., Problemas Humanos del Maquinismo Industrial, - Buenos Aires: Edit. Sudamericana, 1956, pag. 35.

Sus métodos para aumentar el rendimiento, su organización de oficinas, de preparación del trabajo y de talleres, reforzados por nuevos métodos de pago, habían de instituir, según Taylor, un espíritu de cooperación entre empleador y empleados. Desde este punto de vista el análisis de los movimientos y su cronometraje era la clave del sistema. Gracias a la utilización más estricta de los tiempos, al perfeccionamiento técnico de la producción, a un reparto bien estudiado de los salarios y la organización de la fábrica en su totalidad racional, el sistema de Taylor tendía a obtener el mejor aprovechamiento de la maquinaria y el máximo de eficiencia de la mano de obra.

Con lo anterior, Taylor realizó grandes innovaciones precediendo a estudios sistemáticos y experimentales del trabajo en las máquinas herramientas. Los resultados obtenidos respecto a la calidad de los aceros, la forma y elección de las herramientas, la determinación de la rapidez y profundidad del golpe, han permitido aumentar en grado considerable la eficacia y la precisión, lo cual significa -- una valiosa aportación a la ciencia del trabajo mecánico.

Pero por otro lado, como escribía el sindicalista A. Merrheim: "Como se ve, la personalidad, la inteligencia y hasta los deseos del obrero, son borrados, aniquilados, -- desterrados de los talleres y las fábricas ... Con este método, Taylor disminuye el valor comercial del obrero. Lo reemplaza por el valor matemático de la productividad de los individuos. Disminuye la importancia del forjamiento y remate de los productos". (3)

(3) Ibidem, pág. 43

1.1.6 Causas que originaron un cambio en la Organización Científica.

Era de esperarse, pues, en la Administración Científica no siempre funcionara. Y pronto caerían en la cuenta de ello los mismos partidarios de Taylor como lo indican - las palabras del administrador delegado de la Taylor Society, H.S. Person, quién afirmaba:

"Solo se puede tener una organización del trabajo eficaz y duradera obedeciendo a las leyes naturales de la colaboración, según las cuales, los intereses y deseos del individuo deben confundirse con los intereses y deseos del grupo, y las facultades individuales adaptarse a las necesidades del grupo; en --- efecto, las leyes deben sustituir a la autoridad, a las suposiciones y a los caprichos del individuo; -- las divergencias, los móviles, los deseos y las facultades de la naturaleza humana deben tomarse en -- consideración y utilizarse para acercarse al fin común". (4)

Se reconoce, pues, la necesidad de una estrecha colaboración por parte de empresarios y obreros.

Por otro lado, en una época donde fuerzas tan poderosas aspiraban, por así decirlo, a una producción en continuo aumento, era indudable que la industria se abocaría a tratar de resolver este problema de falta de colaboración que se reflejaba en la producción. Era necesario aumentar el rendimiento para satisfacer las necesidades crecientes. Luego, el sistema económico se veía confrontado con la ne-

(4) Ibidem. pág. 390

cesidad de sacar lo más posible y lo mejor posible del elemento obrero.

Al mismo tiempo, el movimiento obrero se desarrolla y organiza. Se elabora poco a poco una legislación social en Europa y Estados Unidos. Se reglamenta la duración del trabajo, el trabajo de mujeres y niños, el trabajo nocturno; se obtienen medidas de salubridad.

Poco a poco se abandona en este campo la política de no intervención del Estado. La higiene social antes de dejada al arbitrio de los jefes de empresas, se convierte, - en principio, en asunto público. Los sindicatos, respaldados por la democracia política y humanitaria, no toleran - que se abandone al trabajador como a un peón aislado, entregado a las exigencias económicas y a los apetitos del patronato.

Causas variadas concurren así a crear circunstancias favorables para el estudio científico de las nuevas formas que el maquinismo imprime al trabajo humano. Ya no se justifica la actitud ciega e individualista que caracterizaba a la industria capitalista en sus comienzos.

1.1.7 Fisiología y Psicología:

Partiendo de la Fisiología y la Psicología, se intenta fomentar el desarrollo de una ciencia del trabajo industrial, preocupada por introducir en los talleres, y por entender poco a poco, la consideración del factor humano. -- Aprovechando la colaboración estrecha de ciencias diversas que estudian en el trabajador el funcionamiento de sus órganos, el juego de sus gestos y de sus actividades físicas y mentales se piensa abordar el dominio en que está en jue

go el hombre que trabaja y que piensa.

Se empieza, pues, a realizar estudios fisiológicos - en la empresa, partiendo del organismo que trabaja, de las condiciones y límites de su funcionamiento; así como estudios psicológicos en los obreros sobre las diferencias particulares que caracterizan su actitud mental durante y al margen del trabajo. Orientada de este modo la psicología aplicada a la industria, al cooperar con la fisiología del trabajo, desarrolla su actividad y obtiene resultados apreciables de conocimiento y acción.

A partir de entonces, empezó a tomar cada vez mayor fuerza la idea de colocar a la gente trabajadora en el lugar en que se emplean sus mejores energías y que les asegure, a la vez, su mayor satisfacción personal. La psicología experimental de la industria no ofrecía idea más atractiva que este ajuste del trabajo y del espíritu, gracias - al cual, la insatisfacción, la depresión mental y la falta de entusiasmo pueden reemplazarse en las comunidades sociales por una ola de alegría y una armonía perfecta de sus elementos. "Así, las racionalizaciones tecnicistas, luego de una experiencia industrial de varias décadas, se volvían hacia la psicología del individuo, y en la medida en que la ponían al servicio de los intereses y deseos del "grupo", descubrían poco a poco, la importancia de los factores sociales". (5)

1.2 Relaciones Humanas.

Un punto de partida importante en esta creciente realización fue la famosa investigación de Hawthorne, diseñada

(5) *Ibidem*, pág. 291

da dentro del marco de la Administración Científica, pero que condujo a una nueva dirección, a un nuevo movimiento -- llamado relaciones humanas.

1.2.1 Las Investigaciones de Hawthorne: (1927-1939)

En Estados Unidos, la encuesta más importante sobre los problemas humanos en la empresa, es la que en un período de doce años se realizó en los talleres Hawthorne de la Western Electric, Co., pues representa un esfuerzo muy -- grande de colaboración entre psicólogos y administradores de una poderosa compañía para estudiar ciertos aspectos -- del factor humano en la industria.

No entraremos en una exposición detallada de la marcha de esta encuesta, pero trataremos de destacar los hechos principales y algunas conclusiones a los problemas -- psicosociales de la empresa.

Los talleres Hawthorne en su conjunto integraban la fábrica más importante de la Western Electric, Co., que se encargaba de proveer de material telefónico a la Compañía de Teléfonos Bell. Empleaban en la época en que comenzaron las investigaciones, unos 29,000 obreros y obreras, -- ocupados en todo lo que concierne a la fabricación de los teléfonos, de aparatos para centrales automáticas y de cables de toda clase. Las encuestas Hawthorne pudieron llevarse a cabo gracias a una estrecha colaboración entre el personal dirigente de la Western Electric y la Universidad de Harvard: antropólogos, fisiólogos, médicos y sobre todo psicólogos y psicotécnicos especializados en cuestiones industriales.

En una primera etapa de estas investigaciones, sus -

realizadores estudiaron más de cinco años, contando con su consentimiento y cooperación, a un grupo de cinco jóvenes obreras ocupadas en ensamblar relays telefónicos; trabajo bastante monótono. Estaban instaladas en una pieza especial y autorizadas a platicar entre ellas. Mientras trabajaban, una sexta obrera reunía las piezas que necesitaban para ensamblar y alimentaba su trabajo. Desde el comienzo se les explicó que el fin de las observaciones consistía en determinar el efecto que tenían sobre el trabajo ciertas condiciones, tales como pausas, meriendas en la mitad de la mañana y disminución de la duración del trabajo.*

Se les aconsejó expresamente trabajar con ritmo moderado y no entrar en competencia entre ellas con ningún pretexto. La pieza estaba equipada en forma idéntica a la del taller de producción correspondiente, salvo la presencia de aparatos de registro y medición.

En este experimento los investigadores intentaron controlar las condiciones que podían afectar las operaciones en el trabajo, con mayor precisión que lo que se controló en el estudio sobre iluminación. Diseñaron una sala de pruebas donde se podía medir cuidadosamente la temperatura y la humedad del cuarto, y registraron la cantidad de sueño que las trabajadoras habían tenido la noche anterior. También se les hicieron pruebas médicas a las muchachas cada seis semanas, dado que la salud física se consideraba una variable muy importante. Finalmente, los experimentadores colocaron un observador en la sala de pruebas. Sus funciones eran: llevar registros exactos de todo lo que pasaba, así como, crear y mantener una atmósfera en la sa-

* Antes se habían efectuado experimentos de iluminación en varios departamentos que empleaban trabajadoras en las labores de enrollado, ensamblado e inspección de partes pequeñas.

la de pruebas.

1.2.2 Las Experiencias del Cuarto de Prueba:

Durante dos años el experimento de ensambles y unión fue llevado a cabo a través de trece períodos y cada período tuvo modificaciones en el ambiente físico y difirió en duración o en frecuencia de los períodos de descanso o en duración de la semana de trabajo.

Los resultados de esos cambios se resumen a continuación del libro: "La Psicología Social en la Industria de J.A.C., Brown:

- En condiciones normales, con semana de cuarenta y ocho horas, incluyendo los sábados, y sus ratos de descanso, las muchachas produjeron 2,400 relais por semana cada una.

- Se les puso a trabajar ocho semanas a destajo y la producción se elevó.

- Se introdujeron dos pausas de descanso de cinco minutos, por la mañana y por la tarde, durante un período de cinco semanas. La producción se volvió a subir.

- Los intervalos de descanso se alargaron a diez minutos. La producción se elevó mucho.

- Se introdujeron seis pausas de cinco minutos y la producción disminuyó ligeramente; las muchachas se quejaron de su ritmo de trabajo era interrumpido por las frecuentes pausas.

- Se volvió a las dos pausas de descanso, la primera acompañada de un refrigerio caliente proporcionado gratuitamente por la compañía. La producción subió.

- Se permitió a las muchachas salir a las 4:30 horas P.M. en vez de las 5:00 horas. La producción se elevó.

- Se les permitió salir a las 4:00 P.M. y la producción no se alteró.

- Finalmente, se suprimieron todas las mejoras y las muchachas volvieron a las condiciones físicas de los comienzos del experimento: trabajo los sábados, semanas de cuarenta y ocho horas. Sin pausas de descanso, ni trabajo a destajo, ni refrigerio gratuito. Esta situación se prolongó durante doce semanas y la producción alcanzó el máximo nivel registrado, con un promedio de 3,000 relais por semana. (6)

1.2.3 Conclusiones de los Investigadores:

Durante este experimento se notaron ondas de irregularidad, caídas que duraban algunos minutos y otras que se prolongaban por meses; sin embargo, ninguna de ellas correspondían directamente a modificaciones del ambiente físico, sino correspondían, con bastante claridad, a modificaciones psicológicas y sociales: sentimientos de las jóvenes entre sí, o frente a sus supervisores, o ante su equipo tomado globalmente o en su vida privada.

Algunas de las conclusiones que se obtuvieron del experimento fueron las siguientes:

(6) Brown, J.A.C., La Psicología Social en la Industria, México: Edit. F.C.E. 3a. Ed., 1970, Breviario No. 137, págs. 84-85

"La mejora simultánea de la actitud y del rendimiento - escribe Putman, uno de los dirigentes industriales -- del experimento -, sugerían que podía haber una relación - definida entre ellas. Dicho de otro modo, teníamos lógicamente más fundamento para atribuir el aumento de rendimiento a un mejoramiento de la moral, más que a ninguna de las modificaciones efectuadas en el curso de la experiencia. - Concluimos que la misma relación podía existir en toda la fábrica, y que el mejor medio de elevar la moral era mejorar la calidad de los cuadros o grupos". (7)

G.A. Pennock explica luego lo que entiende por un mejoramiento de la moral: "se han establecido con las jóvenes obreras relaciones de confianza y amistad hasta el punto de que prácticamente no hay necesidad de vigilarlas. - Inclusive si nadie está allí para apresurarlas y estimularlas, se puede estar seguro de que trabajarán lo mejor posible". (8)

Es evidente, como lo demuestra lo escrito por Putman y Pennock, que ese mejoramiento de la moral corresponde a una positiva actitud mental de esas jóvenes con respecto a su trabajo y su ambiente.

Las obreras, por su parte, en su conversación con -- los investigadores, sugieren que se trata de un cambio dentro de sí mismas cuya naturaleza no pueden precisar: "como una liberación de la coacción o de las intervenciones - que las molestaban en el taller ordinario". (9)

(7) Friedmann, G., Op. Cit., pág. 409-410

(8) Ibidem, pág. 410

(9) Ibidem, pág. 409

Una de las obreras del cuarto de pruebas tenía sin embargo un rendimiento muy irregular, hasta que un día se estabilizó. "El investigador pudo comprobar que este mejoramiento coincide con la terminación de inconvenientes que habían turbado su vida privada". (10)

Respecto a las cualidades necesarias para ser un buen supervisor se concluyó: "según las experiencias que se estaban realizando, se observó que un buen supervisor no es un charlatán y un promotor, sino ante todo un hombre que sabe escuchar y tiene como principal cuidado mejorar las condiciones del trabajo más bien que utilizar estímulos y aguijones". (11)

Posteriormente se procedió a efectuar entrevistas entre el personal de inspección y los obreros, en vista de que las entrevistas efectuadas entre las jóvenes del experimento se habían revelado como fructuosas fuentes de información para el estudio de las relaciones industriales y en particular de los grupos. De lo anterior se concluyó que:

"Las relaciones psicológicas del obrero son desfavorables a todo comportamiento impuesto desde arriba, sin que él participe mentalmente y sin que él lo comprenda. Cuando se racionaliza, cuando se establece o modifica un sistema de organización industrial, -- hay que convencer. Sin esto, es como si se administrara una droga a un paciente recalcitrante. Es po-

(10) *Ibidem.* pág. 411

(11) *Ibidem.* pág. 411

sible que le haga bien, pero él no estará convencido. Si un individuo no puede trabajar con una suficiente comprensión de todo lo que concierne a su trabajo, - entonces (a diferencia de lo que sucede con la máqui- na) sólo puede trabajar luchando contra una oposi- ción que surge desde su propio interior". (12)

No había otra solución, pues, sino aumentar la com- prensión entre los obreros y la compañía, e introducirla - en todos los talleres.

1.2.4 Las Relaciones Humanas de la Industria:

A partir de entonces el motivador financiero, para - aumentar la eficiencia de la mano de obra, fue cada día -- más y más, relegándose a un segundo plano. Los problemas del rendimiento se consideraron cada vez menos desde el ángulo del hombre aislado, del individuo. Los estudios de - las reacciones obreras ante la racionalización de la admi- nistración científica habían estimulado en particular, el deslizamiento de la atención de los psicotécnicos, hacia - el factor social. Poco a poco se impone en la empresa, la importancia de la psicología colectiva del grupo indus- - - - - trial, de las interrelaciones humanas entre obreros, gru- - - - - pos y dirección que crean un clima. Y se vuelve cada día más fuerte el pensamiento de que el obrero no pertenece só- lo al grupo social que es la fábrica, sino también, más o menos estrechamente, según los individuos, a otros grupos: familia, clase social, profesión organizada, sindicato, -- partido político, religión, nación, etc., los cuales traen

(12) Ibidem. pág. 417

consigo en el hombre que pertenece a ellos, una serie de - necesidades que éste tiene legítimo derecho a satisfacer. De ahí que Robert Tannenbaum nos diga lo siguiente: "el individuo trae consigo a la organización ... Algunas veces - la satisfacción de necesidades personales y el logro de metas de organización son comparables, pero frecuentemente - no lo son". (13)

Una de las causas principales de la incompatibilidad entre la satisfacción de las necesidades personales y el - logro de las metas de la organización, de la que habla Tan- nenbaum, se deben en nuestra opinión, a que muchos adminis- tradores adoptan un punto de vista en que consideran a las unidades comerciales como entidades esencialmente económi- cas y tecnológicas (mejor utilización de los recursos = mayor producción = mayores beneficios = sistema capitalista), relegando a un segundo plano la importancia de la empresa como organización social.

Lo anterior se debe a que nos encontramos enmarcados dentro de un sistema, que influye poderosamente en el pen- samiento administrativo, en el cual se cuenta con una se- rie de leyes, valores, estructuras y metas que deben ser - respetadas, ya que inconscientemente, en mayor o menor gra- do, toda la sociedad las acepta. Y de acuerdo a ellas, to- do mundo razona y actúa.

Podríamos decir, junto con G. Friedmann lo siguienn- te: "Se puede admitir que en la mayoría de los casos (el movimiento de relaciones industriales), logró integrar al obrero a la empresa considerada como una colectividad de -

(13) Tannenbaum, R., Maschler, I. y Massarix, F., Liderazgo y Or- ganización, Buenos Aires: Edit. Troquel. 1971. pag. 17

organización, de técnica de obras sociales, pero no como - una asociación de hombres ligados por fines y sentimientos comunes, iguales en dignidad y en derechos". (14)

No es pues, pequeño el problema que se le presenta - al hombre: por un lado, el hombre complejo, con una serie de necesidades y las cuales tiene el legítimo derecho de - satisfacer. Y en el otro extremo, el sistema poderoso que influye todo pensamiento y aceptado por todos, en mayor o menor medida, con sus leyes, valores, estructuras y metas, que son causa de muchos beneficios para la sociedad, pero que no pocas veces impiden que la sociedad se realice en - la organización comercial. ¿Cómo se piensa responder a es te problema?

1.3. Nuevas Teorías.

1.3.1 Cambio Planificado:

La suerte del trabajador industrial, lo mismo obrero que profesional o ejecutivo, ha mejorado en una proporción que apenas hubieran podido imaginar estos mismos elementos durante el decenio de 1920. Las empresas han adoptado en general un sistema de valores mucho más humanitarios; se - ha esforzado con éxito por dispensar a sus empleados un -- trato más equitativo y humano. Ha reducido en grado consi derable sus dificultades económicas, proporcionando al em pleado un ambiente de trabajo seguro y agradable en gene-- ral. Sin embargo, el nuevo saber adquirido sobre la conduc ta humana en muchos aspectos, sugiere que realicen altera-

(14) Friedmann, G., Op. Cit., pág. 497

ciones considerables en la teoría administrativa de los recursos humanos para que se produzcan nuevos avances de importancia.

Acabar con el sistema administrativo, sin estar preparados para un cambio positivo, podría ser perjudicial. Sin embargo, podemos modificar el sistema administrativo, a través de un cambio planificado de sus leyes, valores, estructuras y metas tradicionales, de forma que tiendan cada vez más a satisfacer al hombre íntegramente en todas sus facetas. A esto es a lo que tiende la nueva disciplina del desarrollo organizacional, que no obstante que empieza a nacer y que falta mucho tiempo por delante, para que emerja en su plenitud, va mirando hacia el futuro y hacia la trayectoria que el hombre lleva de autorrealización a medida que se superan los problemas económicos, sociales y tecnológicos de la época en cada país.

Una de las personas que sin duda contribuyó grandemente a realizar este cambio planificado dentro de la administración clásica, fue sin duda alguna: Douglas McGregor, quién con sus nuevos conceptos, frutos de la investigación y el aprovechamiento de las ciencias sociales y del comportamiento humano, puso en tela de juicio las teorías formales sobre organización que durante muchos años se habían venido enseñando en Administración.

1.3.2 Douglas McGregor: (1906-1964)

Douglas McGregor, como Elton Mayo, representa el papel creciente del científico de la conducta en el desarrollo de enfoques para una administración eficaz. Fue uno -

de los precursores de la actual corriente administrativa - de desarrollo organizacional. Insiste en que "Las hipótesis o teorías sobre las que los directores de empresa han venido trabajando y desarrollando su pensamiento administrativo, sean sustituidas por conclusiones fundamentadas - más firmemente sobre la ciencia del comportamiento y adquiridos a través de la investigación, el experimento y el estudio". (15)

Su gran contribución fue su brillante expresión y defensa en la propuesta de la Teoría X - Teoría Y, de la filosofía de la administración que creía necesaria para hacer frente a las necesidades actuales y futuras en contraste con lo que él llamaba métodos tradicionales.

1.3.3 Teoría X (Método Tradicional):

La teoría X presenta a los administradores una serie de razones fáciles de entender para explicar el funcionamiento ineficaz de la organización: se debe a la índole de los recursos humanos con que hay que operar; nos da una serie de explicaciones de ciertas conductas humanas en el campo de la industria. El principio esencial de la organización derivado de la teoría X, es que la dirección y el control deben ejercerse por medio del desarrollo de la autoridad.

El concepto tradicional de la tarea de la administración para someter la energía humana a las necesidades organizativas, puede exponerse en términos de tres proposicio-

(15) Merrill, H.F., Op. Cit., pág. 15

nes:

1.- La Administración es la responsable de la organización de los elementos de una empresa productiva: dinero, materiales, equipo, personas, en interés de los fines económicos.

2.- Respecto a las personas, es un proceso para encaminar sus esfuerzos, motivándolos, controlando sus acciones, modificando su conducta para ajustarla a las necesidades de la organización.

3.- Sin esta intervención activa de la administración, las personas serían pasivas, incluso renuentes a las necesidades organizativas. Hay que persuadirlas, recompensarlas, castigarlas, controlarlas; sus actividades tienen que ser dirigidas. Esta es la idea de la administración, la de dirigir a los directores subordinados o a los trabajadores.

Detrás de estas proposiciones se encuentran varias creencias adicionales muy extendidas:

* El hombre medio es indolente por naturaleza, trabaja lo menos posible.

* Carece de ambición, le desagrada la responsabilidad, prefiere que lo dirijan.

* Es intrínsecamente egocéntrico, indiferente a las necesidades organizativas.

* Por naturaleza, es reacio al cambio.

* Es crédulo, no muy vivo, la presa fácil del charla-
tán y del demagogo. (16)

Estas son las creencias que conforman el pensamiento tradicional respecto al hombre en la empresa. Las estructuras de la organización, las políticas administrativas, - las prácticas y los programas tradicionales, reflejan estas hipótesis y hacen que la administración tiendan a dos extremos:

A).- A una administración dura: los métodos para dirigir la conducta implican coerción y amenaza (generalmente disfrazada), supervisión estrecha, controles rígidos sobre la conducta.

B).- A una administración suave: los métodos para encaminar la conducta envuelven al ser tolerante, satisfacer las necesidades de las personas, lograr la armonía. -- Entonces, ellas serán tratables, aceptarán la dirección.

Pero el enfoque duro engendra contrafuerzas: res---
tricción de rendimiento, antagonismo, sindicalismo militan-
te, sabotaje sutil de los objetivos. El suave, con frecuen-
cia conduce a la abdicación de la administración, quizá a
la armonía, pero a un desempeño indiferente. Los indivi-
duos continuamente esperan más, pero dan cada vez menos. -
(17)

(16) Cfr. Merrill, H.F., Op. Cit., págs. 427-439

(17) Cfr. McGregor, D., Mando y Motivación, México: Edit. Diana.
1974. Cap. I.

1.3.2.2 Nuevas Fuerzas Motivacionales:

McGregor, apoyado en los resultados que estaban comenzando a surgir de las ciencias de la conducta y sociales, desafia a todo este conjunto de ideas tradicionales acerca del hombre y de la naturaleza humana y sobre la tarea de la administración. La evidencia con que contaba no era concluyente, pero sí sugestiva, ya que provenía del laboratorio, de la clínica, de las aulas, del hogar e incluso, en grado limitado, de la misma industria. Es decir, contaba con una base científica.

McGregor no negaba que la conducta del hombre en la organización industrial fuese la que se describía en la administración tradicional. La había observado y estudiado muy extensamente para afirmar lo contrario, pero estaba bien seguro de que esta conducta era "un efecto y no una causa"; que esta conducta no era una consecuencia de la naturaleza intrínseca del hombre, sino que era consecuencia, más bien, de la naturaleza de las organizaciones industriales, de la filosofía, la política y la práctica de la administración.

McGregor, para asegurar que las hipótesis tradicionales acerca del hombre en la industria eran inadecuadas y para proponer una teoría más adecuada de la administración del personal (Teoría Y), se apoyó intensamente en el trabajo de Abraham Maslow sobre lo que motiva al hombre.

1.3.3 Aspectos de la Psicología Humanística de Maslow.

Maslow, en contraposición con otros psicólogos, que basaron sus criterios sobre el estudio de las personas con

daño cerebral y mentalmente perturbadas, llevó a cabo sus investigaciones en personas sanas y creadoras para arribar a ciertas formulaciones con respecto a la personalidad.

Para Maslow, el hombre tiene una naturaleza ingénita que es esencialmente buena o al menos neutral. La maldad no es inherente al hombre. Y así dice: "El hombre posee una esencial naturaleza propia ... tiene necesidades, capacidades y tendencias genéticamente determinadas, algunas - de las cuales son características de toda la especie humana, por encima de todas las líneas culturales, y otras que son exclusivas de cada individuo. Estas necesidades son - buenas o neutras antes que malas". (18)

Maslow, en su libro "Motivación y Personalidad", -- propuso una teoría sobre la motivación humana, en la cual diferencia entre las necesidades básicas y las metanecesidades. Las necesidades básicas son aquellas de hambre, -- afecto, seguridad, autoestima, etc. Las metanecesidades - son aquellas de justicia, bondad, belleza, orden, unidad, etc. Las necesidades básicas son de deficiencia, mientras que las metanecesidades son de crecimiento. Las primeras son más potentes que las segundas en la mayoría de los casos y están dispuestas por orden jerárquico. Las metanecesidades no tienen jerarquía - son igualmente potentes - y pueden sustituirse mutuamente con facilidad y rapidez. Las metanecesidades son instintivas o inherentes al hombre, -- igual que las necesidades básicas, y cuando no se satisfacen, las personas pueden enfermar. Estas enfermedades consisten de estados tales como alineación, angustia, apatía

(18) Hall, C.S. y Lindzey, G., La Teoría Organísmica de Personalidad, Buenos Aires: Edit. Paidós, 1974, págs. 66-67
CTF. Rogers, C., The Nature of Man, Revista Pastoral Psychology, 1960, 11, 104, págs. 25-26

y cinismo.

A continuación vamos a tratar de establecer más específicamente estas necesidades, su jerarquía e importancia que representa en el hombre su satisfacción.

1.3.3.1 Necesidades Fisiológicas:*

El hombre es un animal necesitado ; tan pronto como se satisface una de sus necesidades, aparece otra en su lugar. Este proceso es interminable. Es continuo desde el nacimiento hasta la muerte.

Las necesidades del hombre están organizadas en una serie de niveles, una jerarquía de importancia. En el nivel más bajo, pero preeminentes en importancia cuando no se satisfacen, están sus necesidades fisiológicas. El hombre vive sólo de pan, cuando no hay comida. A menos que las circunstancias sean desacostumbradas, sus necesidades de amor, de posición, de reconocimiento, son inoperantes - cuando su estómago ha estado vacío durante un tiempo. Pero cuando come con regularidad y adecuadamente, el hambre deja de ser una necesidad importante.

Lo mismo sucede con las demás necesidades fisiológi-

* La información sobre motivación está tomada de los libros — La Teoría Organísmica de la Personalidad de Hall-Lindzey, — Relaciones Humanas de Luis Haro Leeb, del libro Mando y Motivación de Douglas McGregor y del libro: Psicología Humanística de Willard B. Frick.

cas del hombre: aire, comida, agua y comodidad física. ¡Una necesidad satisfecha no es un motivador de conducta! Esta es una realidad de profunda importancia. Es un hecho ignorado normalmente en el enfoque tradicional de la administración de personal.

1.3.3.2 De Seguridad:

Cuando las necesidades fisiológicas están razonablemente satisfechas, las necesidades que se hallan en el nivel más alto inmediato empiezan a dominar la conducta del hombre, es decir, a motivarle. Estas son las llamadas necesidades de seguridad.

Usando niños como ejemplo, Maslow encuentra en ellos el deseo de verse libres de miedo y la inseguridad. Se desea evitar incidentes dañinos y dolorosos. El hombre nunca ha tenido una verdadera seguridad. Tal vez por eso --- siempre la ha buscado. El afán de seguridad es una de las fuerzas que más han contribuido a la formación de riquezas, su acumulación y distribución. La laboriosidad que genera el bienestar material, se apoya en gran medida en la necesidad profunda de tener seguridad. Cualquier cambio o situación que produzca angustia, tensión interior, inquietud o temor en el hombre, produce inseguridad. La inseguridad con la angustia que genera, actúa como fuerza motora.

Hay necesidades de protección contra el peligro, contra la amenaza, contra la privación. Algunas personas, -- equivocadamente, se refieren a éstas como necesidades de seguridad. Sin embargo a menos que el hombre se halle en una relación de dependencia en la que tema la privación ar

bitraria, no necesita seguridad.

El hombre cuando tiene confianza, está más que dispuesto a aceptar los riesgos. Pero cuando se siente amenazado o subordinado, su mayor necesidad es la de garantías, de protección, de seguridad.

La satisfacción de las necesidades de seguridad en las organizaciones amerita poco énfasis. Puesto que todo empleado industrial se encuentra en una relación de dependencia, las medidas de seguridad pueden asumir importancia considerable. Las acciones arbitrarias de la administración, la conducta que produce incertidumbre respecto a la continuidad de empleo o que refleja favoritismo o discriminación, la administración impredecible en su política, pueden ser motivadores poderosos de las necesidades de seguridad en la relación de empleo en cualquier nivel, desde el obrero hasta el vice-presidente.

1.3.3.3 Necesidades Sociales.

Cuando están satisfechas las necesidades fisiológicas del hombre y ya no está temeroso en cuanto a su bienestar físico, sus necesidades sociales llegan a ser motivos importantes de su conducta: de pertenecer, asociarse y ser aceptado por sus compañeros; de dar y recibir amistad y amor. Las necesidades de pertenencia inician las de orden superior.

El ser humano desea ser alguien, aunque sea en un grupo pequeño. Dado que sus prójimos lo crían, desea pertenecer al grupo que lo ayudó en su crecimiento.

El hombre ha tenido, tiene y tendrá siempre el deseo de amar a alguien y de ser amado a su vez. El impulso a formar parte de una sociedad o grupo, ha permitido al hombre no sólo sobrevivir, sino acelerar su evaluación. Mientras más valioso es aquello a lo que se pertenece, más plena es la satisfacción que proporciona.

La administración sabe hoy de la existencia de estas necesidades, pero a menudo supone, equivocadamente, que representan una amenaza para la organización. Muchos estudios han demostrado que el grupo de trabajo estrechamente ligado, coherente, bajo condiciones adecuadas, puede ser - mucho más eficaz que un número igual de individuos separados para la consecución de metas de la organización.

Sin embargo, la administración, temiendo la hostilidad del grupo hacia sus propios objetivos, llega a extremos considerables para controlar y encaminar los esfuerzos humanos en formas que son perjudiciales para la agrupación natural de los seres humanos. Cuando se frustan las necesidades sociales del hombre, y quizá también sus necesidades de seguridad, se comporta en formas que tienden a impedir los objetivos de la organización: se hace renuente, - antagónico, no cooperar. Pero esta conducta es una consecuencia, no una causa.

1.3.3.4 Necesidades del Ego:

Por encima de las necesidades sociales, en el sentido de que no llegan a ser motivadores hasta que se satisfacen justamente las necesidades más bajas, se encuentran -- las necesidades de la mayor importancia para la administra

ción y para el hombre mismo. Son las necesidades egoístas que son de dos clases:

A).- Aquellas necesidades que se relacionan con la autoestimación: necesidades de confianza en sí mismo, de independencia, de logro, de competencia, de conocimiento.

B).- Y aquellas necesidades que se relacionan con la propia reputación: necesidades de posición, de reconocimiento, de valoración del respeto merecido de sus compañeros.

A diferencia de las necesidades inferiores, éstas se satisfacen rara vez; el hombre busca indefinidamente satisfacer más estas necesidades una vez que han llegado a ser importantes para él. Pero no se presentan en ninguna forma significativa hasta que todas las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales se satisfacen en forma razonable.

En la satisfacción de las necesidades de estima de sí mismo, el hombre desea saberse digno de algo, capaz de dominar algo del ambiente propio, saberse competente, independiente, libre y que se le reconozca algún tipo de labor o esfuerzo, es decir, busca prestigio. Por prestigio el hombre es capaz de grandes esfuerzos y sacrificios. En las satisfacciones biológicas, el satisfacer tiene que ser real - comida, bebida -, en cambio en las sociales, es suficiente que el sujeto crea que ha logrado el satisfactor.

Las necesidades sociales y las del Ego, están íntimamente ligadas, pues la satisfacción de unas, ayuda a la satisfacción de las otras; por ejemplo, el ser aceptado por

sus compañeros (sociales) ayuda al hombre a tener confianza en sí mismo (egoísta) o viceversa.

La organización industrial típica ofrece pocas oportunidades para la satisfacción de estas necesidades del -- Ego en personas de niveles inferiores de la jerarquía. Los métodos tradicionales de organizar el trabajo, en especial en las industrias de producción en masa, prestan poca atención a estos aspectos de la motivación humana. En opinión de McGregor, si las prácticas de la administración científica estuvieran calculadas deliberadamente para frustrar estas necesidades, que no lo están desde luego, difícilmente podrían realizar este propósito mejor de lo que hacen.

1.3.3.5 Necesidades de Autorrealización:

Finalmente, un coronamiento, por así decirlo, en la jerarquía de las necesidades del hombre, es lo que podemos llamar necesidades de autosatisfacción o metanecesidades.

Estas son las necesidades de comprobación de las potencialidades propias, de autodesarrollo continuo, de ser creativo en el sentido más amplio del término. Son las -- más elevadas necesidades de cognición y de realidad estética. El hombre tiene no sólo un hondo deseo de conocerse y entenderse, sino de conocer y entender al mundo que lo rodea. Además, no quiere vivir en un mundo desnudo y feo, - sino que necesita la belleza y el arte, apreciar y crear - cosas de naturaleza estética.

Es claro que las condiciones de la vida moderna sólo dan oportunidad limitada para que puedan expresarse estas

necesidades relativamente débiles. La privación que experimentan la mayor parte de las personas respecto a las demás necesidades de bajo nivel, desvía sus energías hacia la lucha para satisfacer aquéllas necesidades, y las de autosatisfacción permanecen latentes.

1.3.3.6 Características del Individuo en la Teoría "Y":

Según Maslow, el desarrollo de una ciencia más amplia y comprensiva de la persona humana, requiere que se estudie a quiénes han realizado plenamente sus potencialidades. Ello es precisamente lo que Maslow ha hecho: una investigación intensiva y de largo alcance de cierto número de personas autorrealizadas que, según admitió mientras procuraba integrar su grupo, constituyen casos poco comunes. Una vez hallados los sujetos apropiados, se procedió a su estudio clínico con el propósito de descubrir las características que los distinguen del término medio de la gente. He aquí sus rasgos distintivos:

- * Su orientación es realista;
- * Se aceptan a sí mismos, a los demás y al mundo natural como son;
- * Poseen mucha espontaneidad;
- * Se concentran en los problemas más que en sí mismos;
- * Aparentan desapego y necesitan aislamiento;
- * Son autónomos e independientes;

- * Su apreciación de personas y cosas es fresca y viva, no estereotipada;
- * La mayoría de ellos ha vivido profundas experiencias místicas o espirituales, aunque no necesariamente de carácter religioso;
- * Se identifican con la humanidad;
- * Sus relaciones íntimas con unos pocos especialmente amados, tienden a ser profundas e intensamente emocionales, no superficiales;
- * Sus valores y sus actitudes son democráticas;
- * No confunden los medios con los fines;
- * Su sentido del humor es más filosófico que hostil;
- * Poseen una enorme capacidad creadora;
- * Rechazan el conformismo respecto de la cultura, y
- * Trascienden el ambiente antes de dominarlo.

1.3.4 Teoría "Y":

McGregor dice que, en las circunstancias actuales, - las empresas sobre todo en norteamérica, han proporcionado al hombre una satisfacción relativa de las necesidades materiales y de seguridad. McGregor se desarrolló en Estados Unidos, donde el nivel de vida es alto y los trabajado

res sólo tienen insatisfechas sus necesidades físicas, --- cuando se producen períodos de desempleo suave. Pero aún en tonces, la legislación social de ese país, amortigua grandemente las consecuencias. Por lo que generalmente la empresa cubre en el empleado sus necesidades orgánicas y de seguridad, de ahí que la fuerza motivadora, en el norteamericano, se haya desplazado hacia las necesidades sociales y de seguridad. Por lo tanto, la empresa, al satisfacer - en el hombre sus necesidades inferiores, pierde la capacidad de manejar los instrumentos de control que la teoría - tradicional le recomienda emplear: compensaciones, promesas, incentivos, o bien, amenazas y demás procedimientos - coercitivos.

Debido a lo anterior, McGregor concluye que "mientras --- las ideas implícitas de la teoría X, sigan influyendo en la estrategia administrativa, no lograremos descubrir, menos utilizar, las potencialidades del ser humano común". (19)

Posteriormente, propone nuevos puntos de partida para la nueva doctrina en relación con el manejo y administración de los recursos humanos, los cuales no están definitivamente comprobados pero se compaginan mucho con el saber actual de las ciencias de la conducta y sociales. En síntesis estos conceptos:

* El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.

* El control externo y la amenaza de castigo no son

(19) Mc Gregor, D., Op. Cit., pág. 52

los únicos medios de alcanzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

* El hombre se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas a su logro.

* El ser humano ordinario se habitúa en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar, sino a buscar nuevas responsabilidades.

La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, es característica de grandes sectores de la población.

* En las condiciones actuales de la vida industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano están --- siendo utilizadas sólo en parte.

Estas ideas en las cuales se basa la nueva teoría administrativa (Y) tienden a poner en claro que si la actuación del hombre dentro de la industria no es lo eficaz que se quisiera, esto se debe no a la naturaleza e inclinación misma de la persona humana, sino más bien a las condiciones que la empresa no creó para descubrir el potencial de sus recursos humanos, las cuales, frecuentemente conducen al trabajador a la frustración, con su respuesta básica que es la agresividad.*

* En sentido estricto, esta palabra define los impulsos, con conducta hostil o destructora o sin ella, de un sujeto inadaptado. Podría agregarse que es la respuesta natural de los seres vivos a la frustración. Cfr. Haro. L., Relaciones Humanas, México: - Edicol. 1973, pag. 137

1.3.5 En busca de Nuevas Perspectivas para el Desarrollo Humano en la Industria:

Hemos visto en la breve exposición histórica que se hizo, que la administración, en lo que respecta al área humana de la empresa, ha sufrido profundas variaciones: desde utilizar al hombre como una herramienta más para aumentar la eficiencia y productividad en la industria, hasta - considerar la reestructuración de ésta para lograr que el hombre satisfaga sus necesidades de orden superior a que - tiene derecho; es decir, el hombre, de ser uno de tantos - medios para lograr el fin económico de la empresa, ha pasado a convertirse en fin en sí mismo. Esta evolución se ha venido realizando a medida que progresan las ciencias so-ciales, y que el hombre mismo reclama sus legítimos dere--chos.

Podemos decir, pues, en forma general, que el hombre tiende a satisfacer sus necesidades más apremiantes y que cada día más, la sociedad reconoce el legítimo derecho que éste tiene de hacerlo. Pero ¿serán las necesidades igua--les para todos los hombres no obstante que los medios en - que se desenvuelvan sean distintos: ¿Acaso no influenciará la necesidad del hombre, el medio socio-económico, político, cultural, religioso y familiar al que pertenece? ¿Se podrán importar ideas de otros países para aplicarlos a -- otra situación y tratar así de resolver los problemas que nos atañen?

Todas estas preguntas podrían ser materia de varias tesis, por la filosofía que esta detrás de ellas, y por - la dificultad que en sí misma representan. Pero ¿cuál se--rá la política de desarrollo que se podría seguir en la indu

dustria de nuestro país?

Cabe subrayar aquí un punto muy importante, y es que las sociedades difieren tanto, que las prioridades de una, pueden no ser aquéllas que requiera otra. En algunas sociedades, puede haber tan pocas personas motivadas hacia el desarrollo, que un dirigente podría decidir hacer hincapié sobre la enseñanza, las comunicaciones y otros medios para reestructurar las motivaciones y actitudes en gran escala. En otras sociedades, los impedimentos estructurales pueden ser de tal cuantía que los hombres con motivaciones y actitudes positivas, no tengan la oportunidad de mejorarse a sí mismos o a la sociedad a que pertenecen.

Pero en resumen, podríamos decir, que, el acierto -- que tenga el dirigente en compenetrarse de la naturaleza de los problemas de su propia sociedad y su destreza en la selección de las estrategias más efectivas para utilizar sus recursos limitados, puede ser el factor primordial que afecte el desarrollo de cualquier organización o país.

1.4. El Papel del Mexicano en la Industria.

La industria en México, tiene un origen relativamente reciente, ya que básicamente la industria se desarrolló en México a partir de la Segunda Guerra Mundial, cuando la industria de paz de Estados Unidos se convirtió en industria de guerra, lo cual dió oportunidad a México de que se industrializara en grande. Antes de esto, la única industria con que contaba México básicamente, era la textil y la cervecera.*

* Para el análisis de estos puntos Cfr. Echánove, C., Sociología Mexicana, México: Edit. Porrúa, 1973, 4a. Ed., Apéndice 4: La Industria.

Durante este tiempo la industria en México pudo amasar grandes capitales lo cual sirvió para realizar grandes inversiones. Fue una época en que la industria mexicana --- prácticamente no se daba a basto para satisfacer las necesidades de los países en guerra. Y así el país empezó su industrialización.

Pero terminó la guerra y la industria norteamericana volvió a ser de paz, y nuestro mercado se desplomó debido a que la calidad y precio de los productos mexicanos no podían competir con los de Estados Unidos, que inclusive empezaron a invadir el mercado nacional, por lo que los industriales nacionales pidieron la intervención gubernamental para impedir la entrada al país de todos aquellos artículos que también se fabricasen en México con objeto de -- proteger la industria nacional.

Durante la época de industrialización del país, el - objetivo principal de la empresa en México fue la de crear grandes capitales rápidamente. El industrial mexicano tenía poca preocupación por el hombre de su industria. La - administración le empezó a interesar al industrial mexicano hasta que vio los frutos que dicha profesión le había - proporcionado a Estados Unidos.

Fue, pues, hasta la Post-Guerra, cuando el industrial mexicano empezó a interesarse por el Management de que tan to se hablaba en Estados Unidos. Se empezó a sentir la necesidad de aplicar ese Management a la industria mexicana, y así, se empezó a enviar a Directivos y Ejecutivos a Norteamérica para que se impregnaran de esa nueva profesión - que contribuyó significativamente a que Estados Unidos ganara la guerra, mejorando además el nivel de vida de la población norteamericana, mejorando además el nivel de vida

de la población norteamericana en todos sentidos. Fue entonces cuando en las universidades mexicanas surgieron las carreras de administración primero, y después las de relaciones industriales, mercadotecnia y publicidad, en las cuales se adoptaron y enseñaron los conocimientos sobre Management, difundiéndolos entre los profesionistas mexicanos para que los adaptaran a la realidad nacional. Se ignoró casi completamente que la teoría administrativa norteamericana se había desarrollado en una situación completamente distinta a la nuestra, para una nación con una estructura política, social y cultural distinta a la realidad mexicana, y cuyas bases administrativas habían sido fruto del estudio e investigación del pueblo norteamericano en su industria.

Y así, hemos venido adoptando teorías extranjeras en nuestra realidad nacional, sin preocuparnos para comprobar si esas teorías son las que mejor responden a la forma de ser del pueblo mexicano y a sus necesidades.

En lo que respecta al área humana de la empresa en México, hemos venido haciendo lo mismo. Tan pronto sale una nueva teoría sobre la forma de aumentar la eficiencia, productividad y autosatisfacción del hombre, en la industria extranjera, tendemos a aplicarla a nuestro medio, sin siquiera pretender averiguar si es lo que más nos conviene. No pretendemos decir con esto que dichas teorías o formas de dirección estén equivocadas en esencia, sino que simplemente en nuestro medio muchas veces no tienen la misma o igual prioridad que la que tienen en el extranjero.

Pongamos un ejemplo: anteriormente expusimos la teoría de Abraham Maslow, sobre lo que motiva al hombre. En Estados Unidos, después de mucho tiempo de estudio e inves

tigación, se concluyó que las necesidades que el norteamericano busca satisfacer jerárquicamente son: Fisiológicas, de Seguridad; Sociales, del Ego; tanto de autoestima como las de la propia reputación y finalmente las de Autosatisfacción, y en la medida que este hombre las satisfaga, estará en mejor disposición para utilizar todo su potencial humano de que es capaz, lo cual trae consigo esa sensación de satisfacción y buena disposición del hombre que las satisface. ¿Pero será la misma jerarquía para el mexicano? por ejemplo, será la misma necesidad social de pertenecer, asociarse y ser aceptado por sus compañeros, la de dar y recibir amistad y amor, entre un norteamericano y un mexicano. El norteamericano, y en general el sajón, es bastante frío en este tipo de relaciones, pertenece a un medio socio-cultural donde poco se manifiesta este tipo de sentimientos y hace que el hombre se sienta solo, convirtiéndose esto en él en una necesidad. Pero en el mexicano, con sus "compadres", sus "cuates", su "madre" que tanto lo quiere, etc., ¿será acaso esto una necesidad? ¿qué entiende el mexicano por autosatisfacción?. conocemos la teoría de Maslow, pero, ¿será la misma respuesta? no lo sabemos con certeza, y no lo sabemos porque no nos hemos preocupado por averiguarlo, adoptando la posición más fácil de adecuarse al más o menos las teorías administrativas de otros países.

Por esto, si nosotros queremos progresar administrativamente como lo han hecho los países desarrollados, tenemos que desarrollar nuestra propia administración científica; es decir, "que las hipótesis sobre las que los directivos nacionales han trabajado, sean substituidas por conclusiones fundamentadas más firmemente sobre las ciencias y adquiridas a través de la investigación, el experimento y

el estudio", partiendo ante todo de nuestra realidad nacional.

Los empresarios y accionistas mexicanos deben cambiar su actitud comodina y empezar a experimentar científicamente (ya que ésto es básico para lograr lo anterior), solicitando al sector público que proporcione el mayor número de facilidades posibles para este tipo de trabajo, ya que a largo plazo, favorece a ambos sectores, el público y el privado. Deberíamos desarrollar esta disposición en la industria nacional respecto de la norteamericana, en donde, por ejemplo, la General Electric, Co., tomó como principal objetivo, dedicando además su mayor presupuesto, a la experimentación e investigación en todas las áreas de la Compañía, durante el período 1970-71 (20).

Además la industria en México y el grado de desarrollo de una empresa a otra, varían completamente dependiendo del lugar geográfico en que se encuentran y del origen que la compañía en sí haya tenido.

En México podemos encontrar pequeñas y grandes empresas de origen familiar, hasta otras, más complicadas, que dependen de firmas trasnacionales o multi-nacionales. Del mismo modo, las empresas varían por su situación geográfica en la República, desde las que se encuentran en las ciudades o estados más industrializados con toda la serie de ventajas que ésto representa, hasta las que se encuentran en lugares menos industrializados. Por lo mismo, estas empresas difieren en estructura, objetivos, tamaño o capaci-

(20) Cfr. Boone, S. y Kurts, T., Contemporary Marketing, Hindale, 111: The Dryden Press, 1974.

dad económica, en los artículos que producen, en la tecnología que emplean y en los supuestos sociales, psicológicos y administrativos en los que están basados. Estos supuestos pueden ser más o menos realistas y las organizaciones construídas sobre ellos, pueden tener más o menos éxito al lograr los propósitos para los que fueron creadas. - Debido a ésto el profesional de las relaciones humanas en México, antes de utilizar o tratar de implantar alguna estrategia administrativa al respecto, debe analizar la situación de su empresa para ver si es o no, la que más se acomoda a la situación y a los objetivos individuales y generales que se persiguen. En esto consiste, a nuestro parecer, gran parte del éxito que el profesional de las Relaciones Industriales puede obtener en la industria nacional.

1.5. Finalidad de la Empresa.

Después del bosquejo histórico y de las exposiciones que acabamos de hacer, nos damos cuenta de que el papel o finalidad de la empresa se presenta hoy día desde un ángulo muy distinto al del pasado.

Cada vez más, el papel económico que debía desarrollar la empresa tiende a perder su prioridad abusiva y a ocupar el lugar subordinado que debe ocupar en el conjunto de la vida social.

En la actualidad, las empresas son uno de los principales lugares en que se toman las decisiones económicas y tiene entre sus finalidades el ser una verdadera fuente de creatividad de bienes y de servicios que deben responder a las necesidades de la sociedad a que pertenecen. Esto es

lo que le da su importancia y su dignidad.

Por lo tanto, los dirigentes de las empresas, que en la actualidad generalmente ya no son los dueños de las mismas, deben ser conscientes de esta responsabilidad y no -- descuidar el papel social, en el completo sentido de la -- palabra, que la empresa representa, tanto para con los -- miembros que la integran, facilitando los medios para que éstos encuentren un mínimo de plenitud personal; como para la sociedad en general, procurando cubrir las necesidades reales de todos los hombres en la medida de sus posibilidades.

CAPITULO II

NECESIDAD Y PROPOSITOS DEL CAMBIO

2.1 Ambiente de Cambio.

La nota más característica de la época actual, y lo que nos puede dar una clave clara de diferenciación con otras épocas de la historia, es el cambio, que se manifiesta no nada más en el campo de la ciencia y la técnica, sino que abarca prácticamente todas las facetas de la vida humana.

Ciertamente, la aceleración de los cambios en nuestro tiempo es una fuerza elemental en sí misma, que afecta a un ritmo cada vez mayor nuestras instituciones y estructuras sociales, políticas, culturales y económicas, y más aún afecta nuestros valores, todo lo cual repercute hasta en lo más íntimo de nuestras vidas: el medio ambiente general es muy dinámico. Lo anterior, aunado a todo lo nuevo que trae consigo la corriente del cambio, lo transitorio, temporal de nuestras relaciones y ligas con las cosas que nos rodean, las personas a quienes tratamos, las ideas que pensamos y las estructuras en que nos movemos, así como la diversidad de opciones que tenemos para construir cada aspecto de nuestra vida social, una capacidad de adaptación que nos permite adecuarnos a las nuevas circunstancias y condiciones implicaciones distintas, y a veces más importantes que las direcciones del cambio; las tensiones sociales se deben en parte a los grados desiguales de cambio en diferentes sectores de la sociedad: no hay armonía en el desarrollo; los individuos presentan síntomas, aparentemente irracionales, de resistencia al cambio: no hay equilibrio entre la velocidad de cambio del medio y la rapidez limitada de la reacción humana, tanto en el ámbito de un organismo social como en el ámbito individual.

Es decir, necesitamos definitivamente de nuevas formas y medios de hacer frente al cambio, si es que queremos que nuestras instituciones, y aún cada individuo en lo personal, mantengan en forma constante niveles apropiados de realización de sus fines y de superación, e inclusive para mantener niveles aceptables de supervivencia, y al mismo tiempo que se permita que en la empresa se tenga oportunidad de redefinir y estabilizar los valores en base a los cuales funciona la organización y que por tanto son guía para sus miembros.

Aquí es donde vemos cómo brota históricamente el esfuerzo de la administración para hacer a la empresa capaz de enfrentarse al cambio: "Desarrollo Organizacional es necesario cuando nuestras instituciones sociales luchan -- por sobrevivir bajo las condiciones del cambio crónico". - (1) De esta forma, se requiere una revisión y evaluación fundamental del estado de cosas que impera en las empresas, para evitar que el cumplimiento de sus objetivos se vea -- disminuído: se necesitan respuestas novedosas y más creativas para facilitar la evolución hacia formas nuevas y -- adecuadas de vida organizacional, puesto que los valores y fórmulas que ofrece la organización burocrática tradicional ya no satisfacen las necesidades de la empresa moderna.

2.1.1 Inestabilidad e Innovación de la Empresa;

Warren Bennis establece los componentes de la burocracia como sigue:

(1) Bennis, Warren: "Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects". Addison-Wesley Publishing Co. Inc.; E.U.A. 1969. pág. 18

- 1) Cadena de mando bien definida.
- 2) Sistema pre-establecido de procedimientos y reglas para enfrentarse con todas las contingencias relativas a las actividades de trabajo.
- 3) División del trabajo, basada en la especialización.
- 4) Selección y promoción del personal basadas en la competencia técnica poseída.
- 5) Impersonalidad en las relaciones humanas.

De lo anterior se deriva el arreglo piramidal que se ve en la mayoría de los organigramas.

"El modelo de máquina burocrática fue desarrollado como una reacción contra la subyugación personal, nepotismo, crueldad y los juicios caprichosos y subjetivos que pasaron como prácticas administrativas durante los primeros años de la revolución industrial. La burocracia surgió de la necesidad de las organizaciones por el orden y precisión, y de las demandas de los trabajadores por un trato imparcial. Era una organización elaborada en forma ideal de acuerdo a los valores de la era Victoriana. Y así fue como brotó la burocracia, como una respuesta creativa a una época radicalmente nueva; de la misma forma hoy nuevos diseños de organización deben ser desarrollados". (2)

Se pueden identificar por lo menos cuatro factores -

(2) Bennis, Warren G. Op. Cit., pág. 19

significativos que amenazan la estabilidad de la burocracia:

10. La rapidez y lo inesperado del ritmo y contenido del cambio, como fuerza elemental en sí misma. La fuerza de la burocracia está en su capacidad de facilitar una administración de aquello que es rutinario y predecible en los asuntos humanos. Pero ahora, vemos que la realidad sobrepasa claramente a lo que pueda satisfacer; tres o cuatro botones de muestra:

- Los inventos o mejoras importantes en el campo científico y técnico, han acelerado de manera radical los periodos tanto de elaboración como de aplicación a través de la historia. ¿Cuánto tiempo se necesitó para que el hombre descubriera el fuego? ¿Para qué inventará la rueda? y ¿Para fabricar elaborados utensilios para su supervivencia? Actualmente, el periodo promedio que pasa entre un descubrimiento técnico y el uso comercial del mismo fue de treinta años antes de la Primera Guerra Mundial, dieciséis entre las dos grandes guerras y de sólo nueve años desde la Segunda Guerra Mundial. (3)

- La productividad por hombre-hora se puede duplicar ahora cada veinte años, en vez de cada cuarenta años antes de la Segunda Guerra Mundial. Entre 1910 y 1939 (treinta y nueve años) Francia aumentó su producción industrial en sólo un 5%, en cambio entre 1948 y 1965 (diecisiete años), el aumento fue de 220%. (4)

(3) Toffler, Alvin: "El 'shock' del Futuro". Fondo de Cultura Económica, México; 1973, págs. 41 y 42 y Bennis, Warren G., Op. Cit. pag. 20.

(4) Toffler, Alvin. Op. Cit. pag. 38 y Bennis, Warren G. Op. Cit. pag. 20

- En 1850, sólo cuatro ciudades del mundo tenían una población superior al millón de habitantes; en 1900 había aumentado a 19; en 1946, había 42; en 1960; 141; y se esperar que en once años se duplique la población urbana mundial. (5)

- Se puede decir que un motor muy importante del cambio es la tecnología, considerando la extensión en los conocimientos como su carburante. Así como se calcula que - el 90% de los científicos de toda la historia viven actualmente, se estima que la mayoría de ellos se habrán vuelto técnicamente obsoletos antes de diez años después de salir de la Universidad.

- Extensión de las comunicaciones, que acortan las distancias y el tiempo.

2o. Crecimiento en tamaño, que hace que la estructura burocrática de dirección y control no sea suficientes - para sostener la complejidad e interdependencia que se mezclan en el crecimiento de las grandes organizaciones y corporaciones; asimismo, lo impersonal de su estructura intensifica el problema de cómo integrar por un lado las necesidades individuales con los objetivos de la organización, y por otro la organización formal y la informal.

3o. El requerimiento cada vez mayor de competencia altamente especializada debido a la diversificación de actividades y a la sofisticación de la estructuración del -- trabajo, lo cual se contrapone a la rutinización de tareas simples e indiferenciadas.

(5) Toffler, Alvin. Op. Cit. pág. 37 y Bennis, Warren G. Op. Cit. pág. 20

Mientras más compleja se hace la empresa, se fragmenta y divide, el empleado necesita pertenecer a varios grupos, tener varios jefes, ser competentes en el dominio de varios trabajos y programas al mismo tiempo, por lo que es más fácil que broten conflictos y diferencias, los que hay que contrarrestar con medios más flexibles e interdependientes de organización.

4o. Cambios en la filosofía que está detrás de la conducta de los administradores científicos, debido a:

- Una nueva conceptualización del hombre basada en un mayor conocimiento de sus necesidades complejas y cambiantes, que sustituyen a la idea del hombre simplificado. El empleado promedio busca trabajos más significativos para realizar su propio potencial.

- Una nueva conceptualización de autoridad-liderazgo, basada en la colaboración y en la razón, lo cual sustituye al modelo de poder-autoridad basado en la coerción y amenaza: el poder centrado en una persona no se considera necesariamente malo, pero sí impráctico.

- Una nueva conceptualización de los valores organizacionales, basada en ideales democráticos-humanísticos, que sustituye al sistema de valores mecanizados y despersonalizados de la burocracia. Se considera que el hombre debe ser más libre y autónomo verticalmente y al mismo tiempo más interdependiente horizontalmente.

Estos cuatro factores, como vemos, hace cada día más difícil el ambiente para la supervivencia de la burocracia en la empresa moderna y compleja. Sobre todo pensando en

que hay medios alternativos de administración. Asimismo, se buscan formas mejores de organización para hacer frente a las condiciones ya mencionadas.

2.1.2 Estabilidad en el Cambio:

Sin embargo, no siempre el cambio es deseable o necesario. El hombre, ya sea como individuo, como grupo o como organización, tiene dos funciones fundamentales: mantener su estabilidad y su crecimiento. La tendencia a su estabilidad se refiere a una conducta que guarde un estado firme, donde haya continuidad, control, conformidad y comportamiento "Programado". La tendencia a su crecimiento - se refiere a una conducta que desarrolle su capacidad de relacionarse con su medio ambiente, lo que implica dinamismo, cambios, libertad, incertidumbre y comportamiento "No programado". Esto significa que se necesita adaptabilidad al cambio, al mismo tiempo que mantener su identidad y personalidad.

Por lo tanto, en la administración del cambio planeado se deben mezclar racionalmente las innovaciones y cambios con comportamientos, actitudes y valores que prevalecan; se requiere balancear con sentido la estabilidad y el cambio, con objeto de que el individuo, el grupo o la organización vivan y crezcan sanamente.

Desarrollo Organizacional tiene la función de facilitar el cambio, no así el mantener el status quo; es por eso que, cuando se inicie un esfuerzo en este sentido en una empresa, es primordial evaluar primero si es o no necesario el cambio, porque, si se quieren o no los cambios, -

qué es lo que se va a cambiar, con qué propósitos y cómo.

Más aún, como lo que se busca es un desenvolvimiento cada vez mayor y mejor de la empresa, dentro de la misma - se deben aceptar y dar facilidades a las personas y a los grupos para desarrollar su capacidad para responder tanto a la tendencia a su estabilidad como a la de su crecimiento: que se promueva un ambiente en que se acepte tanto la proposición y aplicación de cambios, ya sean pequeños o en gran escala, como la resistencia a los mismos. Esta última no puede considerarse como algo a superar cuando se presente: el resistir inteligentemente al cambio puede ser - lo más funcional y de mayor visión, por lo que trae consigo dos beneficios: 1o.- Mantener vigente lo bueno que -- hay; 2o.- Asegurar que las soluciones que se escojan, -- que impliquen cualquier grado de cambio en uno o en otro - sentido, realmente sean las mejores.

Como objeto de que cualquier sistema humano crezca, desarrolle sus capacidades y se realice, ya sea individual o colectivamente, se necesita que exista equilibrio entre él mismo y su ambiente, que cambie pero que mantenga su -- identidad , en una palabra, que dirija en forma inteligente y libre su desarrollo y su destino.

2.2 Optimización del Aprovechamiento de los Recursos Humanos.

Cualquier ejecutivo competente, cualquier profesio--nista o trabajador que analice en forma serena y aguda la realidad de la mayoría de las empresas, se da cuenta que - las organizaciones empresariales son ineficaces e impoten-

tes para utilizar todo el potencial que ofrecen sus recursos humanos de que disponen, ya que funcionan sobre la base de hipótesis incorrectas, o en el mejor de los casos, - insuficientes, con respecto a la naturaleza del hombre, -- por lo que tienden a limitar de manera significativa el -- crecimiento de las personas que trabajan en ellas.

Muchas empresas aceptan y aplican técnicas y conocimientos que mejoran o resuelven sus problemas financieros, de mercadotecnia, de producción, de contabilidad, controles fiscales, innovaciones tecnológicas, computadoras, -- etc., utilizando lo más avanzado de dichos conocimientos, y no se escatiman esfuerzos por buscar y adoptar los medios técnicos que contribuyan a una mayor eficacia de cada una de las áreas funcionales de la empresa, que ciertamente presentan una situación problemática cada vez mayor. -- Sin embargo, los conocimientos que se aplican para resolver problemas humanos de la organización, son frecuentemente malos y muchas veces ineficaces; hay desequilibrio; el avance en el campo de lo técnico sobrepasa en mucho el incipiente desenvolvimiento del aspecto humano.

El ejecutivo está, quiéralo o no, ineludiblemente involucrado en una organización humana, donde hay revalidades personales o interdepartamentales, distancias jerárquicas, conflictos intergrupales, rutinas establecidas, hábitos de motivación viciados, promociones mal llevadas, solución deficiente de problemas, decisiones mal tomadas, ineficiente comunicación y, lo que es más importante, sub-utilización o desperdicio de lo que el trabajador entrega a través de su trabajo, individualmente o en grupo.

Al ejecutivo, no importa el nivel de su puesto o la

fuerza de su autoridad - en un intento por obtener una mayor productividad - les ordena a sus subordinados que cambien: nada ocurre. Puede iniciar cambios en la estructura de la organización, o en métodos de trabajo, y encuentra resistencia más o menos encubierta, o hábitos rígidos. "Motiva" a su personal, pero sus efectos duran poco tiempo; puede exhortar, pero no siempre es seguido. Y sin embargo, se da cuenta que a fin de cuentas necesita de la mente, del ingenio y de los conocimientos de su gente.

En los últimos años, los principios técnicos derivados de las ciencias sociales y del comportamiento han avanzado notablemente en su eficacia, aplicabilidad y confiabilidad, lo cual ha traído como consecuencia que el rendimiento del grupo multiplique el rendimiento del individuo; el entusiasmo por el trabajo está sustituyendo a la vigilancia del trabajo para hacer así más valioso el elemento eje de una organización: sus hombres, que son quienes hacen que la empresa camine hacia el éxito, o que sean simple y pesadamente arrastrados a hacer sus tareas, frecuentemente mal hechas o medianamente realizadas. Esto es, se está ante la disyuntiva de tomar al trabajo como una carga, o bien como un medio promotor del hombre.

Esto lo identifica muy bien Douglas McGregor con sus dos teorías X-Y que reflejan conceptualizaciones radicales - sobre la naturaleza y conductas humanas, que están detrás de toda decisión o acción ejecutiva, y que se deducen de las siguientes suposiciones. (6)

(6) McGregor, Douglas: "El Aspecto Humano de las Empresas". Editorial Diana; México; 1970. pág. 43 y siguientes.

2.3. Necesidades Individuales y Objetivos de la Organización.

Una percepción y actitud primordial muy generalizada, que casi no admite discusión, es dar por supuesto que las exigencias de la empresa están por encima de las necesidades individuales de sus miembros; generalmente no se alcanza a percibir en qué grado la organización sale perjudicada si no da atención a las necesidades ni estimula los objetivos personales de sus miembros. Sin embargo, al requerirse -- del trabajo colectivo para el éxito de la empresa, y al -- mismo tiempo dar su verdadero lugar y valor al aspecto humano de la misma, el ejecutivo eficaz se da cuenta que debe adoptar una actitud fundamental que promueva la creación de condiciones que permitan a los miembros de la empresa realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la organización, siendo ésta -- una condición inicial para que pueda beneficiarse plenamente de sus recursos humanos como señalamos en el inciso anterior.

Es decir, la empresa debe procurar que el trabajo se presente a cada persona como una oportunidad no sólo de -- aportar algo a la misma empresa y coadyuvar a sus tareas y propósitos, sino también que pueda ser medio para su propia realización y superación, así como para el desarrollo de sus capacidades y habilidades potenciales, siendo así -- más creativo y productivo.

2.3.1 Promoción del Individuo:

La filosofía implícita que se aplica al administrar.

personas, puede tener dos orientaciones: considerar a la persona como objeto que puede manipularse al cambiar los factores que la afectan, o considerarla como sujeto que debe ser satisfecho. Si se piensa que la primera consideración es correcta, se tratará de aumentar la producción por medio de incentivos materiales, principalmente. En cambio, fundamentándose en la segunda consideración, se buscará girar la atención hacia los intereses, sentimientos y actitudes de los individuos: son factores internos lo que debe impulsarse y no nada más externos.

Cuando un individuo pasa a formar parte de la organización por los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación (todos de acuerdo a los requerimientos de la empresa), se espera de él que acepte y realice eficientemente la posición que se le asigna y la función que se le define, y se le recordará continuamente su deber. - Al mismo tiempo, el individuo trata de modelar la organización para el cumplimiento de sus intereses y necesidades, a través de cambios en el trabajo, de las condiciones que lo rodean y mejores compensaciones directas e indirectas. Asimismo, irá actuando de acuerdo a lo que él espera de sí mismo, y reaccionará según la posición que intenta cristalizar como apropiada para él (aunque este proceso no sea consicente en el mismo nivel para todos) y así trata de -- utilizar los recursos de la organización para su propia satisfacción. La fusión de estos dos procesos nunca termina, y siempre busca un equilibrio, y de su dinámica depende la calidad del funcionamiento de la organización como un todo; esto implica movimiento conflictivo cuando la empresa y -- sus miembros adoptan posiciones no congruentes, que provoca ineficiencia y desperdicio de recursos por ambos lados, lo cual se manifiesta en síntomas que describe como inten-

tos personales de cambio: (7)

A) De un estado de pasividad como en la infancia, a un estado de actividad creciente como adulto.

B) De un estado de dependencia sobre otros como en la infancia, a un estado de relativa independencia como -- adultos.

C) De ser capaces de comportarse sólo de pocas maneras, como en la infancia a ser capaces de comportarse en - variadas formas, como un adulto.

D) De tener intereses volubles, superficiales, ca-- suales, erráticos, como en la infancia, a tener intereses más profundos como un adulto.

E) De tener una perspectiva de corto plazo como en la infancia, a una perspectiva de más largo plazo como -- adultos.

F) De estar en una posición subordinada en la fami- lia y sociedad como en la infancia; a aspirar a ocupar una posición igual o superordinada en relación a sus colegas - de trabajo.

G) De una falta de conciencia de sí mismo como en - la infancia, a una conciencia y control sobre sí mismo co- mo un adulto.

Para que pueda darse lo anterior, se requiere no só-

(7) Miller, D.C. and Form, W.H.: "Industrial Sociologu: The Socio-
logy of Work Organizations", Harper and Row, Publishers, Inc.;
Segunda Edición; E.U.A.; 1967. pág. 614

lo que la empresa ponga los medios y que adopte un proceso administrativo apropiado; es importante que el individuo - realmente crea que su trabajo puede ser el mejor medio para su propio desarrollo y que lo considere en forma integral y desafiante. En realidad, muchos individuos tienden a centrar demasiado la importancia del trabajo por la recompensa económica que reciben a cambio; de esta forma, -- una conclusión a que llegaron Miller y Form al hacer una - investigación sobre los valores positivos y negativos que representa el trabajo para diferentes empleados, trabajadores y profesionistas de varios niveles, señala que: "Los trabajadores menos hábiles y con más baja situación socio-económica, tienden con mayor probabilidad que el grupo de más alto status, a considerar que su trabajo no tiene otro significado más que el de ganar dinero". (8) Esto no quiere decir que sea el principal incentivo, ni mucho menos el único, para trabajar más y mejor.

Este problema de cómo ve el hombre su trabajo y la - problemática de la motivación, lo trataremos más adelante en el siguiente capítulo y en el cuarto, de acuerdo con el "hombre complejo" del que hablábamos al principio; lo que nos interesa señalar por el momento son simplemente dos cosas:

- En primer lugar, si se considera que el hombre busca principalmente satisfacciones económicas en el trabajo, la administración se queda muy corta; y esto es un hecho - cuando la empresa considera lo mismo.

- En segundo lugar, para que realmente el individuo

(8) Miller, D.F. and Form, W.H. Op. Cit. pag. 607

sienta que trabaja no nada más para la empresa sino para sí mismo, satisfaciendo sus propósitos y necesidades psicológicas y sociales, y que siente que se está desarrollando como adulto, se requiere que la organización presente un ambiente favorable que provoque que el individuo se vea motivado a dar más de sí, no sólo lo mínimo para satisfacer sus necesidades primarias.

2.3.2 Promoción de la Empresa.

Ahora, la cuestión es que la empresa contrata gente para satisfacer sus necesidades que tiendan al logro de ciertos objetivos; por otro lado, tenemos que cada individuo se presenta con ciertos propósitos y necesidades propias. El gran desafío de la administración, por tanto, será el coordinar, el integrar ambos aspectos al mismo tiempo, y no por irse hacia un lado o hacia el otro se menoscabe la potencialidad de la organización de una mayor productividad y eficiencia, que es al fin y al cabo lo que interesa a todos los componentes de una empresa, empezando desde los accionistas hasta llegar a los consumidores.

En el capítulo tercero veremos como el desarrollo organizacional, promueve esta integración: la que mientras más se cristalice en términos reales, mayor será la efectividad y fluidez organizacional que se obtenga, y con esto damos a entender que las tareas se orientan hacia objetivos comunes, que hay democratización en las decisiones, comunicación abierta, trabajo en equipo y poca competencia destructiva.

Miles establece que una organización efectiva, puede

medirse a través de tres aspectos (9) de los que nos interesan dos:

A) En el área de realización de las tareas, una organización saludable será aquella: 1) objetivos apropiados, que se puedan alcanzar, aceptados y razonablemente -- lcaros; 2) flujo de comunicaciones relativamente entendibles; 3) igualación óptima del poder.

B) En el área de integración interna, una organización saludable sería aquella con: 4) ajuste apropiado de los individuos y utilización de recursos, entre la disposición personal y los requerimientos de sus funciones; 5) un grado razonable de cohesión e identidad de la organización, lo suficientemente claro y atractivo de manera que las personas se sientan activamente conectadas con la empresa; 6) una moral alta.

Por otro lado, Lou Morse afirma que: "La comunidad de objetivos se manifiesta en relaciones cooperativas de grupo, consenso, integración y compromiso con las metas de la organización (realización de las tareas), creatividad, conducta auténtica, libertad de amenazas, plena utilización de las capacidades personales y flexibilidad de la organización". (10)

Se puede decir que si el trabajo se organiza para satisfacer las necesidades de la gente, así como las de la empresa, además de lo anterior, se tiende a generar una ma

(9) Beckhard, Richard: "Organization Development: Strategies and Models". Addison Wesley Publishing Co. Inc.; E.U.A.; 1969. pág.12

(10) Beckhard, Richard. Op. Cit. pág. 13

yor productividad y a mejorar la calidad de la producción, ya que los individuos cuyas necesidades básicas han sido satisfechas, no buscan más seguridad, sino que se interesan más por el trabajo, el reto y la responsabilidad, lo que les permite buscar no nada más reconocimiento y satisfacción en sus relaciones interpersonales, sino también -- dirigirse hacia el logro y la autorrealización.

El problema está por lo tanto, en cómo motivar a las personas distribuidas en todos los niveles jerárquicos y - funcionales para que contribuyan a lo que la organización espera de ellas, y en cómo comunicar lo relevante de los - objetivos de la empresa en cada caso, de manera que el individuo los vea significativos y complementarios a sus pro - pias necesidades, y no contradictorios. Lo primero que de - be hacerse es identificar las causas de no cooperación, y no atacar los síntomas de falta de motivación.

Cuando hablemos un poco más a fondo de la problemáti - ca de la motivación, la encuadramos dentro del significado que tiene para el individuo el estilo de liderazgo en el - cual se mueve, ya sea como jefe o subordinado, o ambas co - sas, pues consideramos que la dinámica de autoridad-lide - razgo que envuelve las relaciones de trabajo es un punto - determinante para definir el sentido y grado de involucra - ción de la gente en su trabajo, independientemente de la - naturaleza de las tareas a realizar y de las circunstan - - - cias y condiciones físicas y técnicas en que se mueven. Es - to se debe y no por otra cosa, a que el puente que puede - llevar a una organización desde el reconocimiento de lo -- que debe hacerse a su cristalización en la acción, es la - gente, y por tanto, su dirección.

Es aquí donde nace un problema clave de la administración, que de hecho es el punto central a definir y tratar de resolver por los especialistas en organización: generalmente se hace la suposición que los problemas que obstaculizan la obtención de un óptimo funcionamiento de la organización se encuentra en el aspecto técnico o productivo de la empresa, olvidándose o por lo menos subestimando, que esas dificultades operacionales pueden ser de carácter más sutil y tener su origen en el aspecto humano de la empresa.

A partir de este punto de vista, vemos la importancia que atribuimos al estilo de mando como motor de los recursos humanos con que se disponen, siendo ésta una variable muy importante que determina el grado de efectividad de la empresa como conjunto, por dos motivos:

- Por un lado, hace mover mejor o peor, en un sentido o en otro, los recursos materiales y técnicos de que se disponen.

- Y al mismo tiempo, es un instrumento para canalizar los esfuerzos de integración de las necesidades de los individuos y los objetivos de la organización, puesto que a través del estilo de mando es como la empresa influye: - A) la manera de pensar y sentir de la gente, así como su deseo de realización; B) La dinámica de comportamiento individual y de grupo; C) y las posibilidades de trabajo coordinado y sinérgico.

El individuo que ve que tiene oportunidad de atender y satisfacer sus necesidades propias, está en mejor disposición a contribuir a lo que la organización espera de él.

Esto significa que al aplicar sus energías y esfuerzos para el logro de objetivos colectivos, las personas necesitan percibir que también están trabajando para sí mismas y como adultos; y al revés, que al ver por sus propios intereses canalicen al mismo tiempo su trabajo a requerimientos más amplios.

2.4. Flexibilidad para una Mejor Adaptación al Cambio.

La preocupación que atrae mayormente la atención de la alta dirección de las empresas, tiene que ver con el futuro de las mismas, escoger entre diferentes futuros alternativos, definir y redefinir sus fines y propósitos, su razón de ser, los principios básicos que mueven en un sentido o en otro a la organización, en lo grande o en lo pequeño, en las decisiones agresivas y en las rutinarias; a partir de lo cual los altos ejecutivos establecen los objetivos y metas concretas que la empresa requiere alcanzar en cada una de sus áreas y funciones, para luego fijar las políticas y normas más apropiadas que coadyuvan a un mejor funcionamiento de la organización y la consecución de sus objetivos. Es decir, la empresa será mejor en un sentido global, mientras mejor defina la parte estratégica - a largo plazo y en el sentido más amplio de la vida de una organización social - de su administración, así como de la parte táctica de su futuro inmediato y particular de cada una de sus funciones.

Con objeto de satisfacer estas exigencias, se requiere:

1o.- Analizar los aspectos satisfactorios de la rea

lidad actual de la empresa, y que proporcionan o pueden -- proporcionar a corto plazo mayores beneficios.

2o.- Analizar los aspectos fallidos que pueden co-- rregirse en un futuro inmediato.

3o.- Detectar aquellos aspectos que son factibles - de presentarse como amenaza para el futuro de la empresa.

4o.- Detectar las oportunidades y aspectos que son factibles de traer un desarrollo futuro para la empresa.

De la eficacia de esta técnica depende no nada más - el éxito de cualquiera organización, sino inclusive las -- condiciones de su supervivencia. Sus objetivos pueden va-- riar, y de hecho cambian, lo mismo que el mercado en que - se mueve, y el medio ambiente económico, tecnológico y so-- cial, por lo que necesita amoldar sus objetivos, estructu-- ra, funciones y recursos de acuerdo a las exigencias y --- oportunidades no estáticas del medio que rodea las fronte-- ras de la organización, con objeto de satisfacer tanto las necesidades estables como las variables de todos los miem-- bros que la componen: sus accionistas, directivos, emplea-- dos y trabajadores, sus proveedores de recursos humanos, técnicos y materiales y los consumidores de sus productos y servicios.

Esto significa que los propósitos de una organiza--- ción equivalen a los propósitos de sus miembros, y por -- tanto, su razón de existir es satisfacer equitativamente - sus necesidades.

Esto lo veremos más a fondo en el capítulo tercero -

en que explicamos lo que significa considerar a la empresa como un sistema complejo, con sus partes diferenciadas e interdependientes, y de la coordinación que implica. Lo que nos interesa señalar por el momento es, en primer lugar, la necesidad de responder a los cambios que afectan a cada sector de la organización, en cualquiera de sus niveles, si es que se busca un desarrollo armonioso y satisfactorio de sus miembros, sobre todo tomando en cuenta el ambiente de cambio, tanto interno como externo en que se desenvuelve. Más todavía, no se trata sólo de adaptarse a los cambios, cualesquiera que éstos sean, sino inclusive de prever y planear los cambios que más convengan y prefiera la empresa, a través del manejo tanto de la parte estratégica como táctica de su administración" ... El hombre debe asumir hoy el control consciente de la propia evolución ... mientras cabalga en las olas del cambio, tiene que dominar la evolución, formando el mañana de acuerdo con las necesidades humanas". (11)

Podemos decir que estos cambios se dan debido a las relaciones existentes a tres niveles:

1o.- Cambios del medio ambiente social, económico y tecnológico que afectan a la organización como un todo o a partes de la misma.

2o.- Relaciones entre los grupos que estructuran la empresa.

3o.- Nivel de las personas particulares, ya sea en sus relaciones con otras personas, o dentro de un grupo, -

(11) Toffler, Alvin. Op. Cit. pág. 614

o en su relación con la empresa global.

2.4.1 Flexibilidad en la Relación Individuo - Empresa:

En el nivel de las personas, el problema central que tiene la administración, y en particular la psicología industrial, procede del hecho de que las estrategias y tácticas que aseguran la eficacia de la organización no necesariamente satisfacen las necesidades de sus miembros, lo -- que puede provocar que la persona se sienta alineada, insegura de sí misma y resentida cuando la empresa fracasa en llenar un mínimo de sus necesidades de seguridad, de autoestima y de oportunidades para desarrollarse y autorrealizarse, y de acuerdo con el "hombre complejo" que examinamos en el primer capítulo. Es aquí donde se requiere flexibilidad en el proceso de selección, inducción y capacitación con objeto de tratar adecuadamente dichas necesidades e intereses, que no nada más son distintas de individuo a individuo - según características personales y desarrollo personal - sino cambiantes con el tiempo en una misma persona (de acuerdo a su maduración).

Existen dos tendencias: una, considerada el puesto de trabajo como una constante, mientras que el ser humano pasa a ser una variable, se adecúa la persona al puesto, - satisfaciendo los requerimientos de la empresa; y otra que pone mayor énfasis en la reestructuración de puestos y del medio físico para adaptarse a las limitaciones y capacidades de cada individuo. El problema entonces, está en encontrar un equilibrio de las dos tendencias.

Un segundo aspecto del problema en este primer nivel,

es de cómo motivar a las personas hacia un alto nivel de ejecución, que está encuadrado en lo que Edgar Schein define como "interacción psicológica", "la que supone que el individuo posee un cierto muestrario de esperanzas acerca de la organización, pero que, por su parte, la organización abriga también sus esperanzas respecto al individuo. Estas expectativas no sólo se refieren a la tarea que va a ser realizada por tales o cuales honorarios, sino que -- también implica el conjunto de derechos, privilegios y --- obligaciones entre el trabajador y la organización". (12)

Aunque no tiene nada de acuerdo formal, es de gran fuerza en cuanto que determina la conducta. Esta interacción se manifiesta y "queda subrayada desde la perspectiva de la organización, a través del concepto de autoridad, en el sentido de que la decisión de incluirse en una organización exige aceptar el sistema de autoridad que rige dicha organización ... Desde el punto de vista del trabajador, - la interacción psicológica se apoya en la percepción de -- que él, el trabajador, puede influir en la organización - ... y en su sentimiento de que es capaz de influir directamente en el autoridad y cambiar su situación dentro de la organización". (13)

De acuerdo con lo anterior, si queremos atender la naturaleza del ser humano, y no procurar que la gente se comporte como nosotros queremos, necesitamos hacer más flexible nuestro estilo de autoridad, al reconocer que hay influencia mutua e interdependencia entre el individuo y la

(12) Schein, Edgar H.: "Psicología de la Organización", Editorial Prentice Hall Internacional. España; 1972, pág. 22

(13) Schein, Edgar H. Op. Cit. pág. 23

empres; dicha flexibilidad implica optar por varias formas alternativas de autoridad, de acuerdo a las circunstancias concretas, lo cual se reflejará en distintas actitudes del jefe, quien puede desempeñar en ocasiones el papel de maestro, o bien la función de tomar decisiones, de apearse al reglamento, o de coordinar, de prestar ayuda o consejo, ser "autoritario" o limitarse sencillamente a ser un observador.

El jefe o líder eficiente a cualquier nivel será por tanto, aquel que no considera incompatibles los papeles --mencionados, sino que al contrario, trata de cambiar según los requerimientos de cada situación, y de acuerdo con las características y expectativas de sus subordinados.

2.4.2. Flexibilidad en la Relación Grupo-Grupo:

La adaptación en el nivel de relaciones intergrupales se requiere más que nada debido a que en vez de grupos fijos con funciones permanentes, encontramos transitoriedad y movilidad, continuas re-organizaciones internas, e incluso creación y extensión de equipos completos de trabajo, o bien, su desaparición.

El origen de estos cambios lo localizamos al observar que se presentan problemas no rutinarios a la empresa o partes de la misma, y por tanto las soluciones de rutina que provee la burocracia no permiten la flexibilidad de métodos, creatividad, ni el riesgo en las actividades que se necesitan. Por otro lado, la interdependencia que existe entre grupos y funciones diferentes, y en cierto aspecto -autónomos, exige nuevos métodos y alternativas según el ca

so, tanto para la toma de decisiones como para la resolución de problemas, siempre que el asunto afecte a dos o más unidades.

Si se toma en cuenta que la empresa como un todo es un sistema de eslabones fines-medios en los cuales los medios para una parte de alto nivel de la organización se convierten en los objetivos para las partes de nivel más bajo, y al mismo tiempo se concede cierta dosis de libertad a cada área y a través de todos los niveles para que trabaje a su manera con el fin de lograr un rendimiento óptimo en la parte del total que se le ha asignado, nos damos cuenta que se requiere una efectiva coordinación con objeto de evitar solapamientos, faltas de entendimiento y la competencia destructiva. En términos generales, se puede decir que cuanto más grande sea la organización, y más alto y lejos esté el objetivo común entre dos o más unidades, mayor será la posibilidad de que falle la integración.

La adaptación y flexibilidad que como vemos se requiere en la organización formal por lo antes expuesto, se complican cuando consideramos que existe también una organización informal, ya que si bien los papeles de la organización exigen sólo ciertas actividades limitadas de cada persona y de cada grupo, es la persona total la que va a trabajar; y es el grupo como entidad diferenciada tanto de las personas que lo componen como del resto de la empresa el que va a realizar ciertas funciones colaterales, pero necesarias a sus funciones formales.

Es por eso, que la falta de coordinación se deba muchas veces a fuerzas psicosociológicas que influyen y alteran las relaciones formales. Por tanto, el conseguir una

mayor integración implica no sólo una reestructuración racional y cierta flexibilidad de la organización formal, si no también una serie de procesos psicosociológicos que aumentan la comunicación y entendimiento mutuo de los grupos y subgrupos dentro de la empresa, que les permitan de esta forma cumplir sus objetivos de una manera más eficaz.

2.4.3 Flexibilidad en la Relación Empresa-Medio Ambiente:

En el nivel más amplio que considera a la organización como un todo, el cambio presenta peculiaridades distintas. Las condiciones de supervivencia de una empresa - depende de su capacidad de seguir siendo útil respecto a los propósitos de los miembros que la integran, cumpliendo su función social, lo que puede implicar la creación o renovación de productos y servicios, de sistemas y de tecnología, que mejore la posición de la empresa en el área competitiva; y esto en última instancia depende de las ideas novedosas que surgen de las personas. Por tanto, un problema al que se enfrenta la organización en la prolongación de sus existencias, es cómo crear un medio ambiente a través de estrategias y tácticas de dirección con las que se consiga no sólo que las tareas primarias sean realizadas de una manera eficaz, sino que además sean capaces de estimular el pensamiento creador. Y esto significa ir en contra de la tendencia generalizada a dar un énfasis máximo a la eficacia cotidiana pero que, como arma de dos filos, conduce a un clima psicológico no propicio para la innovación y creatividad.

Precisamente por vivir dentro de un ambiente muy dinámico, el desarrollo de la empresa se vincula íntimamente

a la adaptación y a los cambios en la Dirección: si la organización quiere adaptarse a una metamorfosis rápida, en algunos casos imprevisibles y variable en alternativas, debe mostrar flexibilidad y capacidad para enfrentarse constantemente a nuevos problemas, lo cual radica no en otro lado, sino en sus recursos humanos.

Si los directivos y empleados son flexibles, la estructura de organización y los procesos serán modificados de manera consciente y racional con objeto de hacer frente a los cambios externos; si por el contrario, las personas no se muestran adaptativas, el cambiar los esquemas y procesos funcionales así como el organigrama, no afectará a la dinámica de la empresa ni resolverá sus problemas mientras la gente no cambie, pues antes que nada, es un problema de índole psico-sociológico: crear en las personas la capacidad de flexibilidad y adaptabilidad necesaria para vivir en un medio ambiente variable y para estimular su -- creatividad; es la razón por la que Schein afirma que "la eficacia y el bienestar de las organizaciones dependen, en último término, de la capacidad por parte de ellas para -- diagnosticar sus propios problemas y para deducir las conclusiones pertinentes". (14)

A partir de lo que hemos examinado hasta ahora, y to mándolo como base, trataremos de explicar en el siguiente capítulo cómo Desarrollo Organizacional es un esfuerzo por considerar al hombre no como un ser simplificado o parcial, sino como un ser complejo, cómo es también un esfuerzo por trascender los postulados de la burocracia; y en qué forma es un esfuerzo por capacitar a la organización a ser más -

(14) Schein, Edgar H. Op. Cit. pág. 30

efectiva dentro de las circunstancias concretas que le condiciona su medio ambiente variables, novedoso y transitorio, a través de una mayor flexibilidad y adaptabilidad en sus tres niveles de relaciones: persona-empresa, grupo-grupo y organización-medio ambiente; con el objeto de integrar las necesidades de sus miembros con los objetivos de la empresa y maximizar el aprovechamiento de los recursos humanos de que dispone.

CAPITULO III

NUEVO PAPEL DE LA ADMINISTRACION

ESTAS TESIS NO DEBEN SER PRESENTADAS EN LA BIBLIOTECA

3.1 Propósito:

En los capítulos anteriores se ha tratado de exponer la tendencia que ha seguido en su filosofía la administración de los recursos humanos y del por qué de dicha tendencia de acuerdo a los valores y corrientes sociales, económicas y políticas de las distintas épocas por las que ha pasado la humanidad occidental a través del tiempo. En el capítulo III, vamos a analizar el cambio o transformación que según diversos autores, se ha dado en otros aspectos de nuestra sociedad con sorprendente vertiginosidad, sobre todo desde la segunda mitad de nuestro siglo en adelante, lo cual, nos ayudará a entender por qué la administración, en lo que respecta al área humana, debe sufrir transformaciones que respondan a las necesidades actuales del hombre.

Todo lo que se diga en este capítulo, va encaminado a tratar de establecer que a medida que un país avanza hacia un desarrollo integral, una de las teorías administrativas que mejor responde a la eficiente administración del trabajo humano en la empresa, es la naciente disciplina -- del Desarrollo Organizacional.

3.2 Transformación en la Administración.

El movimiento de la historia se hace tan rápido que no puede ser seguido por el hombre individual. Hoy por -- primera vez, el hombre va a ocupar el lugar de Demiurgo, -- el de dueño autónomo del mundo. La creación de un mundo -- nuevo, hecho a imagen y semejanza de la técnica, ésta exigiendo la fabricación de un nuevo tipo de hombre, capaz de hacer frente a unas estructuras de la vida social y unos --

condicionamientos de la vida individual totalmente desconocidos hasta ahora.

Es un hecho que nuestra generación está viviendo -- una época de grandes mutaciones que muchas veces la dejan incierta y dudosa. También lo es, que aún poseyendo grandes riquezas, existe en muchas zonas al hambre y analfabetismo.

Se tiene el sentido de la libertad, y sin embargo, - alimenta formas de esclavitud social y psicológica. El -- hombre a pesar de su sentido de "unidad" fomenta contrastes políticos y raciales: tensiones políticas, económicas, sociales e ideológicas.

El espíritu científico modifica profundamente al ambiente cultural y las maneras de pensar: en la historia, con un mejor conocimiento del pasado y planificación para el futuro. Las ciencias biológicas, psicológicas y sociales, permiten al hombre conocerse mejor e influir en la vida de la sociedad con métodos técnicos. La misma historia esta sometida a un proceso tal de aceleración, que apenas es posible seguirla. El género humano corre la misma --- suerte: ya no hay historias dispersas, sino que la humanidad pasa de una concepción más bien estática de la realidad, a otra más dinámica y evolutiva. Esto trae como consecuencia que haya un nuevo conjunto de problemas que exigen nuevos análisis y una nueva síntesis. Veamos como este dinamismo afecta nuestras sociedades industriales:

Los principales supuestos sobre los que han descansado tanto la teoría como la práctica de la administración - durante los últimos cincuenta años, están rápidamente re--

sultando inadecuados en muchas organizaciones. Asimismo, algunos de estos supuestos ya no tienen validez absoluta y se podría decir que son obsoletos; otros tratan sobre lo - que cada vez es más secundario, subordinado y excepcional, en vez de sobre la función y realidad principal, dominante e imperante de la administración. Con todo, la mayor parte de los miembros de los grupos administrativos de las em- presas, dan por sentado la validez de estos supuestos tra- dicionales.

La insuficiencia de estas supuestas verdades axiomá- ticas de la administración ponen de manifiesto, en gran me- dida, el propio éxito de la misma. Pero en grado aún ma- yor, estas hipótesis tradicionales del administrador, es- tán actualmente pasando de moda, lo cual ha sido causado - por acontecimientos independientes, o al menos, parcialmen- te independientes, que han ocurrido en la sociedad, en la economía y en la opinión mundial sobre nuestra época, espe- cialmente en los países desarrollados. La realidad objeti- va está cambiando en gran medida en lo que respecta al ad- ministrador y con bastante rapidez.

En todo el mundo los administradores están realmente conscientes de nuevos conceptos y nuevos instrumentos de - administración, de nuevas ideas sobre organización y de -- los nuevos valores en nuestra sociedad. Estos cambios pa- ra la administración son verdaderamente de gran importan- cia; pero todavía más importantes pueden ser los cambios - en las realidades básicas y en su efecto sobre los supues- tos fundamentales en los que descansa la administración co- mo disciplina y como práctica. Los cambios ocurridos en - la realidad exigen un cambio en el papel del administrador. Las modificaciones en conceptos e instrumentos significan

cambios en lo que hace el administrador y en la manera como lo hace.

3.3 Nuevos Ambientes.

Durante todo este siglo, los esfuerzos de los gerentes para afrontar y moldear su ambiente, a través de la organización y operación de sus empresas, han seguido ciertos temas identificables. El tema principal durante los primeros treinta años del siglo fue el de razonar, a través de ingeniería humana, la manera como se realizaba el trabajo.

Después de la Segunda Guerra Mundial, con la considerable mejora de las condiciones humanas, los trabajadores empezaron a exigir que el ambiente del trabajo atendiera algunas de sus necesidades sociales, además de las necesidades normales de supervivencia y seguridad, lo cual incitó a la gerencia a una búsqueda de una nueva estrategia -- que satisficiera estas demandas, de donde vino el surgimiento de un segundo tema: el enfoque de las relaciones humanas.

A mediados de la década de los sesenta, el concepto cambia de nuevo, y se empieza a desarrollar otro, cuyo enfoque es hacia el cambio del sistema. Este tema se concentra en el examen del sistema y considera la organización -- como un complejo sistema humano con un carácter único: su propia cultura y un sistema de valores.

Este carácter, la cultura y los valores, tanto como los sistemas de información y procedimientos de trabajo, -

deben ser continuamente examinados, analizados y mejorados si el resultado ha de ser óptima productividad y motivación. La pregunta que se hace dentro de este nuevo enfoque es: ¿cómo podemos movilizar de la mejor manera la energía y los recursos humanos para lograr la misión de la organización y al mismo tiempo, mantener una viable y creciente asociación de personas, cuyas necesidades personales de autoestima, progreso y satisfacción se alcancen, en gran parte, en el trabajo?

3.4 El Mundo Dinámico de Hoy.

La gerencia de hoy opera en un ambiente completamente diferente al de cualquier época anterior. Primero, el ambiente en general es dinámico en alto grado. Las dos décadas pasadas, y sobre todo la anterior, pueden ser descritas como las "décadas del cambio". Enumeramos enseguida algunos ejemplos de este fenómeno, tomados, en parte, del libro "El Shock del Futuro" de Alvin Toffler, y hagamos así mismo algunas reflexiones:

3.4.1 Cambio en el Conocimiento Científico y Tecnológico:

"Hoy el número de periódicos y publicaciones científicas lo mismo que la producción industrial en los países adelantados se dobla cada quince años; y, según el bioquímico Philip Sierewitz, "lo que hemos aprendido en las tres últimas décadas acerca de la naturaleza de los seres vivos, hace parecer pequeño, en extensión de conocimientos, cualquier período comparable de descubrimientos científicos en la histo--

ria de la humanidad". Actualmente, sólo el Gobierno de los Estados Unidos produce 100,000 informes al -- año, amén de 450,000 artículos, libros y documentos. En el campo mundial, la literatura científica y técnica crece en una proporción de unos 60,000,000 de -- páginas al año". (1)

"Francis Bacon nos dijo que "el conocimiento ... es poder". Esto puede traducirse ahora en términos contemporáneos. Y así en nuestro medio social, el -- conocimiento es cambio y la adquisición acelerada de conocimientos que alimenta el gran motor de la tecnología, significa la aceleración del cambio". (2)

Por lo que respecta a la tecnología:

"Se calcula que la mayoría de los conocimientos -- de los científicos resultan técnicamente obsoletos -- diez años después de que éstos reciben su título de postgrado de una facultad técnica. No sólo ignoran los últimos avances en su propia tecnología, sino -- que bien pueden no estar familiarizados con las diez o quince nuevas ciencias y tecnologías que han surgido durante este tiempo. Además, hay que comprender que la innovación tecnológica no combina y recombina simplemente máquinas y técnicas. Las nuevas máqui-- nas importantes hacen más que aconsejar u obligar a hacer cambios en otras máquinas: sugieren nuevas soluciones a los problemas sociales, filosóficos e in-

(1) Toffler, A. El Schof del Futuro. Barcelona: Plaza y Janes Edito., 1973. págs. 45-46

(2) Ibidem. pág. 46

cluso personales. Alteran todo el medio intelectual del hombre, su manera de pensar y el de ver el mundo". (3)

Es innegable que el rápido desarrollo y acumulación de conocimientos científicos y tecnológicos de la actualidad, han contribuido grandemente a la evolución tan acelerada que estamos viviendo. Esto como es de suponer, afecta a la gerencia de hoy, de forma que es casi imposible -- que una persona (directivo o gerente), por sí sola, pueda estar a la vanguardia en todo a lo que a conocimientos o gerentes actuales, y sobre todo del futuro, deben desarrollar una estrategia administrativa que les permita aprovechar los conocimientos de todos sus subordinados, tanto para la resolución de los problemas que se presente, como para la mejor dirección y rápido desarrollo de la misma. La época de "yo ordeno y ustedes obedecen", tiende a desaparecer. En la actualidad hay que saber aprovechar la inteligencia, iniciativa y potencialidad del factor humano de la empresa.

Por otra parte, el ingente crecimiento en el conocimiento de las ciencias humanas como la psicología y la sociología, han cambiado completamente la imagen que el gerente o directivo tenía del hombre en las empresas, forzándolo a considerarlo más como un ser complejo, participante de varios grupos sociales, en los cuales tiene pleno derecho de autorrealizarse, y no sólo como un factor más del mecanismo de producción. Reconociendo al mismo tiempo, -- que la empresa o industria en la cual trabaja o se desempeña este hombre, sólo constituye uno de tantos grupos a los

(3) Ibidem. págs. 37-43

cuales pertenece.

Es decir, la autorrealización va cada día más dejando de ser privilegio de unos cuantos y se está convirtiendo más en derecho de todos los hombres. Más adelante hablabaremos de las repercusiones que estos nuevos conocimientos han tenido en los valores de nuestro tiempo y en la filosofía de la administración.

3.4.2 El Cambio de las Comunicaciones:

La reducción de las distancias que trabajo consigo - el avión de propulsión y supersónico, hace posible viajar de un lado a otro del mundo en pocas horas. La abreviación en las líneas de comunicación que trajo consigo el satélite y las microondas, hace posible sostener una comunicación videofónica alrededor del mundo. Las noticias instantáneas de la televisión afectan toda línea de acción y toda planeación. En la actualidad se realizan más esfuerzos en materia de comunicaciones, es decir, hay mayor empeño por hablar con otras personas y super abundancia de medios de comunicación.

En el medio empresarial, la comunicación siempre ha tenido una gran importancia; sin embargo, el deseo por mejorar la comunicación en las empresas, casi nunca ha sido acompañado por el cambio de actitud necesario para crear - el clima abierto y confortable que una completa y eficiente comunicación requiere. Generalmente, dentro de la industria, se han dado toda clase de facilidades para comunicar todo aquello que se relaciona con el trabajo, pero se han preocupado muy poco de la comunicación de los senti---

mientos y pareceres de las personas entre sí y para con la empresa, lo cual no pocas veces ha sido causa de rivalidades y conflictos que han desembocado en una menor eficiencia por parte de los trabajadores.

3.4.3 El Cambio en lo Económico:

"La agricultura fundamento primitivo del desarrollo económico de toda civilización, ha perdido su predominio en todas las naciones. En la actualidad, en una docena de países importantes, la agricultura emplea menos del 15% de la población activa ... En Estados Unidos ... ésta cifra está ya por debajo del 6% y sigue disminuyendo rápidamente ... Más aún: si la agricultura es la primera fase del desarrollo económico y el industrialismo la segunda, hoy podemos ver que existe otra fase ... En Estados Unidos el número de obreros fue superado por el de los llamados de "cuello blanco", empleados en el comercio, la administración, la investigación, la enseñanza y otras categorías de servicio. Por primera vez en la historia una sociedad ha conseguido no solamente librarse del yugo de la agricultura, sino también, en unas pocas décadas, del yugo del trabajo manual. Así nació la primera economía de servicios del mundo. Desde entonces los países tecnológicamente avanzados se han movido, uno tras otro, en la misma dirección". (4)

"La estupenda verdad central de las actuales economías desarrolladas, es que pueden tener en brevísi

(4) Ibidem. págs. 23-24

mo plazo la clase y cantidad de recursos que quieran ... Ya no son los recursos los que limitan las decisiones. Es la decisión lo que hace los recursos. Es te es el cambio revolucionario fundamental, tal vez el más revolucionario que el hombre ha conocido".(5)

Pero las constataciones de hechos y realidades económicas no acaban aquí. La vida económica social del mundo de hoy, no sólo se caracteriza por este sorprendente progreso de unos cuantos países, sino además, por una extrema desigualdad en la riqueza de la mayoría de las naciones, - en las cuales, las clases sociales están siendo reemplazadas cada vez más por las clases económicas: los de ingresos de subsistencia trata de cambiar a niveles de vida más dignos. Por otra parte, los progresos en la división del trabajo y en la especialización de actividades, consecuencia del cambio técnico, han llevado a una mayor interdependencia, tanto en el conjunto de la economía como entre las unidades de producción; a un incremento de las relaciones sociales, y a la necesidad, en suma, de una especie de solidaridad funcional entre los ciudadanos, asociaciones y - pueblos.

Todas estas constataciones que atañen más específicamente al orden de lo económico y social, deben ser situadas en el contexto de un cambio más profundo y extenso en el que no sólo está implicada la evolución propiamente técnica y económica, sino también, la mental, psicológica y moral, que tienda a respetar y promover la dignidad de la persona, la vocación íntegra del hombre y el bien de la so ciedad entera. Esta evolución atañe sobre todo a todos --

(5) *Ibidem*, pág. 25

aquellos directores y gerentes de las empresas, en cuyo seno (de la empresa) se toman gran parte de las decisiones económicas y sociales de un país.

3.5 Los Negocios de Hoy.

Además del mundo dinámico actual, los negocios de -- hoy en día en muchos aspectos son diferentes a los de ayer. Enumeremos algunos cambios que están ocurriendo.

3.5.1 Mercado Internacional:

"Si se quiere saber la trayectoria que sigue una industria y cuales son sus productos y sus necesidades para el futuro, no hay que observar el mercado interno, pues esto cada día es más inseguro, aunque el mercado interno sea el de un país muy poderoso -- económicamente. En la actualidad es cada vez más necesario observar el mercado internacional, pues este casi siempre es enteramente confiable. En el mundo de los negocios de hoy el mercado mundial es el que esta estableciendo las normas. Por lo tanto, la verdadera investigación de mercados en la actualidad es la investigación del mercado mundial. Tenemos que aprender a tomar en consideración un mercado mundial en vez de únicamente economías nacionales". (6)

(6) Drucker, P., Tecnología, Administración y Sociedad. México Imp. Galve., 1972. Págs. 130-131

3.5.2 Vida Planeada de los Productos:

Es importante tratar el tema de la caída en desuso - de los productos:

"El miedo a que un producto quede anticuado incita al hombre de negocios a innovar y al mismo tiempo inclina al consumidor hacia los productos alquilerables, cambiables o temporales. La propia idea de caída en desuso inquieta a la gente educada en el ideal de permanencia, y es particularmente turbadora cuando se piensa que su paso de moda ha sido planeado. Es pues verdad, que el consumidor se encuentra a veces atrapado en una maniobra cuidadosamente preparada: un antiguo producto cuya muerte ha sido deliberadamente acelerada por su fabricante, y la simultánea aparición de un "nuevo modelo mejorado", anunciado como un don celestial de la más reciente tecnología". (7)

Sin embargo, aún donde el desuso planeado no es una característica del diseño del producto, la volubilidad en el gusto del público y la necesidad de hacer frente a una fuerte competencia, demandan un continuo replanteamiento de la producción y de las instalaciones de distribución.

3.5.3 Relaciones Más Profesionales en los Negocios:

Nuevos negocios, mercados y requerimientos organiza-

(7) Toffler, A., Op. Cit. págs. 89-91

cionales, el desarrollo de la automatización y la falta de simplicidad en los sistemas de información, han dado como resultado cambios importantes en el número de personal requerido como asesor y de línea. Parece previsible que en un futuro, las funciones de asesoría profesional serán cada vez mayores. De hecho ya se está dando en muchas áreas un nuevo establecimiento: el de los especialistas. En él, el control de la empresa podría estar distribuido entre un número de profesionales expertos, y la gerencia proporcionaría coordinación administrativa.

3.5.4 Múltiple Afiliación:

Nuevos negocios, productos y tecnologías requieren - modernas y diferentes estructuras y formas para lograr sus objetivos:

"La constante mutación de las necesidades esta -- produciendo una variedad de nuevas formas, tales como sistemas temporales y organizaciones matrices interdependientes, con administración por programas en un lado de la matriz y en el otro, las capacidades - y recursos humanos. Estas nuevas formas exigen que las personas pertenezcan a varios grupos, que tengan varios jefes, con el fin de afrontar la competencia con tiempo y energía, desde diferentes programas. Esto significa una mayor necesidad de competencia interpersonal para manejar estas situaciones; de tolerancia para con la crecida ambigüedad, de ampliar la toma de decisiones y la capacidad de planeación". (8)

(8) Beckhard, R., Estrategias de Interrelación Humana Para el Desarrollo de Organizaciones, México: Fondo Educativo Interamericano. 1973. pág. 6

3.6 Valores de Hoy.

Quizá aún más importante que el mundo dinámico de -- hoy y la realidad de nuestros negocios, sea esta tercera - condición: Los Valores de la Actualidad.

Muchos valores están cambiando dramáticamente a medida que la humanidad mejora en muchos aspectos. Durante -- los últimos años la sociedad occidental se ha visto azotada por la furiosa tormenta del cambio, y esto no ha sido - una excepción en nuestra escala de valores, pues "... Ha - creado a su paso una serie de curiosos productos sociales, desde las iglesias sicodélicas y las Universidades libres, hasta ciudades científicas en el Artico".

"También ha creado extrañas personalidades: niños - que a los doce años han salido de la infancia, adultos que a los cincuenta son como niños de doce; hay hombres ricos que se hacen los pobres; programadores de computadoras que se mantienen con L.S.D. Hay sacerdotes casados y minis---tros ateos, y budistas zen judíos. Hay "Playboy Clubs" y cines para homosexuales ...anfetaminas y tranquilizadores ... irritación, abundancia y olvido". (9)

Otro cambio, que día con día va en aumento, es la mayor conciencia social de las actuales generaciones. Gracias al avance logrado en los medios de comunicación, ya - no sólo estamos conscientes de los problemas que tiene --- nuestra comunidad, el país entero y las naciones vecinas, sino que tenemos suficiente conocimiento de los problemas

(9) Toffler, A., Op. Cit., pág. 18

de la humanidad en el mundo entero, lo cual nos proporciona un mejor criterio para aplicar nuestros valores en la resolución de esos problemas, con mayor justicia y equidad. Es decir, cada vez vamos siendo menos informados por verdades parciales.

Por otro lado, la primacía de los valores económicos va cediendo terreno cada vez más a una mayor justicia social, en la cual se acepta cada vez más "el destino universal de los bienes de la tierra y cuanto ella contiene, los cuales han sido destinados por Dios para el uso de todos los hombres y pueblos, debiendo llegar a todos en forma equitativa permitiendo a cada uno y cada grupo, afirmar y cultivar su propia dignidad". (10)

Estos cambios en nuestros valores y un mayor conocimiento del hombre a través de las ciencias sociales y psicológicas, han creado una imagen del hombre completamente nueva, en la cual se le reconocen derechos y obligaciones de los cuales no se tenía plena conciencia anteriormente.

Todo lo anterior ha tenido sus repercusiones en la filosofía administrativa y en las estrategias gerenciales. Enumeremos algunas del libro "Estrategias de Interrelación Humana para el Desarrollo de Organizaciones" de Richard -- Beckhard:

* El hombre es y debe ser más independiente y autónomo.

* El hombre tiene y debe tener alternativas en su --

(10) Cfr. *Gaudium Et Spes*, No. 69

trabajo y en su tiempo libre.

* Las necesidades de seguridad deben ser satisfechas. El hombre debe procurar satisfacer sus necesidades de orden más alto por propia dignidad y para la realización de su propio potencial.

* Si las necesidades de un hombre están en conflicto con los requerimientos de la organización, él puede y tal vez debe decidirse por satisfacer sus propias necesidades, en vez de ahogarlás en las exigencias de la organización.

* La organización debe disponer el trabajo de una manera que las tareas tengan sentido y sean estimulantes, y por tanto, proporcionen recompensas intrínsecas, además de remuneraciones intrínsecas (dinero) adecuadas.

* Que el poder con el cual están investidos previamente los jefes sea y deba ser reducido. Con posibilidades de escoger el trabajo y el tiempo de descanso. Los gerentes deben administrar por medio de influencia (comportamiento adecuado), en vez de hacerlo por medio de fuerza o del otorgamiento o retención de recompensas financieras. -
(11)

3.7 Cambio en el Comportamiento de los Gerentes:

En la actualidad hay un cambio sutil, pero perceptibles, en la filosofía que sirve de fundamento al comportamiento de un número cada vez mayor de gerentes. Parece --

(11) Op. Cit., págs. 7-8

que esta efectuándose un verdadero cambio por las siguientes causas:

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

- * Un nuevo concepto del poder basado en la colaboración y la razón, que reemplaza a un modelo de poder basado en la coerción y la amenaza, y

- * Un nuevo concepto de los valores organizacionales, basado en ideales humanísticos-democráticos, que reemplaza al sistema de valores de la burocracia, despersonalizada y mecanicista.

La causa principal de este cambio en la filosofía de la gerencia no emana de estantes o libros, sino de los propios gerentes, que si bien no lo habían comprendido en toda su magnitud, en el fondo tenían estas inquietudes. De ahí la gran aceptación que han tenido estas nuevas ideas - en todos los niveles gerenciales.

Pero además, este cambio en la filosofía de los gerentes no es sólo fruto de tener estas inquietudes, sino - sobre todo, de vivir tratando de dar una respuesta a las mismas, ya que éste cambio en la filosofía administrativa no representa derivaciones científicas ni cosas novedosas, sino conocimientos compatibles con los descubrimientos --- aplicables que provienen de la ciencia de la conducta, que están profundamente enraizados con la naturaleza del hombre, por lo que básicamente son humanísticos. Cada vez --- más entre los profesionales lo anterior, de simples conoci

mientos se esta transformando en "valores" que reclaman un medio ambiente en que se utilice en su plenitud al hombre, en el cual se le ponga a prueba para que pueda prosperar como ser humano, dejando de ser un objeto utilizable y haciendo valer cada vez más los derechos, complejidad e importancia del mismo.

Esta transformación de conocimientos a valores es, quizá uno de los factores determinantes para el cambio, -- pues como dice Carl Rogers: "La actitud fría e intelectual, pero nunca un cambio en el comportamiento".

Los gerentes que han realizado esta transformación -- no sólo desean poseer sus propios valores, sino también manifestarlos abiertamente.

Otro aspecto de este cambio de valores tiene que ver con el hecho de que el hombre ha buscado siempre, a través de su historia, conocerse a sí mismo, usar la razón para lograr capacidades y posibilidades y para ampliarlas. El verdadero empuje hacia estos cambios proviene de la necesidad, no sólo de humanizar la organización, sino también, de utilizarla como un crisol para el crecimiento personal y el desarrollo de la autorrealización.

CAPITULO IV

DESARROLLO ORGANIZACIONAL, PROMOTOR DE LA EMPRESA

Habiendo analizado cómo ha ido evolucionando la administración con el transcurso del tiempo, es claro que cada vez se pone mayor énfasis en el aspecto humano, en la administración de personas, dando un giro al manejo tradicional de la empresa centrada en la administración de cosas. Asimismo, vemos cómo podemos considerar al hombre en el trabajo como sujeto de motivaciones diversas y cambiantes, en contraposición de considerar a las personas con una visión parcial, simplista, de sus necesidades. Por otro lado, al ir creciendo la responsabilidad de la empresa por comprender, adaptarse y planear la serie de cambios que se van presentando tanto desde dentro como desde fuera de la misma, le es necesario optimizar el aprovechamiento de sus recursos humanos, con objeto de responder inteligentemente a estas nuevas tendencias.

Es así como Desarrollo Organizacional florece en diferentes organizaciones para hacer frente a las condiciones actuales, para incrementar su efectividad en el logro de sus objetivos, y como un medio de promoción para toda la organización.

El propósito de este capítulo es, en consecuencia, examinar qué es lo que ofrece Desarrollo Organizacional en conjunto a las empresas mexicanas, empezando desde enfoque que considera a la organización, en qué hipótesis y valores se fundamenta, qué proposiciones promueve para su mejor funcionamiento, y cómo se lleva a cabo normalmente el proceso de desarrollo.

Es evidente que esta disciplina está en plena formación, y que no existe un marco de referencia perfectamente definido como lo tienen otras ciencias, por lo que hay ten

dencias variadas en cuanto a los enfoques y técnicas a utilizar, algunas aparentemente sin unidad, que las han ido desarrollando diferentes especialistas, tanto en el campo de la investigación como en su aplicación. Sin embargo, también es evidente que los principios en que se basan la mayoría de los consultores en Desarrollo Organizacional -- son comunes, así como los propósitos últimos que los motivan, cuando proporcionan su asesoría a las compañías que -- así lo piden.

Tomando en cuenta lo anterior, nuestra intención ha sido el tratar de integrar y unificar teorías y prácticas de diversos autores, con objeto de presentar un panorama -- más completo de lo que puede ser el alcance de dicha disciplina. (*)

(*) Los autores consultados son:

- Paul R. Lawrence H. Jay Lorsch: "Developing Organizations: And Acion". Addison-Wesley Publishing Co. Inc.; E.U.A.; 1969 Capítulos 1 y 2
- Edgar H. Schein: "Psicología de la Organización". Editorial Prentice Hall Internacional. España; 1972. Capítulos 6 y 7
- Newton Margulies y Anthony P. Rala: "Organizational Development: Values, Process And Technology". Mc Graw Hill Book Co.; E.U.A.; 1972
- Warren G. Bennis: "Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects". Addison-Wesley Publishing Co. Inc.; E.U.A.; 1969
- Richard Beckhard: "Organization Development: Strategies and Models". Addison Wesley Publishing Co. Inc.; E.U.A.; 1969. Capítulos 2,3,9,10
- Robert R. Blake y Jane S. Mouton: "Building a Dynamic Corporation Through Grid Organization Development". Addison Wesley Publishing Co. Inc.; E.U.A.; 1969 Capítulos 1 y 2
- Edgar H. Schein: "Process Consultation: Its Role in Organization Development". Addison Wesley Publishing Co., Inc. E.U.A. 1969 Capítulo 1.

4.1 La Empresa como Sistema Complejo.

En un principio, se puede decir que una empresa tiene dos objetivos fundamentales: uno económico, de lucro, reeditar el capital invertido en dividendos, hacer dinero, crear y hacer crecer la riqueza económica, tanto de individuos como de la comunidad; y otro social, el satisfacer -- una determinada necesidad de la sociedad, a través de la producción de bienes o servicios. Sin embargo, la función que desarrollan las empresas es tan importante en la vida de una sociedad, que es preciso considerarlas en relación a los miembros que la integran.

Los objetivos de una empresa están en función de los propósitos de todos y cada uno de los sectores que forman parte de ella; y su sobrevivencia y crecimiento dependen -- de la medida en que satisface las distintas necesidades -- que se conjugan, retribuyendo lo que cada sector aporta: -- el capital de los accionistas, el trabajo de empleados y obreros, la dirección de sus administradores, los recursos materiales, financieros y técnicos de sus proveedores, y -- lo que paga el mercado de consumidores. Cuando el funcionamiento de la organización se enfoca a satisfacer sólo a un sector de todos los que contribuyen, florecen fácilmente problemas que provocan desequilibrios y obstaculizan su crecimiento, aprovechando pobremente los diferentes recursos que se aportan; y lo que es más grave, no alcanza a -- cumplir los propósitos de su existencia, por lo que los -- sectores afectados disminuyen su aportación, en cantidad o en calidad, o se retiran.

Por lo tanto, la razón de ser de una organización es el coordinar los diferentes propósitos de todas las perso-

nas que han tomado una decisión común de aportar algo a la misma, con objeto de satisfacer sus necesidades. De esta forma, el sistema inicial de la empresa se puede representar de la siguiente manera:

CONTRIBUYENTES
INDIVIDUALES

EMPRESA
(COORDINACION)

MEDIO
AMBIENTE

Lo anterior trata de reflejar el proceso en las relaciones o transacciones entre la organización y el medio ambiente en que se mueve, y que al mismo tiempo forma parte de la misma, en cuanto a que es determinante para el logro de sus objetivos. Por tanto, cualquier cambio que se presente en dicho medio ambiente, afecta la calidad de las transacciones entre los diferentes sectores.

Es así como debe haber una división apropiada de las actividades internas de la empresa para responder a las relaciones necesarias con su medio ambiente, así como a los cambios que se presentan, para lo cual se forman unidades y departamentos diferenciados para hacer frente a los diversos segmentos del medio ambiente (ya no como masa indiferenciada). Por lo tanto, entre las partes internas que forman la empresa hay diferenciación en cuanto a sus propósitos, estructura, estrategia, normas y funciones a realizar; pero al mismo tiempo debe existir cierta integración entre dichas partes, crucial para la coordinación de sus actividades.

Es decir, entre las unidades internas hay una diferenciación, pero también tienen necesidad de integración, por lo que debe haber un buen manejo de conflictos entre grupos, siendo la ordenación jerárquica el mecanismo bási-

co para lograrlo; cuando la organización requiere un alto grado de diferenciación en sus departamentos, y al mismo tiempo una fuerte integración por su interdependencia, debe desarrollar recursos coordinadores suplementarios, ya sea individuos o grupos completos con esa responsabilidad específica.

Un sistema social como es la empresa, tiene la propiedad de una intensa interdependencia entre los subsistemas (departamentos, individuos), de tal manera que un cambio en alguna de las partes afecta a las otras. En términos generales, cuando la diferenciación es muy poca o es demasiada, hay problemas de integración, ya que la primera promueve la competencia, y la segunda no permite una comunicación adecuada.

Para el funcionamiento efectivo de cada departamento (ventas, producción, compras, finanzas, investigación, personal, relaciones públicas, jurídico), se requiere que sus características internas estén de acuerdo a las del sector del medio ambiente con que se relaciona, con objeto de que la calidad de la información que se intercambia sea la adecuada; de tal manera que si el sector externo es estable, habiendo certidumbre, lo apropiado es que el trabajo se base en reglas fijas y sea "Programado" en todos aspectos, que la comunicación sea rígida, que se tenga una visión a corto plazo, con orientación más al trabajo que a las personas, que la estructura de organización sea tradicional y el proceso de toma de decisiones unilateral. En cambio, si el sector externo es cambiante, inclierto, la unidad interna correspondiente necesita características que permitan un trabajo flexible, comunicación compleja y en todos sentidos, visión a largo plazo, fuertes relaciones inter--

personales, estructura de organización funcional, por producto o por proyecto, y toma de decisiones más participativa.

Debido a la interdependencia de las partes, se debe promover la integración entre los grupos de tal forma que se permita la colaboración sin sacrificar la diferenciación que cada departamento requiere por su especialización.

Otra propiedad de cualquier sistema social es la capacidad de modificar sus metas, estructuras y procesos por sí mismo, por lo que siempre está en posibilidad de buscar un acomodo continuo entre la empresa y las demandas del medio ambiente, entre la empresa y las necesidades de sus miembros, es afectada la organización por los individuos que la integran y por el medio externo, pero también puede influenciarlos, así como regularse por sí misma como unidad diferenciada.

Esta autorregulación de la empresa puede darse por la interacción de tres subsistemas claramente identificables:

- 1) El técnico, que incluye el tipo de actividades, el flujo de trabajo y la tecnología utilizada.
- 2) El administrativo, que incluye la estructura de organización, las políticas, los procedimientos para la toma de decisiones y las reglas para realizar el trabajo.
- 3) El humano, que abarca la cultura propia que desarrolla la empresa, incluyendo valores, normas, re

laciones interpersonales y la organización informal, así como las motivaciones y actitudes de los individuos.

La interacción de estos tres subsistemas es lo que produce determinado comportamiento y funcionamiento de la organización, afectando su efectividad y sus resultados. - Los tres subsistemas se influyen recíprocamente, dependen uno de otro, y los cambios que se producen en uno afecta a los otros dos.

4.2 Hipótesis y Valores Básicos.

El principio original en que se apoya el Desarrollo Organizacional es el que nada ni nadie es perfecto dentro de la empresa, y, por tanto, es siempre susceptible de mejorarse; por lo que su objetivo último es ayudar a que la organización sea más efectiva, y al mismo tiempo fomentar y mantener una serie de valores humanistas.

En la medida en que la empresa desarrolla el deseo de crecer y cambiar, es necesario revitalizarla y reconstruirla, y la mejor manera de hacerlo es modificando su cultura, el subsistema humano, con objeto de crear una mayor conciencia y autodirección de su destino como organismo social. Se necesita descubrir y formar nuevos conceptos, nuevas maneras de pensar y de comportamiento, lo mismo que nuevas formas de realizar los procesos administrativos, explorando y adoptando así nuevas formas de vida organizacional.

Ya no se considera a la empresa como un sistema mecá

nico, sino orgánico. La autoridad formal basada en derechos delegados está cediendo ante la autoridad basada en la competencia profesional y de conocimientos; el poder coercitivo cede ante el poder basado en la razón y en la colaboración, el considerar al hombre como objeto de manipulación y control no es lo más sensato. Los valores despersonalizados del sistema burocrático están siendo reemplazados por valores más democráticos y humanistas; los primeros conducen a mantener relaciones de desconfianza, no auténticas, rígidas, suprimiendo los sentimientos, lo que hace disminuir la capacidad de relación interpersonal y de resolución de problemas. Así pues, desarrollo organizacional fomenta los siguientes valores:

- 1) Proporciona oportunidades para que la gente trabaje como seres humanos, más que como recursos en un proceso productivo.
- 2) Da oportunidad de que cada miembro de la organización, así como la organización misma, se desarrolle en todo su potencial, libremente.
- 3) Busca que se aumenta la efectividad de la organización en relación a todos sus propósitos.
- 4) Crea un ambiente en el que sea posible encontrar satisfacciones en el trabajo.
- 5) Da oportunidad de que las personas puedan influir en lo que hacen y en lo que son responsables, así como a la organización misma y al medio externo que la rodea.

- 6) Considera que el individuo representa una serie - de necesidades complejas, y que todas son importantes en su trabajo y en su vida.

Esto significa que estos valores se fundamentan en gran parte en las suposiciones que señala Douglas McGregor en su "Teoría Y", comentada en el segundo capítulo, respecto a la persona individual; sin embargo, al alcance del desarrollo organizacional es más amplio, por lo que añade -- otras hipótesis:

- A) La mayoría de las personas se interesan por su -- crecimiento y desarrollo personal, lo que es más posible de realizar dentro de un ambiente que --- ofrezca tanto apoyo como reto, y no manipulación.
- B) La mayoría de la gente puede y desea contribuir -- mas al cumplimiento de los objetivos de la empresa que lo que el ambiente organizacional les permite.
- C) La mayoría de los individuos desean ser aceptados y participar cooperativamente como parte de un -- grupo de referencia, por lo que pueden ayudar a -- incrementar la efectividad de resolución de problemas. Asimismo, esperan reconocimiento y satisfacción en sus relaciones interpersonales.
- D) El trabajo y la vida misma pueden llegar a ser de mayor riqueza y significado, lo mismo que el esfuerzo organizado puede ser más efectivo y satisfactorio, si se permite que los sentimientos for-

men parte abiertamente de la cultura de la empresa. La identificación emocional, más que la racional, facilita una mejor integración entre la gente y hacia la empresa.

En general, lo que se promueve es el aceptar a las personas como son, y confiar en su comportamiento responsable, por lo que se desarrolla una filosofía de apoyo a los individuos y a su crecimiento personal, ayudándoles a desarrollar sus capacidades en un ambiente de libertad: se adopta la firme creencia de que la mayor productividad, tanto en cantidad como en calidad, depende de que el trabajo se organice no sólo en función de los requerimientos de la empresa, sino también en función de las características, necesidades, motivaciones y esperanzas de las personas.

Muchos de los valores que refleja el modelo burocrático son incongruentes con la naturaleza del hombre, lo que trae como consecuencia que no se utilicen completamente los recursos humanos, que se han reducido sus motivaciones y se obstruya su pleno desenvolvimiento. De ahí la tendencia a evitar que se considere al hombre malo, flojo, destructivo, irresponsable, desconfiado; y en cambio, tener fe en que está internamente motivado hacia fines positivos, tanto personales como sociales; las experiencias con otras gentes y la influencia del medio ambiente es lo que conduce a su desmotivación.

Es así como se necesita ignorar ciertas suposiciones arraigadas, con objeto de que se valore externamente a las personas como seres humanos, considerar a la persona no como alguien ya hecho sino en continuo proceso de desarrollo, respetar las diferencias individuales, desarrollar su res-

ponsabilidad y creatividad; en una palabra, adoptar una posición más centrada, considerando al hombre como esencialmente razonable y sensible, aunque con diferentes capacidades. (Por eso es que para desarrollar la organización, se necesitan cambiar ciertas actitudes personales, siendo el principal medio para hacerlo de tipo terapéutico y experimental, basado en dinámicas de grupo y entrenamiento de -- sensibilización, lo cual veremos más adelante).

De la misma manera que respecto al individuo en el trabajo, el Desarrollo Organizacional establece las siguientes hipótesis acerca de la organización misma, las cuales fomenta para su óptimo desenvolvimiento.

- A) La base de la organización la constituyen grupos humanos, por lo cual los sujetos básicos de cambio y mejoramiento son tanto los grupos, como los individuos.
- B) Las relaciones abiertas, de confianza, apoyo y libertad, facilitan el desarrollo de las personas. El nivel de confianza y cooperación es más bajo -- que lo necesario o lo deseable en la mayoría de -- las empresas, actualmente.
- C) Las personas apoyan lo que han contribuido a ---- crear, el compromiso se obtiene cuando hay participación en la planeación y en la toma de decisiones.
- D) La colaboración entre individuos y grupos, más -- que la competencia, es lo apropiado para la resolución más efectiva de problemas.

- E) Los individuos y los departamentos administran -- sus actividades en función de sus metas; por tanto, las medidas de control deben ser utilizadas - como guía, y no como base de la estrategia de dirección, siendo lo apropiado el fomentar la participación en la responsabilidad y el auto-control.
- F) La toma de decisiones es más efectiva cuando se - da donde están las fuentes de información, en vez de que se de siempre en un nivel jerárquico específico.
- G) La colaboración es un logro, no una condición dada; por lo tanto, debe aprenderse. El conflicto no debe evitarse sino enfrentarse abiertamente, - canalizando adecuadamente la agresividad.
- H) El poder no es algo malo: el accionar social depende del poder lo mismo que el movimiento físico depende de la energía; más aún, no hay cambios -- significativos sino hasta que nuevo poder es generado o que el poder establecido sea redistribuido. Debe ser guiado por la razón, conocimientos y la colaboración y no basado en el temor, capricho o coerción.
- I) La autoridad jerárquica debe asociarse con la competencia profesional y autoridad de conocimientos.
- J) La resolución de problemas es más efectiva tanto más haya un ambiente libre y abierto para la comunicación.

Es así como a partir de lo anterior, se extraen los dos enfoques que abarca el Desarrollo Organizacional:

- 10.- Aprovechar plenamente los recursos humanos de la organización, a través de su movilización hacia el logro de los objetivos de la empresa.
- 20.- Organizar de tal manera el trabajo el ambiente de trabajo, los sistemas de comunicación y las relaciones personales, de forma tal que las motivaciones de los individuos por reconocimiento, logro y crecimiento sean satisfechas significativamente en el trabajo.

4.3 Definición y Propósitos.

Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planeado para incrementar la salud y efectividad de la organización, que es administrado por la gerencia, abarcando toda la institución, a través de intervenciones planeadas en los procesos administrativos e interpersonales de la empresa, utilizando básicamente conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Esencialmente es un proceso educativo continuo para desarrollar los recursos humanos, con el objeto de hacerlos más accesibles a la organización y por lo tanto mejorar su capacidad para resolver problemas. Propone introducir un cambio planificado que tiene como meta la máxima utilización y desarrollo del potencial humano, respondiendo a una necesidad real sentida por los dirigentes, y que

está orientado a resolver problemas tanto presentes como -
futuros de la organización.

Puede considerarse como un esfuerzo por enfrentarse al cambio y manejarlo; los cambios buscados tienen que ver directamente con la exigencia que trata de resolver la empresa, debiendo ser promovidos, aceptados y entendidos por los afectados, y así poder facilitar la evolución requerida hacia nuevas formas de vida organizacional; lo que se busca es mejorar la forma en que los subsistemas técnico, administrativo y humano interaccionan entre sí, con la ayuda de agentes de cambio, ya sea internos o externos a la empresa. Se enfoca al mejoramiento de los procesos de grupos, más que de los individuos, así como de los aspectos humanos más que de los técnicos.

En términos generales, tiene los siguientes propósitos específicos, los cuales varían de acuerdo a la situación y características de cada empresa:

- 1) Mejoramiento en la habilidad de relación interpersonal en los individuos.
- 2) Cambio de valores y normas de tal manera que los factores humanos y sentimientos sean considerados como válidos en el trabajo.
- 3) Mayor entendimiento dentro y entre los grupos, con objeto de reducir fricciones.
- 4) Desarrollo de equipos de trabajo competentes.
- 5) Utilización de métodos más racionales y abier-

tos, para la resolución de conflictos.

- 6) Desarrollo de sistemas orgánicos más que mecánicos.
- 7) Diseño de la organización del trabajo de tal manera que la forma de trabajar se desprenda de la función y no al revés.

Para lograr lo anterior, se adoptan las siguientes estrategias:

- A) Forjar un clima de confianza, comunicación --- abierta y apoyo entre los individuos, departamentos y los diferentes niveles jerárquicos.
- B) Asignar responsabilidades de autoridad en base a los conocimientos y habilidades personales, principalmente.
- C) Establecer la responsabilidad de la toma de decisiones tan cerca del foco de información y - origen del problema como sea posible.
- D) Aumentar el sentido de colaboración entre las personas y departamentos interdependientes.
- E) Incrementar el sentido de responsabilidad de - la gente en cuanto a la planeación y a la resolución de problemas, así como respecto a la auto-dirección y auto-control.
- F) Hacer consciente el "proceso de grupo" en cuan

to a las relaciones interpersonales, comunicación, influencia, sentimientos, tipos de liderazgo, manejo de conflictos.

- G) Orientar las actividades hacia la realización de las metas que se fijen.
- H) Ayudar a que cada persona y unidad en la organización mantenga su integridad en un ambiente de interdependencia.
- I) Establecer un sistema de compensación e incentivos que permita que las personas sean remuneradas por:
 - Productividad o eficacia a corto plazo.
 - Entendimiento y desarrollo de los subordinados.
 - Creación de verdaderos equipos de trabajo.
- J) Utilizar la retroalimentación interpersonal para que se fomente que las personas aprendan de su propia experiencia, y puedan mejorar su trabajo y su comportamiento.

No siempre son adecuados los esfuerzos de Desarrollo Organizacional que se llevan a cabo; que sean aplicados -- apropiadamente dependen de la forma en que se entiendan -- las tres facetas que representa un programa de este tipo; es un proceso de cambio planeado, que implica un aprendizaje por parte de la organización facilitando a través de -- una función especializada de asesoría, así pues, nos detendremos a examinar cada una de estas tres facetas:

4.3.1 Cambio Planeado:

El cambio que se desea está en función de lograr que la organización sea capaz de enfrentarse con su medio ambiente con mejores resultados; su eficacia se puede medir en función de su capacidad para sobrevivir, adaptarse, mantenerse y desarrollarse, independientemente de las funciones concretas que realice. Lo mismo que una persona individual, la salud de la empresa, su libre y pleno funcionamiento, depende de cómo desarrolle las cuatro funciones básicas de un organismo:

- 1) Capacidad para examinar la realidad: de percibir e interpretar correctamente las características, procesos y cambios del medio en que se mueve.
- 2) Sentido de identidad: que las unidades y miembros de la organización conozcan, comprendan y hagan suyos los objetivos que deben realizar; y que esta auto-percepción coincida tanto con sus capacidades y limitaciones, como con lo -- que perciben personas ajenas a ella.
- 3) Adaptabilidad: que sea capaz de resolver los problemas que se le presenten, y de reaccionar con flexibilidad ante las exigencias variables del medio ambiente.
- 4) Integración de las unidades y miembros de la organización o sistema total, de tal manera -- que las partes no se destruyan sino que se enriquezcan entre sí, y que funcionen de acuerdo

con el todo.

El desarrollo integral de estas cuatro funciones es en lo que se centra la planeación del cambio.

Como sistema orgánico que es, la empresa tiene dos - características básicas: la primera es una tendencia a -- mantener y preservar un estado firme; cuando uno o más de sus elementos se desajusta, el sistema reacciona movilizando sus recursos para mantener su equilibrio. La segunda - es la posibilidad que tiene el sistema de hacer crecer sus capacidades, y aumentar su habilidad para influenciar su - medio externo; esto es, tiene potencial de crecimiento y - desarrollo.

Como consecuencia, es difícil para el sistema organizacional manejar la dirección y fuerza del cambio, pues -- hay muchas fuerzas en juego: presiones para aumentar la - efectividad motivacional para influenciar y modificar el ambiente externo, presiones para conservar las relaciones existentes, o simplemente la incapacidad para ajustar a -- los cambios requeridos.

Al considerar que cualquier cambio en la empresa --- afecta variables sociales, ya sea directa o indirectamente, es preciso tomar en cuenta en su planeación lo que implica cualquier proceso de cambio social.

En cualquier organismo social existe cierto nivel o estándar de comportamiento que es producto de una serie de fuerzas, unas que tienden a subir dicho nivel, y otras que tienden a bajarlo, siendo la resultante del juego de di--- chas fuerzas siempre cero: se equilibran en su oposición.

Es un equilibrio dinámico, no estático, pues cuando las -- fuerzas promotoras aumenta, las fuerzas represoras tienden a contrarrestarlas y a restablecer el equilibrio; lo mismo sucede a la inversa. Sin embargo, es posible cambiar el -- nivel de comportamiento social, a través de intervenciones adecuadas en el proceso, ya sea agregando fuerza en la di-- rección deseada, o disminuyendo las fuerzas opuestas.

Al querer cambiar un "Hábito social", automáticamente aparece una resistencia interna al cambio, que si se -- quiere ser superada, es necesario "descongelar" dicho hábi-- to antes de implantar uno nuevo, el que posteriormente ha-- brá que congelar para que sea mantenido el nuevo juego de fuerzas. Por otro lado, si un individuo trata de apartar-- se demasiado de los estándares del grupo, se encontrará -- con dificultades, por tanto, los individuos tienden a per-- manecer cerca de los estándares del grupo al que pertene-- cen: el nivel de comportamiento del grupo adquiere valor por sí mismo. Por eso es más fácil cambiar el grupo en -- conjunto que a cada individuo por separado; mientras no -- cambien los estándares de grupo, el individuo resistirá -- los cambios con insistencia.

El cambio que se desea puede ser a manera de evolu--- ción, cuando las acciones y cambios concretos no contradic-- en el estado de cosas existentes ni las expectativas de -- las personas afectadas; asimismo, el cambio puede ser revo-- lucionario como si los contradice, introduciendo un nuevo y diferente estado de cosas, y modificando las expectati-- vas personales, por lo que puede provocar desequilibrios. Hay una tercera posibilidad para que el cambio sea realmen-- te aceptado y a la vez significativo, si es a manera de de-- sarrollo sistemático, en el que todos los afectados parti--

cipan en su planeación y en su implantación, analizando -- cuidadosamente qué es lo que se puede conservar como necesario y adecuado, y qué es lo que se debe cambiar para alcanzar mejores condiciones de vida; el criterio a seguir es remover los obstáculos y asperezas que impidan el desenvolvimiento óptimo de la organización.

Este desarrollo sistemático a nivel de empresa total, puede representarse como un ciclo adaptativo-defensivo en el que existen cinco etapas:

- 10.- Se experimenta un cambio en alguna de las partes del medio interno o externo. En esta etapa, la capacidad de percepción de cambios debe adaptarse al medio, lo mismo que la manera de experimentar lo que está sucediendo.
- 20.- Se transfiere la información relevante sobre el cambio a aquellas partes de la organización que pueden actuar al respecto, con el propósito de convencer a los ejecutivos clave de que deben considerar la información seriamente, sobre todo si el cambio que se exige es demasiado amenazador para las formas tradicionales de trabajo, así como para las actitudes y supuestos básicos en que se basa la organización.
- 30.- Efectuar la conversión de los procesos administrativos e interpersonales de acuerdo a la información o análisis obtenido; especial énfasis habrá que dar en la superación a la resistencia al cambio, antes mencionada.

- 40.- Estabilizar los cambios internos mientras se --
reducen o se manipulan los subproductos no de--
seados, causados por el impacto de los cambios
en otros subsistemas o por no conseguir una --
transformación estable.

- 50.- Obtener retroalimentación sobre el éxito de --
los cambios, a través de un estudio del medio
externo y del nivel de integración del medio -
interno, con objeto de evaluar el impacto de -
los cambios y la reacción a los mismos.

En consecuencia, la empresa necesita planear cómo --
adaptarse a las distintas características de cada etapa y,
al mismo tiempo, cómo aprender a defenderse de los proble--
mas que surjan en el transcurso del ciclo, para poder ha--
cer frente al cambio en forma adecuada.

4.3.2 Aprendizaje de la Organización.

El que la empresa quiera cambiar, implica que apren--
da nuevas y mejores formas de funcionar: se necesita un -
proceso de reeducación, no sólo a los individuos aislada--
mente, sino en grupo.

Además, se necesita que este aprendizaje sea en base
a la experimentación y no en forma intelectual, para faci--
litar su aplicación práctica. A través de la interacción
personal, entre individuos que trabajan juntos y son inter--
dependientes, puede haber mayor involucración, experimenta--
ción y participación activa; todos tienen algo que aportar
y algo que asimilar, por lo que cada quien desempeña una -

función doble: la del que enseña y la del que aprende. Se adquieren conocimientos, pero la mayor riqueza está en la adquisición de mayor sensibilidad y habilidad para trabajar con y a través de los demás: el objetivo es poner a los miembros de la organización en contacto con ciertas --realidades que existen entre ellos y a su alrededor, para que puedan resolver mejor sus problemas.

El área principal de reeducación, aunque no la única, es en cuanto a la habilidad en las relaciones interpersonales así como intergrupales, con objeto de mejorar los procesos de comunicación, resolución de problemas, toma de decisiones, fijación de objetivos y, en consecuencia, el estilo de liderazgo. Al aprender distintos tipos de normas de comportamiento, participación, colaboración y dirección, se poseen más opciones a seguir, estando cada ejecutivo y empleado en posibilidad de escoger con conocimientos de --causa y efecto. Profundizaremos más este punto en el siguiente capítulo, cuando examinemos el proceso de autori--dad-liderazgo.

Al buscar que los procesos de grupos sean más flui--dos, tolerantes, estimulantes y flexibles, lo que se busca es aumentar la efectividad de la organización, de acuerdo a la situación y a las personas involucradas. Siempre que las personas y los grupos estén juntos, pueden también se--pararse, por lo que se estimula el trabajo en colaboración y no en competencia, facilitando así la corresponsabilidad, el espíritu crítico y la creatividad personal y de grupo, así como la mejor utilización de los recursos que representan. De esta manera, con un clima organizacional adecuado y flexible, se ayuda a que los individuos sean más competentes en sus relaciones con los demás y así puedan ser

más eficaces en sus puestos; así mismo, se ayuda a que los diferentes departamentos conduzcan sus relaciones hacia el mejor logro de las metas generales de la empresa.

En términos más generales, la organización necesita aprender a resolver seis tipos de problemas básicos:

- 1) Problemas de integración entre las necesidades individuales y los objetivos de la empresa.
- 2) Problemas de influencia social y distribución del poder: qué estilo de liderazgo se necesita.
- 3) Problemas de cómo fomentar la colaboración y - reducir los conflictos.
- 4) Problemas de adaptación a las circunstancias - cambiantes, tanto internas como externas.
- 5) Problemas de clasificación de objetivos y compromiso hacia los mismos.
- 6) Problemas de revitalización, de dirigir su propio destino, por medio del aprendizaje experimental y de mecanismos de retroalimentación.

Lo anterior implica un proceso de aprendizaje continuo, que nunca termina, y sirve como marco de referencia - para identificar el grado de desarrollo de la organiza---ción, de acuerdo a su capacidad de manejo de los problemas mencionados.

4.3.3 Función de Asesoría.

Para facilitar los procesos de aprendizaje y cambio planeado a nivel individual, de grupo y de empresa como un todo, se requiere la ayuda de "agentes de cambio", que pueden ser miembros de la institución o personas ajenas a la misma. La necesidad de esta asesoría se debe a los siguientes supuestos:

- 10.- Frecuentemente los ejecutivos no conocen lo -- que está mal en la organización, y necesitan -- ayuda especial en el diagnóstico de los problemas que existen.
- 20.- La mayoría de los ejecutivos buscan mejorar -- las cosas constructivamente, pero pueden necesitar ayuda para identificar qué y cómo se puede mejorar.
- 30.- No hay sistema organizacional perfecto, por lo que siempre habrá puntos flacos que requieran mecanismos compensatorios no ordinarios.
- 40.- El punto de vista imparcial y objetivo del asesoror puede complementar el conocimiento más directo y completo de la empresa por parte de -- los ejecutivos, por lo que es muy útil un trabajo en conjunto.
- 50.- El asesor puede proporcionar alternativas más variadas a la consideración de los directivos a la hora de llevar a cabo la planeación del - cambio.

- 60.- El agente de cambio está en mejor posición y - más capacitado para las funciones requeridas - para el establecimiento de relaciones interper-
sonales más efectivas.

De esta manera, el objetivo primordial del asesor es ayudar a la empresa a entender su comportamiento actual, - a determinar las áreas en que se necesita y se desea cam-
bio, así como a facilitar el proceso mismo de cambio. Siem-
pre es una ayuda o un instrumento, y no una parte esencial
en el esfuerzo de cambio. Tiene como funciones principa-
les:

- A) Obtener información: pregunta, observar, escu-
char, identificando causas y efectos de los --
problemas.
- B) Proporcionar retroalimentación a las personas
afectadas acerca de la información que obtie--
ne, y enseña y estimula para que los demás ha-
gan lo mismo entre sí.
- C) Fomentar un espíritu crítico entre la gente --
acerca de lo que está pasando, por qué, cómo -
evaluarlo y compararlo objetivamente.
- D) Ayudar a encontrar los medios y a aplicarlos -
para resolver los problemas administrativos e
interpersonales identificados.
- E) Promover acercamiento psicológico entre la gen-
te, a través de la identificación mutua, comu-

nicación adecuada, preocupación y entendimiento recíprocos: sirve como punto de unión entre individuos y grupos.

- F) Facilitar el proceso de clarificación y manejo de conflictos interpersonales e intergrupales.
- G) Ayudar en la formación de equipos de trabajo - sólidos y de relaciones intergrupales basadas en la colaboración y entendimiento.
- H) Promover un ambiente de confianza, comunicación abierta, compensación, consistencia, estímulo y libertad.

Se puede entender mejor la función del asesor en Desarrollo Organizacional si se le compara con la función -- del asesor tradicional. Este último aporta a la empresa -- sus conocimientos y habilidades técnicas determinadas, en respuesta a un problema específico, diciéndole como resolverlo, pero sin responsabilizarse de como lo asimila la organización ni como lleva a la práctica la solución dada: en base a sus interpretaciones expertas, hace recomendaciones específicas para resolver el problema, por lo que su relación con la empresa es objetiva, "desde fuera", orientada a una tarea, involucrándose principalmente con el problema a resolver.

En cambio, el asesor en Desarrollo Organizacional -- trabaja conjuntamente con la empresa, desde el diagnóstico del problema, el análisis y evaluación del mismo, así como en la planeación y aplicación de como resolverlo: provee

de información significativa, permitiendo que la empresa la interprete, por lo que no se enfoca a resolver el problema por sí mismo, sino a mejorar la capacidad y el proceso de resolución de problemas de la misma organización; -- por tanto, su relación con la empresa es de compromiso personal, orientada a un proceso, involucrándose principalmente con la gente y con los grupos, y no con algo específico.

De hecho, el asesor puede desempeñar las dos funciones mencionadas, pues en la práctica no sólo hay los dos extremos opuestos, sino que existen diferentes matices: a veces resuelve problemas, y en otras desarrolla la habilidad de otros para resolverlos, dependiendo de lo que se necesite. Así pues, la responsabilidad por el éxito o fracaso en los programas es compartida, no recayendo solamente en los recursos externos empleados. Más aún, no se ayuda sólo a resolver un problema actual, sino que se ayuda a desarrollar la capacidad necesaria para resolver problemas similares futuros, de forma que la empresa aprenda a ayudarse por sí misma, siendo más consciente de sus mecanismos, normas y procesos para que pueda mejorarlos.

Esto significa que no es tan importante para el asesor ser un experto en determinada área, sino que tenga -- habilidad para involucrar y capacitar a la organización en funciones de auto-diagnóstico y auto-prescripción, evitando así la dependencia hacia recursos externos.

El asesor debe tener dos características esenciales para que realmente funcione como tal.

A) Capacidad técnica de conocimientos, principal-

mente sobre psicología y sociología industrial, así como de Organización.

B) Capacidad de relación interpersonal, con objeto de:

- Ser consciente de sí mismo y del impacto que tiene sobre los demás;
- Resolver problemas humanos de tal manera que no se repitan otros similares;
- Dar y recibir retroalimentación acerca de sí mismo y de otros, creando un mínimo de actitudes defensivas o distorsiones, ya sean suyas o de los demás;
- Aduñarse y regular sus normas, actitudes y sentimientos, y ayudar a que los demás hagan lo mismo;
- Permanecer abierto a normas y actitudes diferentes, estimulando a que los demás tengan también tolerancia y flexibilidad.

Si el asesor promueve relaciones de confianza, apoyo, comunicación abierta, participación y en donde los sentimientos son válidos, necesita comportarse él mismo de acuerdo a los valores que trata de inculcar, para que facilite y apoye el aprendizaje. Por otro lado, si dichos valores son radicalmente diferentes a los que existen en la organización, es difícil que tenga éxito en sus esfuerzos de cambio y reeducación.

Cuando la asesoría es externa, puede haber diferentes arreglos entre empresa y asesor:

- 1) Puede ser un arreglo continuo, asesoría permanente, por lo que debe haber gran involucración en la relación, así como gran cantidad de conocimientos por parte del asesor acerca de la organización y sus actividades.
- 2) Revisión periódica, a través de visitas para ayudar a la empresa a evaluar su efectividad, sus problemas clave o determinadas variables organizacionales.
- 3) Arreglo sobre un proyecto de cambio específico, en el que se requiere ayuda especializada.
- 4) Consultoría educacional, en la que simplemente se presenta el alcance y conocimientos de las ciencias del comportamiento, así como de los - abarca el desarrollo organizacional.
- 5) Arreglo de entrenamiento específico, como por ejemplo, entrenamiento de sensibilización.
- 6) Formación de futuros agentes de cambio internos, entrenándolos en las distintas etapas del proceso de cambio, así como en los tipos de intervenciones más comunes.

Así pues, la empresa está en posibilidad de escoger que tipo de asesoría encaja con sus necesidades.

4.4. Proceso de Cambio.

Se pueden identificar claramente cuatro etapas en la mayoría de los programas de Desarrollo Organizacional, las que pueden mezclarse o presentarse en otro orden, o incluso subdividirse:

DIAGNOSTICO:

- Análisis del estado actual de la organización así como de la necesidad de cambio. Se identifican los problemas más significativos, y se establece un orden de prioridad de los mismos, a través de su evolución.

PLAN DE ACCION:

- Lograr un entendimiento claro del problema, a través de ciertas técnicas y métodos usados para describir los subsistemas y procesos organizacionales, las relaciones entre sus elementos, que grado de diferenciación e integración hay entre los departamentos y como se manejan los conflictos; así como los valores, normas y actitudes imperantes, identificando los puntos críticos.

INSTRUMENTACION:

- Tener una visión que sirva de base en los pasos a seguir que conduzcan al desarrollo de la organización.
- Definiendo la necesidad y dirección del cambio.

- Siendo base para el diseño e implementación del programa de desarrollo.

EVALUACION:

- Obtener la involucración de los miembros de toda la empresa para planear y llevar a cabo el cambio.

4.4.1 Diagnóstico.

Para realizar el diagnóstico, el agente de cambio necesita información, la que puede obtener de tres maneras:

- A) Por medio de entrevistas. Es muy importante entender aquí que la entrevista no la hace una persona, sino entre dos personas: una conoce la técnica y los objetivos de la misma; y la otra es quien posee el contenido de la información deseada y las actitudes hacia ella. Por lo tanto, de la calidad de la relación que se logre entre entrevistado y entrevistador, depende la calidad de la información obtenida. Asimismo, pueden hacerse entrevistas de grupo, las que permiten discusión, lo mismo que percepción de actitudes interpersonales.
- B) Por medio de cuestionarios. La ventaja es que es un método que proporciona información de mucha gente en poco tiempo; pero la desventaja es que es impersonal, por lo que pierden las actitudes hacia la información dada.

- C) A través de la observación directa. Siendo un método más sutil, proporciona una comprensión más aguda del comportamiento organizacional. Puede ser estructurada, en cuanto a lo que se quiere observar y la forma de hacerlo, o no es estructurada, en el sentido de que se observa todo y en forma general.

El siguiente paso después de haber obtenido la información, es analizarla, con objeto de hacer la descripción del presente estado de la empresa. Aquí es importante diferenciar cuáles son las causas y cuáles los efectos, así como identificar y definir en forma estructurada la interacción que existe entre diferentes variables organizacionales, evitando el hacer juicios acerca de los datos obtenidos. Es necesario, por tanto, utilizar un modelo definido de diagnóstico, el cual determinará los métodos que se usen para conseguir la información, y deberá estar de acuerdo, al mismo tiempo, con el tipo de modelo de desarrollo que se piensa sea factible de seguir posteriormente.

Hay otros aspectos que son importantes de evaluar en esta etapa inicial:

- A) Si realmente los resultados que se pueden lograr a través del esfuerzo global de Desarrollo Organizacional son fundamentales para la efectividad de la empresa.
- B) Si la organización está preparada para este tipo de programas, qué tan congruentes son los valores y normas que se proponen con los ac---

tualmente existentes, y si las relaciones entre los agentes de cambio y la empresa son satisfactorias.

- C) Si los ejecutivos y miembros clave están fuertemente involucrados.
- D) Si todos los miembros de la institución están correctamente orientados sobre lo que se está haciendo y sobre lo que se pretende realizar, y en qué grado lo apoyan.

4.4.2 Plan de Acción.

Una vez hecho el diagnóstico, sabiendo como está actualmente la organización, que problemas hay y si está debidamente preparada, el siguiente paso es definir el estado que se quiere tenga la empresa, cómo debe estar y cuáles son los objetivos del cambio, de acuerdo con sus necesidades.

Viendo la diferencia entre la situación presente y la que se quiere alcanzar, es como se puede establecer un programa de actividades específico que conduzca a reducir la distancia y, por tanto, a la mayor efectividad de la organización.

El proceso de cambio conducirá al desarrollo de la organización siempre y cuando se facilite un mejor ajuste ya sea entre la empresa y las demandas del medio ambiente, o entre la misma empresa y las necesidades de sus miembros.

Los cambios que se planean pueden ser de tres diferentes clases:

- 1) EDUCATIVOS: Diseñados para aumentar la capacidad de los individuos:
 - a) En la realización de su trabajo específico,
 - b) Respecto a su comportamiento interpersonal,
 - c) O en cuanto al estilo de liderazgo personal, incluyendo los procesos de análisis y solución de problemas, toma de decisiones y fijación de objetivos.
- 2) ESTRUCTURALES: Diseñados para mejorar la organización formal, los sistemas y procedimientos operacionales, o la tecnología de que se dispone.
- 3) ESTRATEGICOS: Diseñados para modificar los objetivos, políticas o normas de la compañía.

Las decisiones de que caminos se van a seguir deben ser hechas por los altos directivos de la empresa, siendo quizás la etapa en la que menos intervención directa tengan los agentes de cambio; y la importancia de las medidas tomadas dependerá del grado de involucración de la gerencia en el proceso de cambio. Es conveniente, por otro lado, - que se establezcan diferentes planes alternativos de acción, con objeto de que realmente se decida sobre la mejor elección, así como para disponer de caminos ya planeados -

en caso de que se requieran modificaciones o reorientaciones al plan original.

Otros aspectos importantes a considerar en esta etapa son el grado de disponibilidad al cambio que hay entre los miembros de la empresa que de alguna forma van a ser afectados por los cambios que se piensan introducir, y si hay facilidad para transferir lo que se va a aprender a -- las circunstancias del trabajo diario, o asegurar que la -- haya aplicado a los medios necesarios. Asimismo, se debe evaluar en que medida se necesitará la ayuda de asesoría -- externa para llevar a cabo las actividades que se planean, así como la disponibilidad de recursos financieros, materia -- les y de tiempo requeridos para realizarlas.

4.4.3 Implementacion.

El éxito de esta etapa depende casi totalmente del -- grado de entendimiento, aceptación y compromiso despertado entre los miembros de la organización respecto a la necesi -- dad y objetivos del programa de desarrollo. La función de los agentes de cambio es doble; aplicar con suficiente ha -- bilidad las técnicas escogidas, e involucrar a fondo a las personas que de alguna forma participen en los esfuerzos -- de cambio.

Las intervenciones en los subsistemas buscan explíc -- tamente resolver dificultades, remover obstáculos y cons -- truir la capacidad necesaria para incrementar la efectivi -- dad. Hay una gran variedad de intervenciones que instru -- mentalizan al proceso de cambio, siendo las más comunes:

A) Entrenamiento de sensibilización, que tienen - los siguientes objetivos:

- Hacer conscientes a los individuos de sus -- propios sentimientos y reacciones, así como el impacto de éstas en los demás.
- Hacer conscientes a los individuos de los -- sentimientos y reacciones de los demás, así como el impacto de éstos en uno mismo, ayu-- dando a lograr relaciones más abiertas y au-- ténticas.
- Hacer conscientes y examinar los procesos -- dinámicos que hacen funcionar a un grupo, -- con objeto de mejorarlos.
- Mejorar las actitudes que se tienen respecto a sí mismos, hacia las demás personas y ha-- cia el grupo, en cuanto a la confianza, apo-- yo, tolerancia y comunicación.
- Mejorar la habilidad de relación interperso-- nal de los participantes, de forma que ayude a lograr mayor efectividad y satisfacción al trabajar con otros.
- Conscientizar sobre los problemas que exis-- ten en el funcionamiento de equipos de traba-- jo, con objeto de mejorar las actitudes ha-- cialas actividades y responsabilidades de - las personas que son interdependientes en el trabajo, incluyendo a jefes y subordinados,

y que pueda así haber mayor colaboración.

El punto clave a considerar acerca de esta intervención, es que cuando el individuo se identifica más a sí mismo, entiende mejor a los demás y a la dinámica del grupo, y es aceptado por las personas que le rodean, aumenta con facilidad su capacidad de resolución de problemas y de creatividad, aprovechando más su propio potencial. Esto es, desarrollando a los individuos se desarrolla la organización. Sin embargo, es preciso señalar que siendo un buen instrumento de aprendizaje y de cambio, es muy delicado, por lo que para llevarlo a cabo se requiere de especial habilidad, experiencia y madurez por parte del agente de cambio.

- B) Formación de equipos de trabajo: se basa en la suposición de que el grupo tiene una razón de existir, que para cumplir sus objetivos requiere de trabajo interdependiente de sus miembros, por lo que el analizar, entender y mejorar los procesos de grupo es de gran utilidad. El aprendizaje está dirigido a que los miembros trabajen mejor juntos, y que se fijan mejores objetivos de grupo. El desarrollo de equipos de trabajo tiene dos dimensiones:
 - 1) Transferencia de una orientación secundaria de grupo, a una orientación primaria de grupo. La primera incluye una orientación hacia el "yo", de impersonalidad, arreglos formales entre los miembros estando la conducta motivada por intereses personales. La segunda, en cambio, tiene una orientación hacia "nosotros", existen -

ligas personales entre los miembros, informalidad y conducta que por lo menos en parte está motivada por objetivos comunes. De esta forma, se busca resolver problemas de identidad de -- los miembros, de control e influencia (estilo de liderazgo), de integración de motivaciones individuales y objetivos del grupo, y de aceptación de personas, actitudes y responsabilidades.

- 2) Aumentar la capacidad del grupo para manejar - los procesos administrativos bajo su responsabilidad, incluyendo la forma de trabajar sobre el análisis y soluciones de problemas, toma de decisiones y fijación de objetivos.

Esta intervención pretende, por tanto, facilitar el funcionamiento de los individuos como miembros de un grupo, más que como componentes aislados de la organización, por lo que se trata de promover la creatividad colectiva y la colaboración.

- C) Solución de problemas entre grupos. Cada grupo desarrolla sus propios procedimientos operacionales, sus propios niveles de comportamiento y sus propias actitudes; cuando dos o más - departamentos desarrollan subculturas significativamente distintas con bastante cohesión entre sus miembros y al mismo tiempo son interdependientes para cumplir sus responsabilidades, la relación constructiva o destructiva -- que se lleve entre los mismos es crucial para

el logro de sus objetivos: el conflicto provoca el no aprovechar bien los recursos de los departamentos y el desperdiciar energías por lidiar en los problemas.

Los conflictos que se presentan en esta clase de relaciones (al igual que en los conflictos individuales) pueden ser de dos tipos, aunque casi siempre van mezclados:

- Conflictos substanciales: que incluyen disputas sobre políticas y prácticas de trabajo, -- competencia por recursos escasos, diferencia -- en como se consideran las relaciones funcionales, por líneas de autoridad mal definidas, o por inadecuada delimitación de responsabilidades.
- Conflictos emocionales: que incluyen sentimientos negativos de una parte hacia la otra, ya sea por desconfianza, resentimiento, o por malas interpretaciones de lo que se comunica, actuando así en base a estereotipos.

La resolución de conflictos sustanciales está orientada al trabajo formal, a través de una mejor distribución de funciones y reestructuración de la organización. En -- cambio, al intervenir en conflictos emocionales, se busca el enfrentamiento abierto de sentimientos, descubrimiento de propósitos ocultos, corrección de las malas interpretaciones entre los grupos, y desarrollo de su capacidad en -- procesos de retroalimentación.

En otras palabras, se lleva a cabo la clasificación

del proceso de diferenciación e integración:

DIFERENCIACION : Cada grupo define su posición, y lo que percibe de la posición del otro grupo, con objeto de identificar responsabilidades, actitudes, normas y la naturaleza de la relación requerida con el otro grupo; de esta manera, se obtiene un claro entendimiento de las diferencias entre los departamentos.

INTEGRACION: Se formulan las acciones a seguir para resolver los problemas específicos y trabajar en colaboración.

- D) REUNIONES DE CONFRONTACION. Se realizan por grupos, con objeto de resolver problemas específicos de trabajo: se exponen los problemas, se analizan y se exploran las actitudes que se derivan de ellos; posteriormente se discuten alternativas para resolverlos, se determinan prioridades y objetivos, así como un plan de actividades a seguir. Después de realizar lo anterior, se hace la confrontación con el jefe común de los miembros que participaron, presentando las recomendaciones acordadas.
- E) PROCESO DE RETROALIMENTACION. Se proporciona nueva información a través de diversos medios de las personas a quienes pueda ser relevante información de naturaleza diversa.
- F) PROCESO DE "TERCER PARTIDO". Es un proceso en el que un asesor, ya sea interno o externo, --

ayuda a resolver un conflicto entre dos personas, a través de su confrontación; el "tercer partido" tiene como propósito que la confrontación se realice en forma constructiva, ayudando a percibir, entender y resolver el conflicto.

- G) Rediseño de puestos específicos que resalta la importancia del contenido del trabajo, por lo que se busca integrar los requerimientos técnicos, los de la empresa y los del individuo, -- con objeto de proporcionar mayor oportunidad -- para que la gente encuentre más satisfacciones de crecimiento, reconocimiento y logro en su puesto específico.

Además de las intervenciones, hay otras que no son tan comunes, pero no por eso útiles, y lo que se busca --- siempre es que realmente respondan a las características y necesidades presentes de la organización y puedan efectivamente ser capaces de contribuir a su desarrollo. Incluso hay otro tipo de estrategias (como la reestructuración de la organización, la implantación de un proceso de Administración por Objetivos, Programas de Desarrollo de Ejecutivos, la automatización de la planta), que sin haber surgido de las ciencias del comportamiento pueden formar parte de un plan más amplio de desarrollo. Lo importante es elegir los medios estratégicos más adecuados y congruentes con el resto de esfuerzos incluidos en el proceso de cambio.

El común denominador de todas las intervenciones es

que contribuyen a que la organización trabaje mejor a través de promover que sus partes y miembros se hallen vinculados entre sí por canales de comunicación abiertos, que sean más creativos y solidarios, dentro de un ambiente de flexibilidad.

4.4.4 Evaluación.

El efecto de los cambios puede valorarse de diferentes maneras, pero tal vez la más indicada es aplicando el mismo sistema de diagnóstico utilizado al inicio del proceso de cambio, "Midiendo" las mismas variables organizacionales; de esta forma, se puede comparar objetivamente la situación anterior y actual de la empresa. Sin embargo, no siempre se puede utilizar el mismo sistema de diagnóstico por diferentes circunstancias, ya sea porque simplemente no es cuantificable, y por tanto objeto de comparación, o porque las personas involucradas en la administración -- del programa no son las mismas, habiendo entonces diferencia de criterios.

Otro problema en esta etapa es que se esperan ver - resultados materiales y cuantificables, que reflejen aumento de la productividad y de las ganancias de la empresa. - Siendo estos propósitos legítimos, sin embargo, es preciso considerar que generalmente el proceso de cambio incide -- principalmente sobre el subsistema humano de la organización, por lo que los resultados cuantitativos no son inmediatos, ya que es un esfuerzo por desarrollar la empresa - a largo plazo.

Algunos criterios para evaluar el éxito del proceso

de cambio es la medida en que se comprendan y resuelvan -- problemas posteriores similares o lo que se propuso resolver, e incluso la misma frecuencia de su repetición. También si hay estabilización de los cambios propuestos a manera de "institucionalización" en la actividad normal de la empresa, lo cual se refleja en el grado de permanencia de los valores y normas fomentados, así como la fluidez de los procesos que se intentaron mejorar; es decir, qué tanto los cambios en los valores y procesos están acompañados por cambios formales y estructurales. Tal vez el mejor -- criterio de evaluación es el grado en que la organización ha aprendido a resolver los problemas por sí misma, sin requerir de la ayuda de asesores externos, que reflejará la efectividad del proceso de aprendizaje realizado.

En términos generales, el éxito de un programa de desarrollo Organizacional depende de las siguientes condiciones:

- 1) Que la empresa tenga inicialmente cierta presión interna o externa para mejorar su efectividad, habiendo en la gerencia un deseo auténtico por reorientar y volver a valorar prácticas ya establecidas.
- 2) Que la gerencia sea el responsable directo del proceso de cambio.
- 3) Que todos los miembros afectados verdaderamente se comprometan al cambio, lo que se refleja en la aportación de nuevas ideas y métodos para desarrollar soluciones, así como en su aplicación.

- 4) Que se haga un esfuerzo a fondo para analizar los problemas y puntos críticos de la organización.
- 5) Que se perciban compensaciones y resultados positivos y satisfactorios durante el proceso de cambio, lo que refuerza el programa.
- 6) Que hay un líder en el proceso de cambio bien identificado; un agente de cambio.
- 7) Que haya una visión realista en perspectiva, - a largo plazo.
- 8) Que lo que se haga respecto a la selección, -- promoción y valuación del personal, así como - en la administración de salarios e incentivos, sea congruente con lo que se hace en Desarrollo Organizacional.

Asimismo, hay ciertas condiciones que conducen al -- fracaso:

- 1) Que haya discrepancia entre los valores que -- propone la gerencia y su comportamiento o estilo de liderazgo.
- 2) Que se utilicen "pedazos" de Desarrollo Organizacional que no tengan una base sólida en una estrategia de cambio y desarrollo sistemático.
- 3) Que se adopte una perspectiva no realista de - esperar resultados inmediatos.

- 4) Que haya excesiva dependencia en la asesoría - externa.
- 5) Que no haya la debida comunicación o integración de los esfuerzos de cambio entre los diferentes niveles de la organización.
- 6) Considerar las "buenas relaciones" como un fin y no como un medio para la efectividad de la organización. Debe entenderse el por qué y para qué del proceso de cambio.
- 7) Que se realicen "Intervenciones" inapropiadamente, o sin el debido diagnóstico previo.

En resumen, podemos decir que Desarrollo Organizacional es un proceso que intenta aumentar la eficiencia de la empresa, a través de ir integrando los deseos de crecimiento y desarrollo de los individuos a las metas de la organización. Este proceso es el esfuerzo de cambio planeado -- que involucra a un sistema total, y que consiste en un continuo intento para desarrollar mejores procedimientos administrativos y un ambiente de apoyo, en base a valores -- más democráticos y humanistas. Asimismo, considera que la manera más efectiva de adaptarse al cambio, es planearlo; aprendiendo a dirigir el cambio, se evita ser regulado por él. Visualiza a la empresa como un conjunto de sistemas y se enfoca siempre a la misión de la misma, si su finalidad social es producir y vender alfileres. Desarrollo Organizacional busca como la empresa puede producir más alfileres de la más alta calidad, por medio del pleno aprovechamiento de los recursos humanos disponibles. El objetivo -

es el desarrollo de la gente, en tal forma que represente una promoción de la organización.

4.5 Los Programas de D.O.: Sus Ventajas y Desventajas:

Como se puede entrever por todo lo dicho anteriormente sobre Desarrollo Organizacional, lo que se pretende directamente lograr con el individuo que conforma las organizaciones es, a través de un tratamiento o adiestramiento - en laboratorio, o entrenamiento de grupo, crear una salud mental positiva del hombre respecto de su equipo de trabajo, que lo induzca a una mayor conciencia de los sentimientos y percepciones propias y de otros; a una consonancia entre los sentimientos y el comportamiento; a una claridad de expresión de los sentimientos y a la integración de la emocionalidad en los diversos procesos vitales; a una conciencia de los propios motivos (autorrealización) y comunicación clara de los mismos; a la autoestima y confianza en uno mismo; a cambios de actitudes tales como: -- disminución del autoritarismo, mayor aceptación de otros, reducción de prejuicios; a ser un buen miembro del grupo; a trabajar en equipo; a un liderazgo democrático; lo cual, supuestamente, por los estudios y resultados obtenidos por diversos autores, una vez que se ha creado en el hombre de nuestras organizaciones esta salud mental positiva, su eficiencia dentro de su trabajo y en la resolución de los problemas que se le presentan, aumenta considerablemente, como lo demuestra el estudio y resultado obtenido por Rensis Likert en la implantación de su "Sistema Cuatro" en su libro "El Factor Humano en la Empresa, su Dirección y Valoración".

Sin embargo son todavía muchas las barreras para realizar investigaciones precisas y satisfactorias en relación al entrenamiento con miras al aumento de la eficiencia personal, en el ambiente de trabajo. Uno de los problemas se refiere a la inadecuación de las teorías del entrenamiento, y a la falta de un enriquecimiento continuo entre investigación y entrenamiento.

La innovación y el cambio en la metodología de entrenamiento es en gran parte clínica e intuitiva en su origen, e inclusive se sigue experimentando con nuevas teorías y nueva metodología en el entrenamiento de grupos con miras a lograr el cambio de actitud (salud mental positiva) en distintos grupos de trabajo.

Los nuevos métodos pasan sin ser probados y la investigación tiene poca influencia en la evolución y los métodos y teorías de entrenamiento. Sin embargo existen desarrollos recientes que gradualmente están cambiando este cuadro y algunos de los programas de investigación parecen promisorios. (1)

Otras barreras para la investigación del entrenamiento, tienen que ver con problemas de diseño de grupos adecuados de control o comparación y representatividad. El entrenamiento se hace casi siempre bajo condiciones de campo, en las que el entrenador es un intruso que no es bienvenido. Los ambientes de entrenamiento se encuentran determinados, mucho más por los criterios de entrenamiento, que por los criterios de investigación. En la mayoría de los

(1) Cfr. Gib., J., Handbook of Psychotherapy and Behavior Change. New York: Edit. Wiley and Sons., 1971, págs. 839-862

casos, el investigador conscientemente opta por la mejor - de las alternativas de diseños empobrecidos o formas de medición de los resultados permisibles, debido a factores tales como: costo, condiciones de entrenamiento, resistencia del participante e instrumentos imprecisos.

La medición es otro problema persistente. Las mediciones más confiables se obtienen con frecuencia en relación a resultados triviales. Es frecuente con las formas confiables de medición no sean válidas contra índices aceptables de salud mental, crecimiento personal o efectividad personal en un marco natural. La medición es vista por -- los participantes como irrelevante para sus propias metas, como algo tedioso, manipulatorio o de valor dudoso, y una pérdida del tiempo de entrenamiento.

En general podemos decir en lo que respecta a esta - nueva disciplina de D.O. que lo que en la actualidad tenemos son algunas teorías prometedoras, algunos pocos datos y algunas innovaciones metodológicas que son útiles intentos de integrar la teoría obtenida en entrenamiento de grupos (en su mayoría psico-terapéutica o educacional) a la - práctica en nuestras organizaciones.

Por otra parte diremos que los programas de D.O. sobre todo los de largo alcance implican la concentración de esfuerzos para el entrenamiento de equipos ejecutivos, vida familiar, planes de cambio organizacional a corto plazo, asesoría continua y entrenamiento continuado, así como estudio de las subculturas en que el entrenamiento tiene lugar. La mayor parte del entrenamiento en relaciones humanas, como es practicado actualmente, dura demasiado poco - como para tener un efecto permanente óptimo. Los muy significativos hallazgos de que el entrenamiento en relacio--

nes humanas bajo ciertas condiciones produce cambios que parecen acrecentarse con el tiempo, parecen querer decir - que los períodos iniciales del entrenamiento deben ser suficientemente largos como para que las personas aprendan a aprender de la retroalimentación o para llegar a un punto crítico en el que ocurren procesos orgánicos dentro del individuo, que alimentan el cambio.

Qué tan largo debe ser el entrenamiento y qué patrones temporales de empujón inicial resultan los mejores para lograr efectos de largo alcance, son cuestiones críticas para los investigadores.

Como dejamos entrever, el desarrollo organizacional dista mucho de ser la panacea que muchos autores creen representa en la actualidad esta disciplina. Sin embargo, es una disciplina joven, con mucho camino por delante por recorrer, y que, en base a las investigaciones realizadas, parece ser que tiene mucho que ofrecer.

Es cierto, por un lado que el D.O. es una disciplina incipiente; pero por el otro lado, nos ofrece desde un principio una imagen de hombre, de la cual, no teníamos -- conciencia un ser económico, que forma parte de la maquinaria productiva, si, pero también: social, emocional a veces irracional, con una serie de potencialidades, aspiraciones y necesidades con pleno derecho de satisfacerlas; y cuya satisfacción se encuentra, la mayoría de las veces, - obstaculizadas por barreras ideológicas, culturales, es---tructurales o educacionales, que es necesario modificar -- con miras a facilitar la autorrealización personal para la consecución del bien total de la humanidad.

Sin duda alguna en la actualidad, y sobre todo en el futuro, las empresas van a requerir de hombres lo más conscientes posibles de todas sus potencialidades y aspiraciones, así como con un criterio claro y firme de la vida, a fin de que se resuelvan con mayor eficiencia los problemas y necesidades de trabajo en las empresas, que día con día parecen ser más complicadas, requiriendo más este tipo de hombre en nuestras organizaciones. Pero para que este tipo de hombre se de en nuestras organizaciones es necesario en primer lugar, que se acepten los valores implícitos en la disciplina de Desarrollo Organizacional y hagan de ellos una nueva forma de vida que gobierne su pensar interpretar y actuar dentro del contexto organizacional de nuestra sociedad; y en segundo lugar, que los accionistas, dueños de empresas y profesionistas dirigentes de las mismas, dediquen sus esfuerzos conjuntos a modificar las actitudes y estructuras dentro de sus organizaciones que impidan la realización plena de las personas que, directa o indirectamente conforman las mismas.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

- Las ciencias del comportamiento y sociales han -- creado un concepto de hombre totalmente diferente y complido en comparacion con el hombre de ayer: un ser complejo, evasivo, emocional, social, a veces irracional, con -- una serie de necesidades y aspiraciones con pleno derecho a satisfacer y en continua evolucion, cuya actuacion forma el motor principal de cualquier organizacion o industria.

- La proctica administrativa debe trabajar estrechamente con las ciencias del comportamiento y las necesidades sociales de la o poca en la resolucion de los problemas y desarrollo de la industria, a fin de que esta cumpla en forma mos eficiente con el objetivo principal que tiene: administrar los bienes de la tierra para el bienestar total de todos los hombres, de forma que les permita desarrollar todas sus potencialidades en el logro de su autorrealizacion.

- Las necesidades y aspiraciones de los seres humanos eston condicionadas en gran parte por factores culturales, economicos, polouticos y sociales; de aho que estas aspiraciones y necesidades sean diferentes de persona a persona y de paos a paos. Es por ello que en Moxico debemos -- dedicar mayor tiempo y dinero a la investigacion encaminada a obtener un mejor conocimiento del mexicano en nuestro medio social de trabajo, a fin de aprovechar mejor nuestras aspiraciones y potencialidades y lograr una mayor satisfaccion de nuestras necesidades. Aprovechando al mismo tiempo este conocimiento para sustituir las hipotesis sobre las que nuestros administradores han trabajado, por --

conclusiones fundamentadas más firmemente sobre la ciencia del comportamiento y adquiridas a través de la investigación y el estudio.

- La concepción estática del mundo de ayer no opera en la cambiante época de hoy. En la actualidad la evolución es un signo de nuestro tiempo, como lo demuestran las grandes transformaciones sufridas en casi todos los aspectos de la vida de la humanidad, sobre todo desde la segunda mitad de nuestro siglo en adelante. Es por ello que la profesión y profesionistas de la administración en todas sus áreas, deben evolucionar a la par con nuestro mundo si se quiere obtener los mejores resultados tanto del hombre de nuestras organizaciones, como de nuestros recursos materiales, respondiendo al mismo tiempo más efectivamente a las necesidades y valores de la época.

- El Desarrollo Organizacional es sobre todo importante por los valores que defiende respecto al hombre, su necesidad y derecho de autorrealización, así como por el método que sigue para la resolución de los problemas de cualquier organización o empresa y su desarrollo, que es a través de la intervención y participación de todos los miembros que conforman dichas organizaciones.

- Desarrollo Organizacional es una continua búsqueda de un clima organizacional en el cual las personas puedan progresar y desarrollarse, liberar su capacidad creativa y satisfacer, en el ambiente de trabajo, en forma considerable, las necesidades personales de realización del propio potencial. Esta disciplina, no obstante incipiente, tiene mucho que ofrecer a todo aquel administrador de personal que esté dispuesto a tomar esta actitud, y a vivirla den--

tro de su empresa. Ya que el Desarrollo Organizacional, - es mi parecer, no es una técnica, sino una actitud mental, es una creencia en ciertos valores, derechos y capacidades de todos los hombres, una filosofía administrativa.

Conclusión Final.

La atención que se ha dado a los recursos humanos -- hoy en día, sobre todo en norteamérica, no es una cosa que se haya descuidado intencionalmente y haya empezado a surgir con gran vigor en la actualidad. El hombre como ya -- mencionamos, es una persona que se gufa en su actuación -- por las necesidades más urgentes que se le presentan en--- frente, dedicando su mayor esfuerzo a la solución de éstas. Quizá así podamos explicar por qué en la etapa de F.W. Taylor, no obstante que se conocía la existencia del problema humano en la empresa, como lo dejan entrever sus escritos, no se haya tratado de solucionar éste problema como preten de hacerse en la actualidad. Las necesidades eran otras y el enfoque para solucionar el problema humano era otro. -- Por un lado se quería aumentar la eficiencia y con ello la productividad, al precio, inclusive, de reducir al hombre a la calidad de autómeta. Pero por otro lado, se tenía la convicción, producto de la época, de que ésta era la mejor forma de solucionar el problema humano en la industria. Lo mismo ha venido sucediendo desde entonces. La solución -- del problema humano en las empresas, generalmente siempre ha estado matizado por la preocupación de solucionar las - necesidades más apremiantes de su época. No era la misma filosofía administrativa la que se utilizó, durante la depresión económica para resolver el problema humano en las empresas, que las que se utilizó durante la Segunda Guerra

Mundial en Estados Unidos, o bien , durante la postguerra o la que se pretende utilizar en la actualidad, en donde - las necesidades, actitudes, valores, tecnología, etc., son completamente diferentes.

Bajo estas condiciones es seguro que los métodos y - la filosofía de la administración continuarán evolucionando, al igual que la misma administración proseguirá su firme desarrollo siguiendo los cauces de una profesión. Se - escribirán nuevas obras revolucionarias a medida que la experiencia y la investigación saquen a la luz nuevos principios y pongan en primer plano nuevos puntos de vista. Algunos de ellos ya los estamos viendo. El debilitamiento - de los motivos puramente económicos, el interés social de la humanidad que crece más a medida que transcurre el tiempo, la tendencia ascendente en el empleo de personas profesionales, la computadora y otros adelantos técnicos, con - sus grandes posibilidades tanto para el mal uso como para el uso constructivo. Estos y muchos otros factores, en el mundo contemporáneo del siglo XX, constituyen la evidencia convincente de que el gerente de mañana se enfrentará a -- problemas y necesidades diferentes lo cual lo obligará a - buscar soluciones que serán distintas de las del pasado.

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

ARGYRIS, CH., Management And Organization Development, McGraw-Hill, Inc., 1971. 1a. Edición.

ARGYRIS, CH., T-Groups for Organizational Effectiveness. Harvard Business Review, XLII, Marz-Abr. 1964.

AUBERT, J.M., Moral Social para Nuestro Tiempo. Barcelona: Editorial Herder, 1973. 1a. Edición.

BOONE, S. Y KURTZ, T., Contemporary Marketing, Hinsdale, Ill.: The Drycer Press, 1974.

BROWN, J.A.C., La Psicología Social en la Industria, México. Fondo de Cultura Económica, 1970, 3a. Edición.

CACERES, BI, Le Mouvement Ouvrier. París: 1967

CALVEZ, H.Y., El Pensamiento de Carlos Marx. Madrid: Editorial Taurus, 1967.

CONCILIO VATICANO II. Comentarios a la Constitución, Gaudium et Spes, Sobre la Iglesia en el Mundo de Hoy. Madrid: Editorial Católica, 1968, 1a. Edición.

DRUCKER, P., Tecnología, Administración y Sociedad. México: Impresora Galve, 1972.

ECHANOVE, C., Sociología Mexicana. México: Editorial Porrúa 1973, 4a. Edición.

FOOTE, W., Y LENZ, E., Action Research for Management. Homewood Ill: Richar D. Irwin, 1964.

FRICK, W.B., Psicología Humanística. Buenos Aires: Editorial Guadalupe, 1973, 1a. Edición

FRIEDMANN, G., Problemas Humanos del Maquinismo Industrial. Buenos Aires: Editorial Sudamericana, -- 1956, 1a. Edición.

GIBB, J., Handbook of Psychotherapy and Behavior --- Change. New York: Editorial Wiley and Sons, 1971.

GIDE CH. Y RIST, CH., Historia de las Doctrinas -- Económicas desde las Fisiócratas hasta Nuestros Días. Madrid: Editorial Aguilar, 1947, 3 tomos.

GONNARD, R., Historia de las Doctrinas Económicas. Madrid: Editorial Aguilar, 1947 3 tomos.

HALL, C.S. Y LINDZEY, G., La Teoría Organísmica de la Personalidad, Buenos Aires: Editorial Paidós, - 1974.

HARO, L.L., Relaciones Humanas. México: Edicol. -- 1973 1a. Edición.

JUAN XXIII, Mater et Magistra, 1961, y Pacem in Terris, 1963.

KONSTANTINOV, F.V., Fundamentos de la Filosofía Marxista, México: Editorial Grijalbo, 1965, 2da. Edición.

LECLERQ , J., Derechos y Deberes del Hombre, Según el Derecho Natural, Barcelona: Editorial Herder, - 1965, 1a. Edición.

MARGULIEZ, N. Y RAIA, A., Desarrollo Organizacional, Valores, Proceso y Tecnología, México: Editorial -- Diana, 1974, 1a. Edición.

MARX, K., El Capital, Madrid: Editorial Cénit, -- 1934.

MERRIL, H.F., Clásicos en Administración, México: Editorial Limusa-Wiley, 1971, 1a. Edición.

McGREGOR, D., Mando y Motivación, México: Edito--- rial Diana, 1974, 1a. Edición.

McGREGOR, D., El Aspecto Humano de las Empresas, -- México: Editorial Diana, 1972, 4a. Edición.

PIO XI, Encíclica Quadragésimo Anno, 1931.

SCHEIN, E.H. Y BENNIS, W.G., Personal and Organizational Change Through Groups Methods, N.Y.: Jchn -- Wiley and Sons, 1966.

SERIE Desarrollo Organizacional, 6 Tomos, México: - Fondo Educativo Interamericano, 1973, 1a. Edición.

TANNENBAUM, R., WESCHLER, I. Y MASSARIK, R., Liderazgo y Organización, Buenos Aires: Editorial Troquel, 1971, 1a. Edición.

TOFFLER, A., El Schok del Futuro. Barcelona: Plaza y Janes Editores, 1973, 1a. Edición.

WEINER, M., Modernización, México: Editorial Roble, 1969.

WOODWARDK J., Industrial Organization: Tehory and Practice, Londres: Oxford University Press, 1965.

LIBROS DE CONSULTA

ALVEAR, C.A., Manual de Historia de la Cultura, -- México: Editorial Jus, 1966, 1a. Edición.

COFER, C.N. Y APPLEY, M.H., Psicología de la Motivación, Teoría e Investigación, México: Editorial Trillas, 1970.

DE LA CONCHA, B., Etica, Editorial Imprenta Pontificia, 1932.

FARIA, J.R., Cosmología y Etica, Bogotá: Editorial Voluntad Ltda, 1960, Tomo III, 6a. Edición.

FRIEDMANN, G., El hombre y la Técnica, Barcelona: Ediciones Ariel, 1970, 1a. Edición.

GELLERMAN, S.W., La Administración de las Relaciones Humanas, México: Editorial C.E.C.S.A., 1973, 3a. Edición.

GUTIERREZ, R. Y SANCHEZ J., Metodología del Trabajo Intelectual, Mexico: Editorial Esfinge, 1973. 1a. Edición.

GUTIERREZ, R., Historia de las Doctrinas Filosóficas, México, Editorial Esfinge, 1971.

GUTIERREZ, R., Introducción a la Etica, México: - Editorial Esfinge, 1970, 2a. Edición.

HERZBERG, F., Work and the Nature of Men, New York: World Publishing, 1971, 5a. Edición.

HOMANS, G., The Human Group, Harcourt, Brace & World, 1950, 1a. Edición.

LIKERT, R., El Factor Humano en la Empresa, su Dirección y Valoración, Bilbao, Ediciones Deusto, -- 1968, 1a. Edición.

MASLOV, A.H., Eupsychian Management, Homewood, Ill.: Richard Irwin, 1973, 13a. Edición.

PERALOSA, J.A., El Mexicano y los Siete Pecados Capitales, México: Ediciones Paulinas, 1972, 2a. Edición.

PERETTI, S., Libertad y Relaciones Humanas, Madrid: Editorial Marova, 1973, 2a. Edición.

RAHAIM, S., Compendio de la Filosofía, México: Editorial Progreso, 1966, 2a. Edición.

ROGERS, C., The Nature of Man, Pastoral Psychology Review, 1960, 11, 104.

SCHEIFLER, X.A., Historia del Pensamiento Económico, Tomo I, México: Editorial Trillas, 1969, 4a. Edición.

SCHEIFLER, A., Teoría Económica de Carlos Marx, -- Apuntes 1972, Cuadernos 1 y 2