

300602

34

229



UNIVERSIDAD LA SALLE

**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA U.M.A.M.**

**PAQUETE DE RECURSOS DIDACTICOS PARA LA
MATERIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
PLAN DE ESTUDIOS 1975**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N:
ARACELI NAVA DIAZ
GEORGINA SANTOYO AGUILERA
CARLOS URENA TELLEZ**

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.

CONTENIDO

	Pág.
Introducción	1
Objetivo General	3
Sinopsis General	4
Primera Unidad ANTECEDENTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	5
1. Objetivos	6
2. Sinopsis	7
3. Temática	8
1. Razón de ser e importancia del D.O.	8
2. Repaso de las Teorías Gerenciales	9
3. Ciencias de comportamiento	20
4. El D.O. como filosofía, sistema, método, instrumento, etc.,	23
4. Resumen	25
5. Autoevaluación	27
6. Referencias bibliográficas	28
7. Lecturas	29
Segunda Unidad TEORIA DEL CAMBIO	36
1. Objetivos	37
2. Sinopsis	38
3. Temática	39
1. El cambio como signo de nuestro tiempo	39
2. Las fases del cambio	46
3. El sentido constructivo de los cambios	52
4. Métodos para inducir los cambios	55
5. Reacción a los cambios y como vencerlos	57
4. Resumen	62
5. Autoevaluación	65
6. Referencias bibliográficas	66
7. Lecturas	67

Tercera Unidad QUE ES EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL .	70
1. Objetivos	71
2. Sinopsis	72
3. Temática	73
1. Su definición	73
2. Los objetivos que persigue	76
3. Valores que presupone y que lo sustentan . . .	78
4. Sus diferencias con Desarrollo Gerencial, entrenamiento, investigación de operacio- nes, administración por objetivos y pla- neación de Recursos Humanos	79
4. Resumen	86
5. Autoevaluación	88
6. Referencias bibliográficas	89
7. Lecturas	90

Cuarta Unidad AMBIENTE ADECUADO PARA REALIZAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	94
1. Objetivos	95
2. Sinopsis	96
3. Temática	97
1. Creación del ambiente adecuado	97
2. Psicología individual	103
3. Psicología social	104
4. El organismo social como sistema abierto . . .	106
5. La problemática de su medio ambiente	108
4. Resumen	109
5. Autoevaluación	110
6. Referencias bibliográficas	111
7. Lecturas	112

Quinta Unidad COMO SE PROMUEVE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	114
1. Objetivos	115
2. Sinopsis	116
3. Temática	117
1. Factores susceptibles de cambio	117
2. Pasos y puntos claves	119
4. Resumen	133
5. Autoevaluación	135
6. Referencias bibliográficas	136
7. Lecturas	137
Sexta Unidad PROBLEMÁTICA DE LAS ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN Y SU MANEJO	146
1. Objetivos	147
2. Sinopsis	148
3. Temática	149
1. Resistencia al cambio	149
2. Duplicidad de autoridad	153
3. Conflictos	154
4. Resumen	158
5. Autoevaluación	160
6. Referencias bibliográficas	161
7. Lecturas	162
Septima Unidad CAUSAS Y CONDICIONES QUE PROVOCAN FRACASOS EN DESARROLLO ORGANIZA-- CIONAL	165
1. Objetivos	166
2. Sinopsis	167
3. Temática	168
1. Causas más frecuentes	168
2. Otras variables que influyen en el fracaso	171
4. Resumen	173
5. Autoevaluación	175
6. Referencias bibliográficas	176
7. Lecturas	177

Octava Unidad EVALUACION GLOBAL DEL PROCESO	179
1. Objetivos	180
2. Sinopsis	181
3. Temática	182
1. El proceso de evaluación	182
2. Nuevo diagnóstico	185
3. Cuando debe considerarse como finalizada una intervención de D. O.	185
4. Resumen	188
5. Autoevaluación	190
6. Referencias bibliográficas	191
7. Lecturas	192
Novena Unidad DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MEXICO	196
1. Objetivos	197
2. Sinopsis	198
3. Temática	199
1. Situación actual de las organizaciones en México	199
2. Situación comparativa del marco organiza- cional entre los países desarrollados y - los países en desarrollo.	203
3. Tendencias y perspectivas de cambio	206
4. Resumen	213
5. Autoevaluación	215
6. Referencias bibliográficas	216
7. Lecturas	217
Décima Unidad PAPEL DEL ADMINISTRADOR PROFESIONAL COMO AGENTE DE CAMBIO EN MEXICO	229
1. Objetivos	230
2. Sinopsis	231
3. Temática	232
1. Papel que corresponde al que se encuentra en formación	234

2. Papel del administrador profesional como "agente de cambio" en México, en el ejer cicio profesional	236
4. Resumen	240
5. Autoevaluación	241
6. Referencias bibliográficas	242
7. Lecturas	243
Conclusiones	244
Referencias bibliográficas generales	250

INTRODUCCION

En la actualidad, las empresas requieren de versatilidad y dinamismo para adaptarse a los constantes cambios que ocurren en el mundo. Y se ven en la necesidad de adoptar nuevas tecnologías, movimientos de mercado, y aspectos financieros nunca antes imaginados. Particularmente en el caso de México los problemas a los que se enfrentan nuestras empresas se ven representadas por:

- La reducción del financiamiento bancario, debido al aumento constante de las tasas de interés provocando problemas de liquidez y falta de inversión, que a su vez generan baja productividad y desempleo.
- El deslizamiento constante del peso frente al dolar, provocando una falta de capacidad para el pago y la pérdida del valor adquisitivo.
- La falta de confianza que existe hacia las instituciones político económicas de coyuntura, que genera especulación y fuga de capitales.
- La repercusión de la crisis financiera mundial, agudizada por la incertidumbre en la fijación de los precios del petróleo, creando un crecimiento de la deuda externa y de sus intereses.

Para poder enfrentar los retos actuales, dentro de los estudios de la carrera de Licenciado en Administración, ha venido tomando especial significación el concebir desde un punto de vista integral a la organización, motivo por el cual se -

ha incorporado a los mismos la materia de Desarrollo Organizacional; a partir de los elementos antes mencionados y por ser esta una materia en la que existe escasa información, surge el interés de profundizar en los principales conceptos, procedimientos, valores y estrategias que abarca.

Este documento ha sido estructurado tomando en cuenta por una parte, el temario que en la materia ha sido establecido por la Universidad Nacional Autónoma de México, para la carrera de Licenciado en Administración, plan 1975; y por otra parte, el diseño que ha hecho la misma Institución para sus libros del Sistema de Universidad Abierta (SUA); pretendiendo así:

- Incorporar en un solo documento las diversas tendencias, escuelas, pensamientos en relación a los conceptos de Desarrollo Organizacional.
- Establecer un paquete didáctico que sirva como marco de referencia a los alumnos y maestros en los aspectos teóricos de esta materia, facilitándoles en su caso la aplicación en el ámbito profesional.
- Posibilitar en su caso a empresas que estén interesadas en el tema, un documento que presente en forma clara y concreta sus distintos elementos.

Es importante señalar que los lectores a quienes dirigimos este documento, no son propiamente los practicantes experimentados en Desarrollo Organizacional, sino más bien para aquellos para quienes es realmente desconocido el tema, esperando que sea un documento útil y que despierte el interés, para una mayor profundización en la materia ya que como es evidente, para una disciplina recién nacida casi todo lo que se ha escrito en este terreno se basa en experiencias personales.

OBJETIVO GENERAL

Que el lector adquiriera los conocimientos necesarios, para aplicar los principales conceptos y procedimientos para el desarrollo de más y mejores opciones organizacionales, a través de intervenciones planeadas en los procesos psicológicos de los grupos.

SINOPSIS GENERAL.

Antecedentes del Desarrollo Organizacional

Teoría del Cambio

Que es el Desarrollo Organizacional

Ambiente adecuado para realizar el Desarrollo Organizacional

Como se promueve el Desarrollo Organizacional

Problemática de las estrategias de intervención y su manejo

Causas y condiciones que provocan fracasos en Desarrollo Organizacional.

Evaluación Global del Proceso

Desarrollo Organizacional en México

Papel del Administrador Profesional Como agente de cambio en México

Paquete de Recursos Didácticos para la materia de Desarrollo Organizacional

**PRIMERA
UNIDAD****Antecedentes
del
Desarrollo Organizacional**

I. OBJETIVOS

OBJETIVO PARTICULAR DE LA UNIDAD

Al finalizar las actividades de esta unidad, el lector podrá:

Conocer la razón de ser e importancia del Desarrollo Organizacional, así como los criterios que lo sustentan.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Al finalizar el proceso enseñanza-aprendizaje, el lector podrá:

1. Fundamentar la razón de ser e importancia del Desarrollo Organizacional.
2. Describir y ejemplificar las principales características de las escuelas científica, humanizada, estructuralista, neo humano-relacionista.
3. Describir características fundamentales del experimento de Hawthorne y enunciar las conclusiones derivadas de dicho experimento.
4. Enunciar los principios sostenidos por la corriente neo humano-relacionista desde el punto de vista de su principal exponente Douglas Mc. Gregor.
5. Enumerar las implicaciones de las ciencias del comportamiento que sean inherentes al proceso-administrativo.
6. Señalar situaciones que demuestren la relación de la administración con las ciencias del comportamiento.

Antecedentes del
Desarrollo
Organizacional

1. Razón de ser e importancia del D. O.

{ Respuesta a las exigencias de cambio de nuestros tiempos.

2. Repaso de las teorías Gerenciales

{ 2.1 Administración científica

{ F. Taylor
Gilbreth
F. Fayol

{ 2.2 Humano - Relacionismo

{ E. Mayo
A. Maslow

{ 2.3 Estructuralismo

{ R. Hayntz
A. Etzioni
R. Dahrendorf

{ 2.4 Neo Humano Relacionismo

{ D. H. Gregor
Strauss y Saleles

3. Ciencias del comportamiento.

{ Psicología
Sociología
Economía
Ética
Derecho

4. Desarrollo Organizacional

{ Su naturaleza

2. SINOPSIS

3. TEMATICA

1. RAZON DE SER E IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los acontecimientos económicos, políticos y sociales que suceden en la actualidad, provocan el ritmo acelerado de los cambios que operan en la sociedad, los cuales han afectado profundamente a las instituciones, que se enfrentan no sólo a innovaciones en las ciencias y en la tecnología, sino también a las modificaciones en los principios y en los conceptos propios de la naturaleza del hombre.

De esta manera el cambio organizacional se convierte en una de las grandes preocupaciones de la administración, puesto que las instituciones sociales se encuentran enmarcadas por un macrosistema en el cual se suceden transformaciones lasmás de las veces vertiginosas, y es por ello que dichos organismos para sobrevivir, deben adaptarse a esas metamorfósis que se experimentan de continuo y que de hecho producen ciertos cambios ingentes en el funcionamiento de los mismos.

La importancia del D. O., radica fundamentalmente en que se constituye en una respuesta a las exigencias crecientes de cambio propias de nuestros tiempos, a través de un conjunto de conceptos, medios de ayuda y procedimientos técnicos para encauzar y perfeccionar la eficiencia de las organizaciones; enseñándoles a considerar los cambios - como un proceso natural y no como un fenómeno especial.

En este contexto, el D. O. coadyuva a que los niveles directivos de las empresas tomen una mayor conciencia de la nece

sidad de renovación y revitalización motivada por:

- a) Los cambios rápidos e inesperados,
- b) La complejidad de la moderna tecnología, que requiere armonizar actividades y personas de competencias muy diversas y especializadas,
- c) El cambio de comportamiento en los gerentes,
- d) Las necesidades de cambio estructural e institucional, - entre otras.

2. REPASO DE LAS TEORIAS GERENCIALES.

Con el fin de tener una visión mas amplia y clara de lo que es el D. O., es necesario efectuar una revisión de los antecedentes culturales que han ido marcando la pauta del cambio en los sistemas de administración. En este sentido, es necesario considerar que la evolución del hombre ha llevado aparejada el desarrollo de la Administración, en cuyo contexto aparecen diversas corrientes administrativas que han sido clasificadas de la siguiente manera:

- Administración científica
- Humano - relacionismo
- Estructuralismo
- Neo Humano - relacionismo

Estas corrientes administrativas proporcionan la evolución del pensamiento administrativo, respecto a la problemática que presentan las organizaciones, en los aspectos de producción, comunicación, estructura y comportamiento del ser humano dentro de ella.

La ciencia de la administración es una realidad evidente y necesaria para la difusión de los objetivos de las empresas y encaminados al logro del bien común como supremo interés de la moral social.

2.1 Administración científica.-

Sus principales representantes son Frederick Taylor, los esposos Gilbreth y Henry Fayol. Corresponde al primero, una personalidad con mentalidad tecnocrática, eficientista y de gran ligereza intelectual; la preocupación por diseñar métodos aplicables que repercutieran en aumentos de productividad, lo llevo a perseguir la eficiencia en los puestos operativos. Dentro de este contexto se le califica como Padre del movimiento científico, por haber investigado en forma sistemática el trabajo humano. Sus principales aportaciones a la administración son:

- A) Estudios de tiempos y movimientos.- Estos consistieron en analizar escrupulosamente el tiempo que toma o deberá tomar una máquina o un trabajador para efectuar un proceso dado.- Buscaba suprimir los tiempos equivocados, lentos e inútiles.
- B) Selección de obreros.- Señaló la importancia de la selección y preparación de los obreros: a cada cual había que encargarle el trabajo que mejor pudiera desempeñar, de acuerdo con su habilidad inicial y su potencial de aprendizaje.
- C) La colaboración en la administración.- Buscar la armonía y no la discordia, la colaboración y no el individualismo, el máximo rendimiento

en lugar de su limitación.

- D) Responsabilidad compartida.- Señaló que hay - que procurar una distribución equilibrada entre la responsabilidad de los trabajadores y la dirección, dejando el trabajo operativo a los obreros y la planeación del trabajo a la Dirección.

En el caso de Frank B. Gilbreth y su esposa, sus estudios - se enfocaron a la determinación de tiempos y movimientos so bre los cuales fincaron las principales bases de sus trabajos acerca de los micromovimientos del trabajo manual, que denominaron "Therblig" y el desarrollo de los diagramas de flujo del trabajo. Destacaron también, la importancia del - elemento humano en la planeación del trabajo y de las estadísticas en la administración.

Henry Fayol, considerado Padre de la Administración, debido a sus grandes aportaciones en este campo, incorporó diversos elementos, entre los que pueden destacarse los siguientes:

- A) La universalidad de la administración,
 B) El proceso administrativo,
 C) Los principios administrativos y
 D) La funcionalidad de las organizaciones empresariales.

- A) La universalidad de la administración.- Destacando que - la administración es una actividad común a todas las organizaciones humanas y aplicable a toda la actividad de grupo, ya sea "la casa", "los negocios" o "el gobierno"- y que por lo mismo es universal.

- B) El proceso administrativo.- Mediante el cual se conceptualiza a la organización como una entidad abstracta dirigida por un sistema racional de reglas y autoridad, la cual justifica su existencia a través del logro de sus objetivos. Para ello requiere prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.
- C) Principios administrativos.- Estableciendo los 14 principios generales de administración:
- División del trabajo
 - Autoridad - responsabilidad
 - Disciplina
 - Unidad de dirección
 - Unidad de mando
 - Subordinación del interés particular al interés general.
 - Remuneración del personal
 - Centralización Vs. Descentralización
 - Jerarquía
 - Orden
 - Equidad
 - Estabilidad del personal
 - Iniciativa
 - Espíritu de grupo o unión del personal
- D) Funcionalidad de las organizaciones empresariales.- principio que señala que en toda organización existen una serie de funciones de cuya interrelación y eficiencia, depende la marcha de la institución. Dichas funciones son:
- Técnica. La función de producir y mantener la planta
 - Comercial. La compra, venta e intercambio
 - Financiera. Búsqueda y uso óptimo del capital
 - Seguridad. Proteger a las personas y a la propiedad
 - Contable. Balance de operaciones, inventarios, costos
 - Administrativa. Proceso administrativo

2.2 Humano-relacionismo.-

Su característica principal se basa en que la planeación -- efectiva de los medios de comunicación conlleva al mejoramiento de las condiciones psicológicas y fisiológicas del - trabajo, así como a la suavización del antagonismo en las - relaciones entre trabajadores y supervisores.

Destaca como principal exponente Elton Mayo, quien a partir de una serie de experimentos sobre las condiciones de trabajo y su relación con la productividad, así como sobre las relaciones interpersonales efectuado en la Western Electric en Hawthorne, elaboró la teoría de las relaciones humanas, concibiéndola como un complejo de actividades e instrumentos de la jerarquía de dirección, sobre la base de la creación acerca de una relación mas humana dentro de la empresa.

Sus principales aportaciones estan relacionadas con:

- El manejo del concepto de grupo a través de - la participación de sus miembros.
- La importancia básica de la comunicación y la entrevista.
- La importancia de los grupos informales dentro de la organización, los cuales se forman por relaciones espontáneas en base a la simpatía, la amistad, la comunidad de intereses y rasgos comunes de carácter.

Desde que Mayo realizó sus estudios , se desarrollaron multiples investigaciones sobre las causas del comportamiento humano, entre las que sobresale la de Abraham Maslow, quien en 1943 publicó su teoría sobre la motivación humana, sostiene que las necesidades son el motor del hombre.

Las jerarquizó en este orden de importancia:

1. La primera causa o motivo por la que un hombre actúa es - por exigencias fisiológicas que responden a las que llamé necesidades básicas, es decir, relacionadas con la -- conservación de la vida, como el comer, dormir, etc.
2. Afirma que una vez que el hombre ha satisfecho dichas ne- cesidades, tiene necesidad de seguridad para cubrir con- tingencias y el futuro propio y de los que dependen de - uno.
3. En tercer lugar, dice Maslow, el hombre requiere relacig- nes sociales (amor de y para los demás). Aquí coloca a - las necesidades sociales o de estima.
4. Dice que, en cuarto lugar, el ser humano requiere de - - amor propio, tener una buena imagen de sf, es decir, - - aceptarse a sf mismo; y la denominó necesidad de autoes- tima.
5. En último lugar el hombre requiere trascender en su vida es decir, tiene necesidad de autorrealización.

Gráficamente se representa como sigue:



2.3 Estructuralismo.-

Se diferencia básicamente de la escuela de la administración científica y de la de relaciones humanas, en cuanto al análisis que realiza, por una parte, sobre las relaciones de la unidad productiva con el sistema social que la rodea; y por otra, sobre como los conflictos y contradicciones de la estructura social, se reflejan en la organización sea de tipo productivo, político o cultural.

Sus principales exponentes son: Renate Mayntz, Amitai Etzioni y Ralph Dahrendorf.

Renate Mayntz.-

Establece que los dos aspectos más importantes de la estructura de la organización son las comunicaciones y la autoridad y que estos dos aspectos se entrelazan. Sus principales aportaciones son:

- A) Clasifica a las organizaciones desde tres -- puntos de vista:
- Estructuradas jerárquicamente.- La cabeza toma las decisiones encaminadas directamente al objetivo principal de la organización. Ej. Empresa, Gobierno, Ejército.
 - Estructuradas por autoridad técnica.- La gente actúa por sus conocimientos técnicos y profesionales, tiene libertad de acción y la dirección no les puede fijar -- puntos de acción. Ej. Hospitales.
 - Estructuradas democráticamente.- Es la estructura contraria a la jerárquica, las decisiones se toman en la base, por las -- mayorías, las cuales ordenan a un grupo -

de miembros elegidos por votación. Ej. --
Partidos políticos, sindicatos.

- B) Señala que la comunicación dentro de una organización puede ser formal y/o informal.
- C) Analiza los conflictos, estableciendo que una de sus fuentes proviene del desajuste entre lo que la estructura requiere y lo que los ocupantes de los puestos esperan.

Amitai Etzioni.-

Sostiene que nuestra civilización se caracteriza porque todo nuestro comportamiento está regulado por organizaciones, a las que define como unidades sociales deliberadamente -- constituidas, para alcanzar fines específicos; estableciendo que la efectividad real de éstas, se determina por el -- grado en que realizan sus fines. Dentro de este contexto se hala que las variables fundamentales dentro de una organización son: la autoridad, el poder y la comunicación; estableciendo en base a éstas, 4 tipos de organizaciones:

- Las altamente coercitivas.- La cabeza de la organización ejerce todo el poderío. Ej. Instituciones penitenciarias y correccionales.
- Las utilitarias.- Buscan predominantemente una utilidad, apoyándose en una autoridad racional-legal, es decir, la utilización de recompensas económicas. Ej. Asociaciones Comerciales.
- Las normativas.- Otorgan recompensas por pertenecer a ellas, tanto de valor objetivo co-

mo subjetivo o intrínseco. Ej. Organizaciones religiosas, políticas, asociaciones profesionales, etc.

- Las mixtas.- Son las que tienen algo de dos o más de las anteriores. Ej. Normativa-coactiva: unidades de combate; Utilitaria-normativa: La mayoría de los sindicatos; Utilitaria-coactiva: algunas granjas, empresas.

Ralph Dahrendorf.-

Analiza las estructuras y su movilidad con el tiempo, así como las aportaciones de Taylor y Mayo. Da importancia al comportamiento informal y a los conflictos que se generan por las relaciones estructurales no sólo internas, sino que ve también la lucha de clases y los conflictos que provocan dentro de la organización.

Sostiene que las empresas industriales son la fuente general de todos los conflictos. Toda vez que exista esta estructura de dominio, habrá conflictos en la empresa y conflictos industriales. Sin embargo advierte que también el conflicto produce cambio y es la vía con que la sociedad se transforma. Añade que una sociedad sin conflicto no avanza y se burocratiza.

Clasifica los conflictos en:

- Industrial.- Son las disputas entre obreros y empresas.
- Informal.- Es el que se desprende de las relaciones informales, por ejemplo cuando hay un-

rechazo a un jefe o a una orden.

- Desviado.- Es el desajuste social de las tensiones que se reflejan en la organización.
- Manifiesto.- Conflictos claros entre los participantes del mercado de trabajo, sindicato, estado, etc.
- Subyacente.- Es todo aquel que en el fondo - esconde una lucha de poder. Aunque manifiestamente se presente de una forma, tiene en - el fondo otra causa u origen. Por ejemplo, - la lucha sindical y patronal es, en el fondo una lucha por el poder.

2.ª Neo Humano-relacionismo.-

El desarrollo de esta escuela se presenta bajo la influencia de las corrientes conductistas, ya que se realizan importantes estudios sobre el comportamiento humano dentro de las organizaciones, comprende por lo tanto el análisis de la psicología social e industrial. Sus principales exponentes son: Douglas Mc. Gregor con la teoría "X" y "Y"; y -- Strauss y Saleles con la teoría "Z".

Douglas Mc. Gregor es sin duda uno de los grandes pilares de la teoría moderna de la administración por sus importantes contribuciones en lo referente a "Filosofías de Dirección". Dentro de este contexto sostuvo que algunas de las variables más importantes para lograr resultados en la dirección de las organizaciones son "los valores culturales" de los que ejercen el mando, y la dirección o supervisión de los subordinados. Su teoría está basada fundamentalmente en dos concepciones:

- Los valores culturales del supervisor con respecto a la naturaleza del comportamiento humano, determinan sus acciones y procesos de - ejercer el mando, tomar decisiones y motivar.
- En la tesis de Abraham Maslow sobre la jerarquía de las motivaciones, cuya deducción es: una necesidad al ser satisfecha deja de ser - motivador de la conducta.

A partir de estas bases conceptualiza dos tipos de supervisores: el pesimista tradicional, con poca confianza en el trabajador, al que colocó en la denominada teoría "X"; y al optimista, con confianza en los buenos deseos y amor al trabajo del ser humano, del que piensa que se autorrealiza en el desempeño de sus tareas, el cual constituye la teoría -- "Y". A continuación se presentan comparativamente los principales valores que sustentan cada una de las teorías:

TEORIA "X"	TEORIA "Y"
<ul style="list-style-type: none"> - El hombre es naturalmente perezoso. - Trabaja por dinero y posición. - Lo que lo mantiene trabajando es el temor al despido. - Depende de la dirección, no desea pensar por sí mismo. - Necesita supervisores que lo vigilen. - Egocéntrico, indiferente a las necesidades organizacionales 	<ul style="list-style-type: none"> - El hombre es naturalmente activo. - Busca el trabajo por satisfacciones personales. - Lo que lo mantiene trabajando es el lograr sus objetivos. - Es un ser pensante capaz de autodirigirse y autocontrolarse - Es capaz de asumir responsabilidades. - Desea cooperar y lograr objetivos que considera valiosos.

En este contexto, Strauss y Saleles desarrollarán una teoría intermedia que denominarán "Teoría Z", basada en la escuela de las relaciones humanas, la cual sostiene lo siguiente:

- Se deben ensalzar los trabajos bien hechos.
- Mantener informados a los subordinados de los porque de las ordenes.
- Estimular el ego de los subordinados para que se sientan importantes.
- Establecer un espíritu de gran familia.
- Vender ideas.
- Pagar buenos salarios y garantizar un nivel - adecuado de vida.
- Las grandes decisiones se deben centralizar.

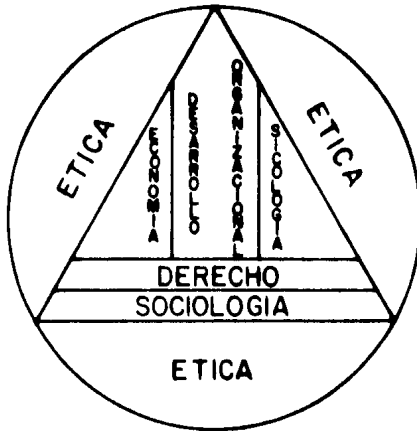
3. CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO.

El éxito de todo propósito, y en particular de los que se realizan en una empresa depende de dos elementos distintos: las personas que las llevan a cabo y las dirigen, y las cosas o bienes de que se valen para realizarlo. Ambos son indispensables, sin embargo el papel que juegan es muy diverso; las cosas son elementos puramente pasivos, ya que carecen de inteligencia y libertad; las personas por el contrario, tienen un carácter eminentemente activo en el desarrollo de las funciones, siendo su comportamiento difícilmente previsible y mensurable.

La curiosidad del hombre lo impulsa a buscar una explicación de lo que ocurre a su alrededor, es decir, la descripción objetiva y racional del universo. En este sentido, el comportamiento humano es sólo otro de los fenómenos que ocurren en el universo.

Por lo anterior y considerando que uno de los objetivos del D. O. es la modificación del comportamiento humano, o en su caso el concepto que de él se tiene por parte de la alta gerencia se incluye como contenido de este apartado una síntesis conceptual de los aspectos que contemplan las ciencias del comportamiento y su relación con el D. O.

DIAGRAMA DE RELACIONES ENTRE EL D.O.
Y LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO.



Psicología:

Es la ciencia que trata los actos, procesos mentales y facultades de la conciencia del individuo, es decir, explica la forma como opera la motivación de los actos humanos y -- por consiguiente dá la razón de las acciones que el hombre realiza en cualquier organismo social. En este sentido, el D.O. pretende modificar la conducta humana, y por lo mismo los involucrados necesitan conocer de la mejor manera posible los resortes psicológicos que influyen en el logro de la cooperación de los hombres; la psicología proporciona -- las bases técnicas que permiten influir en la manera de actuar de quienes integran un organismo social de tal forma -- de hacer sus acciones lo más eficientes que sea posible.

Sociología:

Es la ciencia que trata de la constitución y desarrollo de las sociedades humanas, es decir, describe los hechos sociales, busca su tipificación, los clasifica y deduce sus índices de frecuencia, principalmente con miras a su estudio y a la resolución de los problemas sociales. Ahora bien, al referirnos al D.O. hay que tomar en cuenta en primer término, que dentro de sus objetivos se encuentra el de lograr la máxima eficiencia de las funciones sociales, deduciéndose de ello que no puede existir fuera de una sociedad; en segunda instancia es indiscutible que el D.O. aprovecha muchos de los análisis que establece la sociología sobre el comportamiento social, ya que le sirve para lograr la óptima coordinación de personas y cosas.

Economía:

Es la ciencia que busca lograr la máxima eficiencia o resultados con el mínimo de esfuerzos o recursos (en términos de producción, distribución y consumo de los bienes materiales). Al hablar de D.O. nos percatamos de que precisamente uno de sus fines es aumentar la productividad o eficiencia organizacional, para lo cual se apoya en los estudios y aná

lisis realizados por diversos economistas.

Ética:

Establece las reglas supremas a que debe someterse la actividad humana en razón del fin último al que toda acción del -- hombre es dirigida: el logro de la felicidad y la búsqueda - de la verdad. Dentro de este contexto, se puede observar que el D.O. también establece "reglas" o caminos a seguir, que - se refieren a la conducta humana en un sector determinado de su actividad y con un fin específico: lograr la máxima eficiencia en un organismo social. Se deduce de lo anterior que cualquier norma administrativa debe estar subordinada a la - ética, en virtud de que esta última contempla el universo de la conducta humana y por lo mismo cualquier norma administrativa inhumana es en el fondo antisocial, porque van en contra de la naturaleza del hombre, las cuales a la postre resultan ineficaces y aún contraproducentes. Por ej. La esclavitud.

Derecho:

Es el conjunto de leyes y disposiciones sobre las que descansa el comportamiento de toda sociedad. Desde este punto de - vista se observa que el derecho proporciona al D.O. la estructura jurídica indispensable para que pueda ser aplicado en cualquier organismo social.

4. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO FILOSOFIA, SISTEMA, METODO, ETC.

El D.O. es una amalgama de conocimientos de diversas fuentes motivo por el cual desde sus inicios se presentan elementos contradictorios por la falta de acuerdo sobre lo que es, como se aplica y cuales son sus objetivos. En un afán de encontrar explicación a la naturaleza propia del D.O., a continuación se hace una breve exposición de los diferentes aspectos

que pueden coadyuvar a su definición:

- Puede considerarse un sistema, ya que se encuentra integrado por técnicas específicas, valores y procesos propios, que guardan una estrecha interrelación, a tal grado que la modificación de uno da lugar a modificaciones en los otros dos.
- Es una estrategia, ya que pretende cambiar -- las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, basándose en un modelo concreto para cada una.
- Es una disciplina ya que enfoca la energía humana hacia metas específicas a cierto tiempo y sin que éste tenga desviaciones muy grandes.
- Es un programa ya que marca pasos y puntos -- claves para el logro de cambios en las organizaciones.
- Es una filosofía, ya que pretende la unificación de la manera de pensar de un grupo a fin de modificar su comportamiento.
- Es un arte, porque aunque maneja estrategias complejas, se requiere de creatividad para -- adaptarla a las características particulares de las organizaciones.

4. RESUMEN

Hoy en día las empresas se enfrentan a un ambiente de cambios repentinos y necesarios, imprevistos en ocasiones, que repercuten en todos y cada uno de los elementos que la integran; motivado por ello, ha surgido durante los últimos años el interés por desarrollar nuevas formas de organización, que permitan entre otros aspectos: aprender procesos más efectivos de fijación de objetivos y planeación, mejorar los métodos de trabajo, de toma de decisiones y de comunicación. En este sentido el D.O. se constituye en una respuesta a las exigencias de nuestro tiempo, respuesta que nace de la evolución y modificación de los sistemas de administración generalmente aceptados a la fecha y que pueden sintetizarse en los siguientes:

- Escuela de la Administración científica, cuyos exponentes: F. Taylor, H. Fayol y los esposos Gilbreth, aportaron a la administración elementos que permitieron aumentar la eficiencia en los puestos operativos y contemplar la importancia de la administración.
- Escuela Humano-relacionista, caracterizada por la importancia que da a las relaciones humanas y a las condiciones del trabajo, considerando su efecto en la productividad de la organización. Sus principales exponentes son -- Elton Mayo y Abraham Maslow.
- Escuela estructuralista, la cual analiza a la empresa considerando el sistema social que la rodea, los diferentes tipos de organización que pueden existir y los conflictos que se manifiestan. Sobresalen dentro de esta corriente: R. Mayntz, A. Etzioni y R. Dahrendorf.
- Escuela Neo humano relacionista, en la que destacan D. Mc. Gregor con su "Teoría X y Y" y Strauss y Saleles con la -

"Teoría Z", cuyos estudios abarcan el análisis del comportamiento humano dentro de las organizaciones.

El D.O. como conjunto técnico de conocimientos, tiene sus raíces en la investigación de las ciencias del comportamiento humano, aprovecha de ellas conceptos tales como el aprendizaje, la personalidad, sistemas sociales, toma de decisiones, etc.; todos los cuales contribuyen a la formación de una estructura de principios que se aplican en el establecimiento de un programa de D.O.

Por otra parte, en cuanto a su naturaleza no se ha llegado a un acuerdo de lo que es, sin embargo dada toda la serie de conceptos que abarca puede considerarse como estrategia, filosofía, arte, etc.

5. AUTOEVALUACION

1. Señale la importancia del Desarrollo Organizacional.
2. Dentro de que corriente administrativa se enmarca la - -
aportación de Frederick Taylor y cuales son sus elemen-
tos.
3. Ejemplifique los principios administrativos de Henry Fayol en una empresa de la iniciativa privada.
4. Describa el experimento realizado por Elton Mayo en la -
Western Electric en Hawthorne, sintetizando sus principa
les aportaciones.
5. Mencione las principales caracterfsticas de la escuela -
Estructuralista.
6. Señale las principales diferencias entre la Teoría "X" y
"Y".
7. Que importancia tiene para el D.O. el estudio de las - -
Ciencias del Comportamiento.
8. Cual es el motivo que conduce a considerar al D.O. como-
filosoffa, método, arte, etc.

**6. REFERENCIAS
BIBLIOGRAFICAS**

1. Achilles de Faria Mello, Fernando., Desarrollo Organizacional, Ed. Limusa., México 1983.
2. Arias Galicia, Fernando., Administración de Recursos Humanos., Ed. Trillas., México 1980.
3. Beckhard, Richard., Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos., Fondo educativo interamericano, S. A., E.U.A. 1973.
4. Bennis, Warren G., Desarrollo Organizacional.- su naturaleza, sus orígenes y perspectivas., Fondo educativo interamericano, S. A., E.U.A. 1973.
5. Ferrer Perez, Luis., Gua Práctica de Desarrollo Organizacional., Ed. Trillas., México 1985.
6. Fordyce Jack K. & Well Raymond., Métodos de desarrollo organizacional para ejecutivos., Fondo educativo interamericano, S. A., E.U.A. 1976.
7. Hernández y Rodríguez Sergio & Ballesteros Inda, Nicolás., Fundamentos de administración., Nueva editorial interamericana., México 1982.
8. Margulies, Newton & Raia, Anthony P., Desarrollo organizacional: valores, procesos y tecnología., Ed. Diana., México 1981.
9. Michael, Stephen R., Técnicas para el cambio organizacional., Ed. Mc. Graw-Hill., México 1983.
10. Rios Salay, Adalberto & Paniagua Aduna, Andres., Orígenes y perspectivas de la administración., México 1978.

7. LECTURAS

Para completar y ampliar los conocimientos adquiridos en esta unidad, se recomienda la siguiente lectura, referente al experimento realizado por Elton Mayo en la Western Electric - en Hawthorne.

ELTON MAYO Y LOS ESTUDIOS DE LA WESTERN ELECTRIC.

INICIO DEL EXPERIMENTO.

En 1924, la compañía Western Electric, bajo el patronato de la Fundación Rockefeller y junto con el Consejo de Investigaciones de la Academia Nacional de Ciencias de Estados Unidos, comenzó a estudiar las condiciones de trabajo, como luminosidad, fatiga, ruido y otras y su relación con la productividad.

Los experimentos duraron tres años y los resultados fueron muy confusos: la productividad de los obreros en los locales experimentales donde se modificaron las condiciones de luz, ruido, etc., era casi igual que bajo las condiciones normales.

En 1927, se seleccionó un grupo de seis empleados para continuar el experimento:

A los empleados se les informó que participarían en un importante experimento destinado a mejorar las condiciones de trabajo de todos los empleados de la fábrica.

Los trasladaron a un local pequeño donde eran observados -- por una persona especial que registraba con la mayor meticulosidad no sólo la productividad y las condiciones de trabajo, sino también su estado de ánimo, sus observaciones, sus relaciones entre sí, etc.

También se observó su salud física y se averiguaron pormenores de su vida privada, haciéndoles preguntas en torno a ella.

Durante 18 meses se realizaron investigaciones cambiando la jornada de trabajo y descansos. Se les daba almuerzo gratuito.

Todo esto produjo un aumento de la productividad.

INTERVENCION DE ELTON MAYO

Más adelante, en 1928, se contrató a un sociólogo australiano, Elton Mayo, que trabajaba en la Escuela Superior de Administración de la Universidad de Harvard.

I. Experimento

1. Mayo ordenó que todas las mejoras implantadas fueran anuladas.
2. Resultado. Todos los investigadores quedaron sorprendidos, y pensaron que la productividad se reduciría, pero sucedió todo lo contrario.
3. Opinión de Mayo. El factor fundamental para explicar los resultados era de carácter "psicológico" y la productividad había aumentado debido a que se había persuadido a los obreros a colaborar y se les había convencido de la importancia del experimento.
4. Interrogatorio a los mismos empleados. Posteriormente ordenó que se interrogara a los empleados: ¿a qué -- atribuyen ellos las causas del aumento de la productividad?
5. Respuesta de los empleados. Ellos habían sido invitados al experimento, lo que representaba una distinción (tal como Mayo lo pensó). Además, se había evitado la presencia de los capataces que les infundían -- miedo y seguían prácticas muy desagradables.

Esto último sorprendió a Mayo ya que le habían informado -- que la Western Electric tenía un magnífico sistema de supervisión, por lo que tomó la decisión de llevar a cabo un segundo experimento: entrevistando a los empleados de la planta de la Western Electric Co. en Hawthorne, que en aquel entonces contaba con más de 40 000 obreros.

II. Experimento

Se inició entrevistando a cerca de 22 000 obreros. El experimento se desarrolló, bajo la técnica de "entrevista". Esta se llevó a cabo bajo la forma de pregunta y respuesta. - Se descubrió rápidamente que ese tipo de entrevista, en esa situación, era inútil, puesto que los trabajadores deseaban "hablar, hablar y hablar" con libertad, bajo el sello del - secreto profesional.

Utilización de la entrevista

Mayo dijo, refiriéndose a este tipo de entrevista:

"La experiencia misma era desacostumbrada: existen pocas -- personas en este mundo que hayan encontrado a alguien inteligente, atento y ansioso de escuchar sin interrupción todo lo que él o ella tiene que decir"

Fue necesario "adiestrar a los entrevistadores a escuchar"- y que, por lo mismo, se dieron guías generales para la entrevista.

Las guías eran más o menos las siguientes:

1. Preste toda su atención a la persona entrevistada y que ello sea evidente.
2. Escuche, no hable.
3. Nunca discuta, nunca dé consejo.
4. Preste atención a:
 - a) Lo que él desea decir.
 - b) Lo que él no quiere decir.
 - c) Lo que él no puede decir sin ayuda.
5. Mientras escucha, trace provisionalmente y, para corrección subsecuente, el patrón de lo que se está exponiendo ante usted.

Para comprobación, resuma de vez en vez lo que se ha dicho y hágalo presente para su comentario (por ejemplo: - "¿es esto lo que me está diciendo?") Haga esto siempre - con la mayor precaución; esto es, aclare, pero no añada ni cambie el sentido.

6. Recuerde que todo lo dicho se tiene que considerar como un secreto personal y no divulgarse. (Esto no impide la discusión entre colegas profesionales. Ni tampoco alguna forma de informe público cuando se ha tomado la precaución debida).

Mayo, en su libro resumió las ventajas de la entrevista, en cinco puntos:

Primero. "El descubrimiento inicial de que la entrevista -- ayuda al individuo a desembarazarse de complicaciones emo--

cionales inútiles y a exponer claramente su problema."

"Se halla así en condiciones de darse un buen consejo a sí mismo; un proceder mucho más eficaz que el consejo recibido de otro".

Segundo. "La entrevista ha demostrado su efectividad para ayudar al individuo a colaborar más fácilmente y con mayor satisfacción, con otras personas, compañeros de trabajo o supervisores, con las que está en contacto diario".

Tercero. "La entrevista no sólo ayuda al individuo a colaborar con su propio grupo de trabajadores, sino que también desarrolla su deseo y capacidad de trabajar mejor con la Administración".

Cuarto. "Más allá de todo esto, la entrevista tiene una importancia inmensa para el adiestramiento de administradores".

Quinto. "La entrevista ha demostrado ser una fuente de información de gran valor objetivo para la administración".

Al concluir la investigación se comprobó que la gente estaba llena de rencores contra la organización y fundamentalmente contra los supervisores.

Conclusiones que se sacaron:

1. Sentimientos, estados de ánimo y factores subsecuentes ejercen una influencia decisiva en la productividad. El hombre con frecuencia tiene una conducta ilógica e irracional.
2. Según Elton Mayo y colaboradores, los obreros no están en condiciones de detectar las causas de su descontento, por lo tanto, durante la entrevista había que ayudarlos a determinarlas, porque muchas de estas causas se debían a las particularidades de su carácter, a las relaciones con su familia y a otras circunstancias.
3. Se descubrió que la entrevista servía para curar, porque la gente se desahogaba hablando de su problema y lograba una "descarga emocional", "calmaba tensiones emocionales".
4. Otra conclusión del experimento de la entrevista, fue -- que junto a los sentimientos hay "actitudes grupales".

Fue precisamente uno de los colaboradores de Mayo, Lloyd -- Warner, quien indicó que las actitudes no están aisladas y -- que por lo mismo no se debe estudiar el ánimo de los obre-- ros por separado, pues éstos "no son simplemente individuos sino miembros de determinado grupo, dentro del cual se forman sus reglas de relaciones mutuas".

Las observaciones de Warner fueron comprobadas en la tercera etapa de los experimentos de Mayo.

III. Experimento

En otro experimento realizado en noviembre de 1931, Mayo se dedicó a observar las variaciones de la productividad con -- relación a los incentivos económicos.

Descubrió que:

1. Tenfan muy poca repercusión sobre la producción.
2. Los obreros mantienen una estrecha relación y las rela-- ciones formales de autoridad y de colaboración no son -- las que determinan la conducta, tampoco los incentivos -- económicos, sino que surgen relaciones espontáneas de -- amistad entre los miembros, muy independientes de las -- prescripciones oficialmente establecidas. Los obreros no están desorganizados, sino que constituyen grupos socia-- les con relación muy estrecha que determinan la conducta individual, y que establecen normas y valores.

Grupos "Formales" e "Informales"

Mayo observó en este experimento:

Que los obreros atacaban a los que se salían de las pautas -- establecidas, por medio del desprecio hacia los que traba-- jan de más o de menos y que no era la acción de los indivi-- duos la que hacía bajar la producción, sino la actitud del -- grupo social espontáneo.

Mayo, en las conclusiones subraya los conceptos de "Grupos--

Formales" e "Informales", y dice que:

1. La categoría de "Grupo Formal" incluye al personal y sus relaciones formales en cualquier organización industrial, comercial, estatal, militar, etc.
2. La categoría de Grupo Informal" a las relaciones espontáneas en base a la simpatía, la amistad, la comunidad de intereses y rasgos comunes de carácter. Estos grupos son pequeños, establecen sus costumbres, reglas, obligaciones y hasta sus rituales y se pueden medir sus relaciones, en base a la cohesión.

Conclusión

Importancia de los grupos informales:

- Mayo llegó a la conclusión de que el grupo informal tiene a menudo, más influencia sobre la productividad que la organización oficial o formal.
- Además, que estos grupos pueden entrar en franca oposición con la misma organización formal.
- Por otro lado, cuando la Administración logra interesar o atraer algunos grupos informales, éstos incluso ayudan a la Administración a cumplir sus objetivos.

**Teoria
del
Cambio**

I. OBJETIVOS**OBJETIVO PARTICULAR DE LA UNIDAD**

Al finalizar las actividades de esta unidad, el lector podrá:

Fundamentar la importancia que tiene el cambio en nuestro tiempo, analizando su frecuencia, - intensidad y reacción.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Al finalizar el proceso enseñanza-aprendizaje el lector podrá:

1. Fundamentar la significación que el cambio tiene en nuestro tiempo.
2. Enunciar y analizar las fases del cambio.
3. Enunciar y analizar los cambios bruscos y evolutivos (Ventajas y desventajas).
4. Analizar y evaluar los diferentes métodos para el cambio.
5. Describir las reacciones al cambio.

Teoría
del
Cambio

1. El cambio como signo
de nuestro tiempo

- A) Tecnológico
- B) De conducta social
- C) Estructural-institucional

2. Las fases del cambio

- 1a. Determinación de la necesidad de efectuar cambios.
- 2a. Implantación de los vínculos referentes al cambio
- 3a. Operaciones tendientes a realizar los cambios
 - A) Diagnóstico
 - B) Rutas optativas
 - C) Actuación
- 4a. Generalización y estabilización de los cambios
- 5a. Realización de las relaciones finales

3. Sentido constructivo

- A) Técnicas administrativas
- b) Cambio Tecnológico
- C) Sistemas computarizados

4. Métodos para inducir
los cambios

- A) Consentimiento
- B) Identificación
- C) Internalización

5. Reacción a los cambios
y como vencerlos

- 1. Evolución
- 2. Resolución
- 3. Desarrollo Sistemático

38

2. SINOPSIS

1. EL CAMBIO COMO SIGNO DE NUESTRO TIEMPO

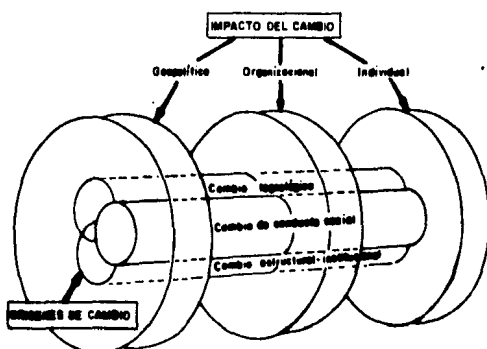
El cambio, por su magnitud y consecuencias, debe ser entendido como una de las variables de nuestro tiempo que condiciona en lo fundamental el desenvolvimiento de las sociedades presentes y futuras.

En este sentido "el cambio" puede entenderse como la modificación de un estado, condición o situación. Se constituye en una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos mas o menos significativos.

Esta afectación del cambio en todas las facetas de la sociedad, creando nuevas dimensiones y despertando la incertidumbre, puede analizarse y diagnosticarse en el marco de tres grandes clasificaciones:

- A) Tecnológico
- B) De conducta social
- C) Institucional-estructural.

FUENTES DE CAMBIO Y NIVELES DEL IMPACTO



Desde el punto de vista de la gráfica anterior podemos entender que la administración del cambio por parte del individuo, las organizaciones y la sociedad en general, será crítica de la supervivencia y la salud en las décadas venideras.

Nuestro énfasis en ese sentido, se debe concentrar primordialmente en la forma en que tanto individuos como organizaciones puedan crear estrategias y estructuras adecuadas para la efectiva administración del cambio. En este contexto debemos entender que las estrategias y estructuras institucionales, nacionales e internacionales, se deben introducir constreñir y dar forma a las opciones organizacionales e individuales.

El cambio (en el tamaño de las organizaciones, de la población, de la ubicación y disponibilidad de empleos, en las relaciones entre razas, individuos y generaciones; en las ciudades, entre los imperios que decaen y los que surgen) en nuestro tiempo origina la necesidad de redoblar nuestros esfuerzos para enfrentar mediante procesos adecuados, los nuevos medios ambientes que generan dichos cambios.

En los párrafos siguientes se analizan las tres categorías primarias enunciadas anteriormente y que dan origen a los cambios en nuestro tiempo.

Es importante señalar que estas tres fuentes principales de cambio se alimentan y reaccionan entre sí en forma acumulativa o multiplicativa, para crear un cambio todavía mayor y con efectos más penetrantes aún sobre el hombre, su vida-

sus organizaciones y sus instituciones.

A) Cambio Tecnológico

Conforme a lo establecido por diferentes autores, las innovaciones tecnológicas tienen tres niveles de impacto, dependiendo de su penetración en el cambio y reestructura de las organizaciones, instituciones y sociedad. Un resumen de dichos impactos es el que se plantea en la siguiente tabla:

TIPOS DE INNOVACION TECNOLOGICA

COL. 1)	COL. 2)	COL. 3)	COL. 4)	COL. 5)
TIPO DE IMPACTO	CARACTERISTICAS DE IDENTIFICACION	CONSECUENCIAS SOCIOECONOMICAS	IMPLICACIONES DE RESPUESTA	IMPACTO DE TIEMPO
PRIMARIO (TIPO I)	INVENTO Y DESCUBRIMIENTO IMPORTANTE	REESTRUCTURA LA SOCIEDAD E INSTITUCIONES.	OPORTUNIDAD PENETRANTE	LARGO PLAZO
SECUNDARIO (TIPO II)	AVANCES INNOVADORES	AMPLIA LA CALIDAD DE VIDA	DESPLAZAMIENTO DE SUBSISTENCIAS.	PLAZO MEDIO
TERCIARIO (TIPO III)	REFINAMIENTOS Y VARIACION	PERMITE LA SUSTITUCION Y ELECCION AUMENTADA	COMPETENCIA LOCALIZADA	CORTO PLAZO

La columna 1) de la tabla anterior clasifica los tipos de impacto. Aún cuando un cambio tecnológico determinado puede parecer a primera vista que tiene un impacto de tipo I (primario), un análisis más profundo del impacto del cambio a menudo lo relega a la categoría de descubrimiento del tipo-III (terciario). Por ejemplo, un avance tecnológico como la televisión a color parece ser penetrante en las vidas de --

aquellos que viven en las sociedades afluentes. Pero si se le analiza, por importante que sea el avance tecnológico -- desde el punto de vista científico, desde la perspectiva -- fría y desapasionada de la administración del cambio, en -- realidad no viene a alterar a las industrias, instituciones o a los individuos en la misma forma en que lo hizo su predecesora, la televisión en blanco y negro. Así pues, en vez de ejercer un impacto primario (tipo I), tiene un impacto terciario (tipo III).

Pocos inventos cuentan con el potencial de constituir verdaderamente un cambio revolucionario - primario, del tipo I. Sólo muy raras veces un -- descubrimiento, invención o innovación, alcanza proporciones tales que alteran totalmente el carácter de la sociedad y modifican la estructura y comportamiento de las instituciones importantes en el curso de su desarrollo y aceptación pública.

Para lograrlo, el cambio debe poseer un método o sistema -- completamente original y altamente eficiente para llevar a cabo una actividad crucial para el funcionamiento de la sociedad; y, por lo regular, toma años o décadas para que el impacto total de un invento primario se torne realidad.

Las tecnologías en los transportes, como la locomotora, el automóvil y la aviación o el avance de las comunicaciones -- con el telégrafo, teléfono, radio, televisión y computadoras, son ejemplos de inventos primarios que vinieron a -- transformar o que están en proceso de dar forma nueva a -- procesos vitales, comportamiento y relaciones dentro de la so-

ciudad. Por ejemplo, la aviación comercial ha resultado en que la distancia ya no se mida en millas o kilómetros, sino en unidades de tiempo. El transporte a retropropulsión ha alterado, así mismo, la conducta de los negocios, gobierno, educación y placer personal; y la computadora permite cálculo matemáticos en minutos, que hace dos décadas hubieran requerido meses y hasta años. Los satélites de comunicación enlazados a la radio, teléfonos y televisión, acortan la comunicación de doble sentido a sólo unos segundos de distancia. Las grabaciones en video de acontecimientos en cualquier punto de la tierra, se transmiten para ejercer un impacto instantáneo en el mundo. Un hecho crítico y casi aterrador, es que la mayoría de estos progresos tecnológicos han tenido lugar no sólo durante la vida del lector, sino en tiempo menor a la mitad de esa vida. Esto constituye una evidencia verdaderamente aplastante del tipo de aceleración del cambio tecnológico.

B) Cambio de conducta social

El cambio tecnológico ha liberado al hombre de dedicar todo su tiempo y energía a la supervivencia física. Ha creado grandes excedentes de bienes materiales, permitiendo que el ser humano pueda asignar tiempo y recursos a metas culturales y educativas y fomentar el bienestar físico de la humanidad en el marco de las sociedades industriales. La nueva libertad del hombre de los problemas de supervivencia y su progreso como ser educado, con todo el conocimiento y experiencia anteriores del mundo en la punta de sus dedos, ha resultado en transformaciones masivas sociales y de conducta en los siglos XIX y XX. Pero el cambio social y de comportamiento ha constituido siempre el objetivo del hombre civilizado.

La antigua frase latina de "tempora mutantur, - nos et mutamur in illis" (los tiempos cambian y nosotros cambiamos con ellos), es tan aplicable al hombre del siglo XX como lo fue a su contraparte del Imperio Romano durante los dos primeros siglos de nuestra era.

La rápida transformación tecnológica del siglo XX ha proliferado el cambio social y de comportamiento, creando gran turbulencia social. Tal cambio tanto afecta como se ve afectado por las modificaciones institucionales o gubernamentales en y por los ajustes comerciales al cambio. ¿En que consisten los principales cambios sociales y de comportamiento que están teniendo lugar en los años setentas y en los ochentas? ¿Cuales son los orígenes de tales transformaciones, y lo que es más importante, sus consecuencias?

El hombre no se adapta fácilmente al cambio social o de comportamiento. Su herencia cultural, su educación, el ambiente familiar en que creció, todo ello le ha proporcionado un conjunto de normas y expectativas en cuanto a su papel. Un padre debería comportarse de un modo, el hijo de otro. Algunas formas de comportamiento a consecuencia de uniones o de negocios, son aceptables, pero no otras. Se espera de las escuelas y los gobiernos que desempeñen ciertas funciones y servicios, pero no otros. Los problemas de ajuste tienen lugar cuando el comportamiento que contemplamos deja de encajar dentro de nuestros conceptos preestablecidos de normalidad. Nuestras tradiciones y marco conceptual pueden sentirse desafiadas, produciendo síntomas de ansiedad. En forma alternativa, podemos aferrarnos a nuestras expectativas, considerando que no ha tenido lugar ningún verdadero cambio social o de comportamiento y que las conductas que no fun--

cionan bien constituyen sólo sucesos esporádicos.

Los esfuerzos por pasar desapercibida o minimizar la magnitud de los cambios sociales y de comportamiento, se traducen en una valorización inadecuada o impropia de la realidad. Los individuos y las organizaciones no pueden escapar a las consecuencias del cambio de conducta social. En las organizaciones, los patrones motivacionales, destrezas, aspiraciones y papel en el trabajo, en todos los niveles, están sufriendo cambios aparentemente sutiles pero profundos, que desaffan las prácticas organizacionales y administrativas tradicionales, en el nivel de enfrentamiento de las organizaciones con su ambiente. El patrón cambiante de conducta social requiere una modificación y revitalización, si se quiere que la organización continúe correspondiendo a su ambiente.

C) Cambio Institucional-estructural

Al respecto de esta conceptualización del cambio, como transformación masiva de la sociedad, puede decirse que cada faceta de la vida, desde la ética de la conducta hasta la supervivencia organizacional y aún nacional está sufriendo una transformación conforme varían las fuerzas externas que se aplican sobre ella.

Así por ejemplo, la revolución tecnológica de la televisión dió por resultado no solo mutaciones en la conducta, sino también importantes cambios institucionales-estructurales. Se creó una nueva industria. Los gobiernos tuvieron necesidad de oficinas reguladoras o asumieron el control total de

Las transmisiones de televisión. Ya ahora se hacen menester nuevos convenios internacionales en relación con la transmisión a través de satélites y nacionalmente existe un gran temor de que la televisión llegue a usarse por gobiernos o individuos para alguna forma de lavado de cerebro.

El individuo que invierte sus años de principal formación en su educación y sus años más productivos en actividades ocupacionales, debe aumentar el acervo de su competencia tanto para sobrevivir como para manejar el cambio. Por su parte también las organizaciones requieren flexibilidad de estructuras y estrategias adecuadas, si es que desean sobrevivir y ser fuertes en las décadas venideras. A su vez, los Gobiernos, Instituciones y la Coordinación Internacional, deben crear el medio adecuado para permitir que los individuos y organizaciones prosperen y saboreen los frutos de la civilización.

2. LAS FASES DEL CAMBIO

Derivado de la necesidad, prevista en apartados anteriores, que las organizaciones tienen de enfrentarse a los cambios en los patrones naturales del hombre como individuo y de la sociedad como tal, resulta importante señalar el desafío que para las instituciones representa el prepararse adecuadamente para cambios futuros, mediante una transición ordenada y bien planeada, sin excesiva turbulencia e incertidumbre.

¿En que forma las organizaciones deben encontrar el modo de enfrentarse al cambio que revoluciona su entorno y hacia su interior?; ¿Qué factores de planeación y organización deben tenerse en cuenta para iniciar los cambios en el medio ambiente de las instituciones?. De manera muy breve en los párrafos siguientes se ofrecen las estrategias y sistemas que permitan crear organizaciones que sepan corresponder al cambio.

Los primeros estudios realizados acerca de las fases del cambio, corresponden a los trabajos de Kurt Lewin, cuyos planteamientos se encaminan a sugerir tres etapas que comprenden:

- El descongelamiento del nivel actual
- Las operaciones por realizar para pasar al nuevo nivel
- El congelamiento en el nuevo nivel.

Independientemente de lo anterior, investigaciones posteriores han permitido definir cinco fases generales del proceso de los cambios:

- Determinación de la necesidad de efectuar cambios
- Implantación de los vínculos con motivo de los cambios
- Operaciones tendientes a realizar los cambios
- Generalización y estabilización de los cambios
- Realización de las relaciones finales.

Es importante señalar que no necesariamente todos los cam--

bios producto de planes siguen un orden consecutivo, recorriendo cada una de estas etapas. Muchas veces puede notarse que una fase opera simultáneamente con otra dependiendo de las características y circunstancias particulares por las que atraviesa el organismo.

1a. Fase: Determinación de la necesidad de efectuar cambios

Antes de que pueda iniciarse el proceso del cambio fruto de un plan, es necesario estar concientes del problema real, - es decir, tener el deseo de efectuar un cambio y de buscar en caso necesario ayuda fuera de la empresa. La conciencia de que existen problemas, no se convierte automáticamente en el deseo de efectuar cambios. En primer lugar, debe haber cierto grado de confianza en la posibilidad de lograr un estado de cosas mas conveniente.

Esta primera fase opera generalmente mediante una de las tres diferentes maneras que a continuación se mencionan:

- Que el gestor de cambio descubra o formule una hipótesis acerca de una cierta dificultad en el organismo del cliente potencial y le ofrezca su ayuda directamente, o bien de los pasos tendientes a estimular la conciencia de la dificultad.
- Que un tercero que tenga relaciones tanto con el gestor de cambios como con la empresa del cliente potencial se de cuenta de las dificultades de ésta y los ponga en contacto.
- Que la empresa del cliente potencial se de cuenta de sus propias dificultades y ella misma busque ayuda interna o externa.

2a. Fase: Implantación de los vínculos referentes al cambio

Durante esta fase el gestor de cambios profundiza más en la dificultad planteada inicialmente. En estas primeras impresiones el cliente potencial generalmente solicita garantías en relación a la necesidad del cambio, para poder acreditarlo como experto.

Se debe llegar a un acuerdo acerca del tipo y grado de trabajo que deba ejecutarse para colaborar con el gestor potencial. Es preciso no sólo que el cliente capte bien el acuerdo celebrado, sino que por lo menos esté conforme con él, - ya que muchas veces se piensa que el trámite del cambio es más fácil y rápido de lo que realmente puede ser.

El éxito o el fracaso de casi todos los proyectos de cambio depende intensamente de la calidad y de la viabilidad de las relaciones entre el gestor y el organismo del cliente.

3a. Fase: Operaciones tendientes a realizar los cambios

Esta fase se divide a su vez en forma natural en tres etapas:

- A) Diagnóstico del problema en el organismo del cliente
- B) Estudio de rutas optativas, determinación de metas y propósitos de actuación
- C) Transformación de los propósitos en actuación real para efectuar el cambio.

A) Diagnóstico del problema en el organismo del cliente.-

Durante esta etapa es importante que el organismo del cliente colabore con el gestor de los cambios, para formular el diagnóstico del problema, lo que plantea a la empresa probablemente trabajos mucho más arduos y prolongados para proporcionar información. Al recopilarse y analizarse los datos, el problema que a primera vista parecía sencillo puede tornarse en una dificultad compleja y polifacética. Esta es una etapa de prueba, tanto para el organismo del cliente como para el gestor del cambio, en virtud de que al darse cuenta de la problemática real, el cliente adopte la actitud derrotista o rechazo hostil a cualquier diagnóstico y dé por terminada la relación.

B) Estudio de rutas optativas, determinación de metas y propósitos de actuación.-

En esta etapa el organismo del cliente convierte su comprensión del diagnóstico, primeramente en ideas acerca de los medios optativos para actuar y a continuación en propósitos definidos de efectuar los cambios en forma concreta. En este sentido pueden llegar a surgir problemas tanto motivacionales como cognocitivos, particularmente en lo que se refiere a cual será la ruta optativa que deberá escogerse, debido a los intereses propios de la empresa, inquietud acerca de la torpeza o del fracaso al intentar nuevas normas de conducta o nuevos procedimientos técnicos. En este punto de safortunadamente se rompen demasiadas relaciones y a menudo el organismo del cliente se queda solo lidiando con los diagnósticos y recomendaciones que le fueron presentadas por el gestor de cambio.

C) Transformación de los propósitos en actuación real para efectuar el cambio.-

El éxito real o el fracaso de cualquier gestión de cambio, por lo que se refiere al organismo del cliente, se determina por el grado en que su ineficacia o sus tensiones internas originales se aminoran y se logra recuperar la eficiencia funcional. Esto de hecho significa que el éxito se mide por la manera en que los planes y los propósitos se transforman en realidades positivas.

El trabajo activo para efectuar el cambio es la clave de todo el proceso para lograrlo. Algunas de las dificultades -- que se presentan son el de conquistar la aceptación de los diversos niveles del organismo para realizar el cambio, el obtener retrocomunicación adecuada acerca de las consecuencias de las gestiones del cambio, etc.

4a. Fase: Generalización y estabilización de los cambios

Una de las cuestiones importantes acerca del trámite del -- cambio es que, cuando se logre, siga constituyendo una característica estable y permanente del organismo.

Un factor crucial de la estabilización del cambio es que se extienda a los sistemas contiguos o sub sectores del organismo cliente, ya que esto confirma que el cambio fue acertado.

5a. Fase: Realización de las relaciones finales

Existe una gran variedad de ajustes finales entre los orga-

nismos de clientes y los gestores de cambio, habiéndose ya señalado que las relaciones en los cambios pueden llegar a su fin en una fase tan temprana como lo es la tercera de la serie.

Algunos gestores hacen hincapie en el problema de la dependencia como la cuestión fundamental de la fase final. Si el organismo del cliente ha llegado a depender intensamente del apoyo y de la guía del gestor durante todo el proceso de diagnóstico cambio y valoración, es natural que el cese de relaciones se convierta probablemente en una cuestión difícil.

La forma en que se resuelven estos problemas puede revestir especial importancia para determinar el grado de eficiencia con que el organismo del cliente englobe el cambio deseado en su vida permanente.

3. EL SENTIDO CONSTRUCTIVO DE LOS CAMBIOS

Aún cuando el grado de aceleración, y en algunos casos brusquedad de los cambios, presuponen para el individuo como tal y para la sociedad, en ocasiones sobrecargas en sus personalidades (Existen niños que a los 12 años han salido de la infancia, adultos que a los 50 años son como niños de 12, hombres ricos que se hacen los pobres, anárquistas que debajo de sus camisas son furibundos conformistas, conformistas que debajo de sus cuellos blancos son desenfrenados anárquistas, sacerdotes casados y ministros ateos. Hay anfetaminas y tranquilizadores, irritación, abundancia y olvido), condicionando cotidianamente sus expectativas hacia el futu

ro, debemos suponer que el sentido de la naturaleza de los cambios, sean éstos bruscos, paulatinos, impactantes o intrascendentes, debe ser contemplado como algo constructivo, ya que provocan una evolución, es decir, una transformación de ideas que traen como consecuencia un mejoramiento a una situación anterior.

El sentido constructivo de los cambios, en gran medida está condicionado a la capacidad de captación, sensibilidad para poder prever el sentido del cambio con toda oportunidad y una flexibilidad suficiente, no sólo para sobrevivir y prosperar en un mundo de cambios acelerados sino también para adaptarse a las nuevas situaciones en la medida en que sea necesario, sin perder el carácter propio como individuos y como sociedades.

A manera de explicación sobre lo enunciado en los párrafos que anteceden, a continuación se exponen algunos ejemplos que permitan reforzar la idea de que los cambios sucedidos en el transcurso de la historia han permitido que los individuos, las organizaciones y la sociedad en general prosperen y disfruten de tales innovaciones.

A) El desarrollo paulatino de las técnicas administrativas dentro de las organizaciones, ha provocado entre otros aspectos:

- La creación de métodos y procedimientos para la simplificación del trabajo y el incremento de la eficiencia administrativa.
- La cooperación entre organizaciones sindicales e

instituciones, que facilitan el manejo de las relaciones de trabajo y previenen y evitan en la medida de lo posible los conflictos laborales.

- La extensión de las comunicaciones en todos los sentidos, que permite a la alta gerencia y demás niveles de la organización la mayor y mejor comprensión de las inquietudes y objetivos tanto institucionales como individuales.
- La autoridad administrativa basada en derechos "delegados" también se repliega ante la autoridad que confiere el saber y las aptitudes.
- El poderío institucional basado en coacciones y amenazas retrocede gradualmente ante el basado en la colaboración y la razón.
- Los principios de los sistemas que restan personalidad, se desplazan gradualmente y se sustituyen con principios de organización basados en ideales humanistas y democráticos.
- La corresponsabilidad en la toma de decisiones, a través de la participación de los diferentes niveles, ha fomentado mayor interés de los miembros y la reducción de conflictos.

B) El cambio tecnológico, particularmente en el campo de las comunicaciones, ha traído como consecuencia la intensificación comercial, la elevación en los niveles de aspiración (mutaciones en la conducta), surgimiento de nuevas y poderosas industrias (generación de empleos, convenios internacionales, etc), información extensiva e inmediata de los acontecimientos mundiales (reducción de distancias).

C) El desarrollo de los sistemas computarizados ha permiti-

do la simplificación de tareas y procesos administrativos, la elevación del nivel educativo, la reducción de costos, calidad superior, mayor productividad, etc.

- D) Aún más, los cambios ocurridos por emergencias nacionales han resultado particularmente significativos debido a que generalmente crean una causa común, una prueba que vencer, una meta superordenada, en lugar de provocar el pánico; tal es el caso de los sismos acontecidos en la Cd. de México el mes de septiembre de 1985, que si bien provocaron una inmediata turbulencia social, estructural y económica; también han traído beneficios como:

- La descentralización administrativa de dependencias gubernamentales,
- Mejores y mayores estudios sobre mecánica de suelos,
- El establecimiento de especificaciones más sólidas sobre construcción,
- Mayor cooperación nacional e internacional,
- Subsidio de viviendas, entre otros.

4. METODOS PARA INDUCIR LOS CAMBIOS

"En la medida en que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad a tales cambios resulta cada vez mas, la más importante variable de la supervivencia."

Partiendo de la base de que vivimos en un mundo cambiante, del que muchas veces se desconoce la magnitud, el sentido y las consecuencias de los cambios, es fácil prever que en -- sus orígenes los cambios provocaron una reacción natural de los individuos y de la sociedad (Este tema será tratado en el siguiente apartado de esta unidad). Lo anterior se re- - fuerza si tenemos en cuenta que en muchas ocasiones, en las últimas décadas, los cambios se vienen presentando a un rit- mo totalmente desconocido e impredecible.

Complementariamente a lo anterior es importante considerar que por naturaleza los individuos mantienen la tendencia ha- cia alcanzar un nivel o status que finalmente se constituya en la plataforma sólida requerida para emprender nuevas me- tas.

Como consecuencia de estos enunciados y de acuerdo con las teorías planteadas por algunos autores, podemos establecer que existen tres formas más comunes de inducir los cambios:

- | |
|--|
| A) Consentimiento
B) Identificación
C) Internalización |
|--|

A) En el caso del consentimiento, el cambio se origina por- existir presiones directas de una persona hacia otra, o- de un grupo a otro, con respecto a juicios y opiniones a los cuales se pretende adaptarlo. El consentimiento se - presenta, cuando el individuo acepta la influencia por-- que espera una reacción favorable de la otra persona o - grupo.

B) La identificación se presenta cuando el individuo adopta

actitudes de un grupo con el cual interactúa, como puede ser la familia o el grupo de trabajo. Dichas relaciones le producen satisfacción y forman parte de su autoimagen, por lo tanto se adhiere a las reglas del grupo.

- C) La internalización ocurre cuando existe una comunicación persuasiva que proviene de fuentes prestigiosas. Se acepta dicha influencia por considerar a esas persuasiones - como satisfactorias dentro del sistema de valores del individuo.

5. REACCION A LOS CAMBIOS Y COMO VENCERLOS

Los sistemas humanos (de personas, grupos, organismos, colectividades, naciones, etc), propenden a sostenerse y a crecer en una tendencia conservadora.

En un concepto primario que nos permita precisar las fuerzas que actúan en los sistemas humanos y que son motivo de cambios al paso del tiempo, podemos mencionar lo siguiente: Todo sistema corresponde a un campo de fuerzas. La existencia de un sistema, con partes interdependientes que actúan-recíprocamente con algún grado de coordinación e integración implican necesariamente una dinámica de interacción. Esa dinámica es el resultado de la presencia de fuerzas en el campo del sistema. A cada parte corresponde una o más fuerzas-presentes en el campo.

De modo semejante, cualquier situación en determinado segmento de tiempo, puede entenderse en términos de que sea --causada por la presencia (estática) o por la interacción --(dinámica) de determinadas fuerzas, las fuerzas de este cam

po de situación. Un cambio en el campo de fuerzas, significa esquemáticamente, desplazar la línea de la posición actual en la dirección deseada.

De este modo podemos visualizar que se puede planear gráficamente un cambio en una determinada situación de tres maneras fundamentales:

- A) Aumentando la presión para el cambio
- B) Disminuyendo la resistencia al cambio
- C) Movilizando o inmovilizando, según el caso, - las fuerzas que hasta entonces permanecen estáticas.

En este orden de ideas debemos entender que las organizaciones necesitan ajustarse a las condiciones y características de la oportunidad relevante externa (manifestada por lo que ocurre en los campos económico-financieros, industriales, - educacionales, psicosociales, militares, políticos, etc), - que puede influir en la empresa (manifestada en forma de demandas, oportunidades, presiones, restricciones, desafíos, - informaciones, etc).

La organización reacciona ante estos impactos (oportunidades), influyendo (tanto en la acción como en la falta de acción), sobre el cambio consecuente:

- A) Por acomodamiento: en general, una sucesión - de pequeñas medidas no sistemáticas, esfuerzos de adaptación sucesiva sin un plan coherente.

- B) Por resistencia u oposición: en general, un es esfuerzo de apegarse a lo tradicional, a la rutina, a los hábitos diarios.
- C) Por crisis: cambio de emergencia o caótico, el esfuerzo de "apagar un incendio" o de "apunta-
lar el tejado que amenaza derrumbarse".
- D) Por revolución: frente a la amenaza de la cri-
sis sin solución o del caos incontrolable, el-
cambio radical con sacrificios humanos.
- E) La planeación: o sea Desarrollo Organizacional

Contemplado lo anterior desde otro punto de vista, es conveniente establecer que existe también la posibilidad de resumir la reacción a los cambios de la siguiente manera.

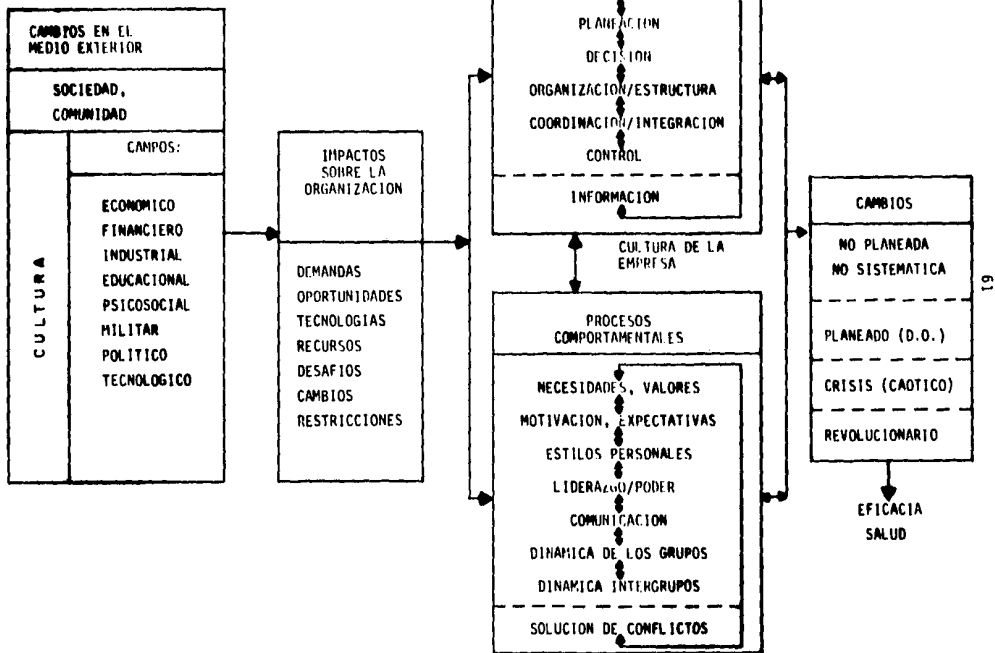
1. Evolución
2. Resolución
3. Desarrollo sistemático

1. Evolución.- En que cada problema se considera y ataca -- cuando aparece. Aquí los cambios son eclécticos, en pe--
queñas porciones y aplicándose a pequeños segmentos de --
la vida organizacional. Cuida en general de los proble--
mas más palpables, visibles y urgentes, pero no necesaa--
riamente de los más importantes.
2. Resolución.- Cuando la situación insatisfactoria se vuel
ve tan crónica o intolerable, que se consideran insufi--
cientes los cambios de evolución. Usualmente se hace por
el uso discrecional de poder, autoridad, coerción, amena
za.

3. Desarrollo sistemático.- No parte de la posición de aceptar o rechazar. Comienza, sí, con un modelo intelectual de lo que es el "ideal sobre lo que debería ser". Confronta este modelo ideal con un diagnóstico sobre "lo que es", e identifica todas las fuerzas o factores que influyen sobre los subsistemas relevantes, planea acciones y mecanismos de dirección y corrección para ir de lo actual a lo ideal.

Con el fin de mostrar sistemáticamente lo señalado en los párrafos anteriores en la siguiente figura se ilustra esta conceptualización de los procesos de cambio en las organizaciones.

CAMBIOS Y PROCESOS DE CAMBIO



Sobrevivir y prosperar en un mundo de cambios acelerados es un problema individual y social; particular significación - reviste para la Gerencia empresarial, quién para utilizarlo con provecho necesita conocer sus orígenes, la respuesta al mismo en forma de transición y la estrategia administrativa necesaria para obtener los mejores resultados.

Dentro de este contexto, debemos señalar que los orígenes - del cambio (los cuales interactúan entre sí) pueden clasificarse desde tres puntos de vista: Tecnológico, de Conducta-social y Estructural-Institucional; cuya identificación permitirá una predicción más acertada sobre su ritmo, dirección y magnitud. Esto no quiere decir que esté al alcance - del presente estudio ofrecer pronósticos específicos como - cuál será la Balanza de pagos neta entre los países del Mer- comun europeo en 1987, en vez de ello, creemos que el acen- to debe colocarse sobre la clasificación y categorización - del cambio, como primer paso hacia una administración más - efectiva del mismo.

En este sentido y atendiendo a la necesidad que la sociedad tiene de enfrentarse a dichos cambios, diversas investiga- ciones han definido cinco fases generales del proceso de -- los cambios que permitan crear organizaciones que sepan co- rresponder a él. Dichas fases se orientan principalmente a - iniciar el proceso desarrollando la sensación de que exis- - ten problemas y el deseo de efectuar modificaciones por par- te del organismo. La segunda fase se refiere a la implanta- ción de relaciones de trabajo con un consultor o gestor de- cambios. La actuación (tercera fase), contiene varias eta- pas interrelacionadas, entre las cuales se cuenta el diag- - nóstico del problema del organismo, la formulación de pla--

nes optativos para los cambios y la implantación de éstos - mismos. La cuarta fase se refiere a la generalización y estabilización de los cambios. Finalmente se presenta la cesación de las relaciones entre el gestor de los cambios y el organismo del cliente.

Es importante destacar que aún cuando generalmente estas fases se entremezclan y se realiza una especie de movimiento cíclico, que se inicia una y otra vez, al resolverse un conjunto de problemas y al salir otros a su encuentro; resulta importante describirlas, en función de separar y clasificar los procedimientos técnicos específicos de ayuda.

Por otra parte, al referirnos al sentido de la naturaleza de los cambios, se afirma que éste es constructivo en virtud de que provoca una evolución de una situación anterior; es importante aquí mencionar que esta circunstancia requiere una gran capacidad de captación, una sensibilidad muy fina para poder preveer su sentido con toda oportunidad y una flexibilidad suficiente para adaptarse a la nueva situación en la medida en que sea necesario.

En otro orden de ideas y con el fin de inducir tales cambios de la mejor manera posible, diversos autores han señalado que existen tres formas más comunes de hacerlo: el con sentimiento, la identificación y la internalización; orientadas todas ellas a la adopción por parte del individuo o grupo, de una serie de actitudes, valores, normas, etc., -- que en última instancia le producirán satisfacción.

Finalmente y considerando que existe una tendencia natural de los individuos y la sociedad a sostenerse y a crecer de una manera conservadora, es fácil observar que los cambios-

provocan una reacción natural, manifestándose ésta de muy -
diversas formas, las cuales pueden resumirse en: Evolución -
(pequeñas medidas de adaptación no sistemáticas), Resolu- -
ción (transformaciones radicales) y Desarrollo Sistemático -
(El cambio planeado, es decir, D. O.)

5. AUTOEVALUACION

1. Mencione algunas de las características del mundo actual que obligan a las organizaciones a buscar nuevas condiciones que le permitan seguir sobreviviendo.
2. Demuestre la importancia de la segunda fase del proceso de los cambios, para que éste resulte exitoso.
3. Señale la importancia de describir cada una de las fases del proceso de los cambios, aún cuando éstas se entremezclan y la mayoría de las veces no siguen un orden consecutivo.
4. Ejemplifique la siguiente afirmación: " El sentido de la naturaleza de los cambios es constructivo".
5. Enumere algún caso de inducción de cambio, a través del método denominado "internalización".
6. Describa las formas como reaccionan las organizaciones - ante los impactos del cambio.

**6. REFERENCIAS
BIBLIOGRAFICAS**

1. Achilles de Faria Mello, Fernando., Desarrollo Organizacional., Ed. Limusa., México, 1983.
2. Basil, Douglas C. & Cook, Curtis W., Administración del cambio., Ed. Diana., México, 1979.
3. Margulies, Newton & Raia Anthony P., Desarrollo Organizacional, valores, proceso y tecnología., Ed. Diana., México, 1981.
4. Toffler, Alvin., El Shock del futuro., Plaza & Janés, -- S. A., Editores., México, 1979.

Para completar y ampliar los conocimientos adquiridos en esta unidad, se recomienda la siguiente lectura, referente a la velocidad cada vez mayor con que se suceden los cambios en la sociedad, tomado del Shock del futuro.

TIEMPO Y CAMBIO

¿Cómo sabemos que el cambio se acelera? A fin de cuentas, - no existe un modo absoluto de medir el cambio. En la tremenda complejidad del universo, incluso dentro de una sociedad dada, se produce simultáneamente un número infinito de corrientes de cambio. Todas las "cosas" -desde el virus más diminuto hasta la mayor galaxia- son, en realidad, no cosas sino procesos. No hay punto estático, una inmutabilidad feliz, que sirva para medir el cambio. Por tanto, el cambio es necesariamente relativo.

También es desigual. Si todos los procesos se desarrollasen a la misma velocidad, o incluso si se acelerasen y frenasen al unsono, sería imposible observar el cambio. Pero el futuro invade el presente a distintas velocidades. Y de este modo se hace posible comparar la rapidez de los diferentes procesos a medida que se desarrollan. Sabemos, por ejemplo,

que, comparada con la evolución biológica de las especies, la evolución cultural y social es extraordinariamente rápida. Sabemos que algunas sociedades se transforman, tecnológica o económicamente, más de prisa que otras. Y sabemos -- también que los diferentes sectores de una misma sociedad muestran distintas velocidades de cambio: la disparidad que William Ogburn designó con el nombre de "retardación cultural". Es precisamente la desigualdad del cambio lo que lo hace mensurable.

Sin embargo, necesitamos un patrón que nos permita comparar unos procesos sumamente diversos, y ese patrón es el tiempo. Sin el tiempo, el cambio nada significa. Y sin el cambio, -- el tiempo se detendría. El tiempo puede concebirse como los intervalos durante los cuales ocurren los acontecimientos. -- Así como la moneda nos permite dar un valor a las manzanas y a las naranjas, el tiempo nos permite comparar procesos -- diversos. Cuando decimos que se necesitan tres años para -- construir una presa, en realidad declaramos que se requiere el triple del tiempo que emplea la Tierra en dar la vuelta alrededor del Sol, ó 31,000,000 de veces el tiempo que se -- necesita para sacar punta a un lápiz. El tiempo es la moneda que hace posible comparar la rapidez con que se desarrollan procesos muy diferentes.

Dada la desigualdad del cambio, y a pesar de poseer este patrón, tropezamos con tremendas dificultades para medir -- aquél. Cuando hablamos del grado de cambio, nos referimos -- al número de sucesos apiñados en un intervalo de tiempo fijado arbitrariamente. Por eso tenemos que definir los "sucesos". Tenemos que seleccionar nuestros intervalos con exactitud. Hemos de tener mucho cuidado con las conclusiones -- que sacamos de las diferencias observadas. Más aún: en lo -- que atañe a la medida del cambio, estamos hoy día mucho más avanzados en lo referente al proceso físico que en lo tocante al proceso social. Por ejemplo, sabemos medir mucho mejor la velocidad con que la sangre discurre por el cuerpo -- que la rapidez con que fluye el rumor en la sociedad.

Sin embargo, a pesar de todas estas dificultades existe un amplio acuerdo -- en un sector que abarca desde los historiadores y los arqueólogos hasta los científicos, sociólogos, -- economistas y psicólogos -- sobre el hecho de que muchos procesos sociales se están acelerando de un modo impresionante e incluso espectacular.

**Que es el
Desarrollo Organizacional**

I.OBJETIVOS**OBJETIVO PARTICULAR DE LA UNIDAD**

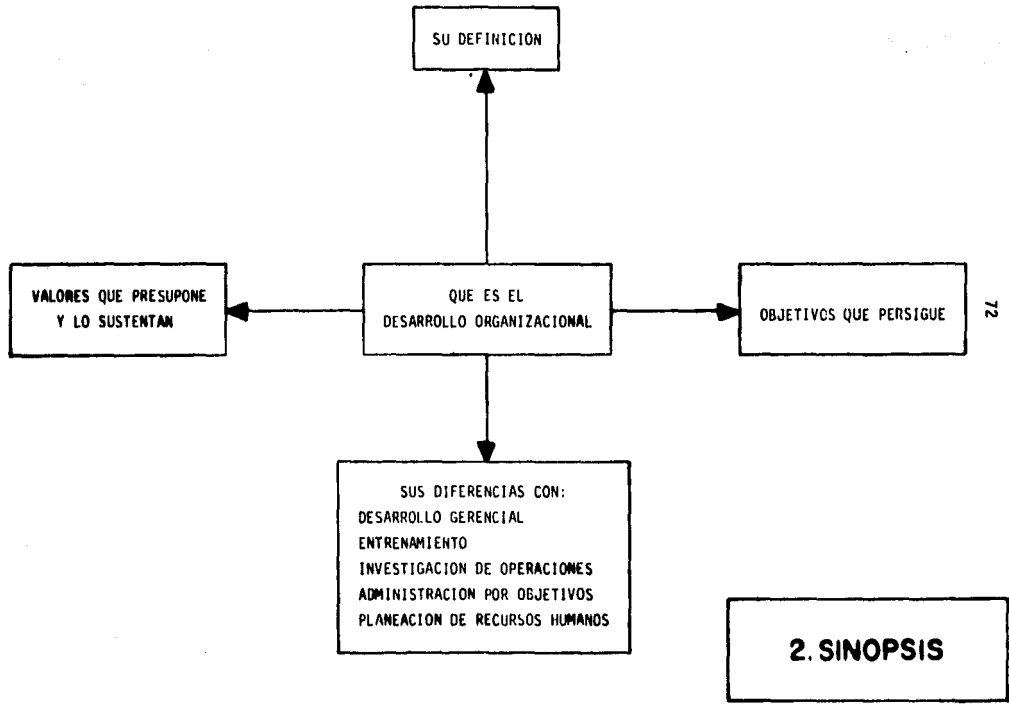
Al finalizar las actividades de esta unidad, el lector podrá:

Conocer, analizar y describir los elementos constitutivos que integran el Desarrollo Organizacional.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Al finalizar el proceso enseñanza-aprendizaje, el lector podrá:

1. Definir el Desarrollo Organizacional
2. Enunciar las diferencias con otras intervenciones de cambio.



1. SU DEFINICION

A partir de los conceptos expresados en la Unidad que contempla los antecedentes del Desarrollo Organizacional, considerando su naturaleza y posibilidades de conceptualización (como filosofía, sistema, estrategia, disciplina, arte, etc.), en los párrafos siguientes se plantean diferentes definiciones que los autores han otorgado al D. O.

Luis Ferrer Pérez

Desarrollo Organizacional es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, -- técnicas y procesos, administrado desde la alta Gerencia, y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona.

Richard Beckhard

Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta Gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Warren Bennis

Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios.

Hornstein, Burke y coeditores

El Desarrollo Organizacional es un proceso de - - creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización.

Blake y Mouton

El Desarrollo Organizacional es un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia, es decir, es un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa.

Fernando Achilles de Faria Mello

Desarrollo Organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados.

Analizando este conjunto de definiciones, podemos resaltar lo siguiente:

- En primer término que el grado tan heterogéneo de conceptos expresados es congruente con las dificultades de ubicar la naturaleza del D. O., expresadas en apartados anteriores.
- En segunda instancia, que el D. O. se constituye en un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación, utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miran a optimizar la interacción entre personas y grupos, para constante perfeccionamiento y renovación de los sistemas-técnico, económico y administrativo, de manera que aumente la eficacia y salud de la organización.
- En tercer lugar que requiere una visión global de la empresa; enfoque de sistemas abiertos; compatibilización con las condiciones del medio externo, trato conciente y responsable de los directivos; desarrollo de las potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas)
- Finalmente implica, valores realísticamente humanos; adaptación, evolución y/o renovación (cambios de hábitos o comportamientos).

2. LOS OBJETIVOS QUE PERSIGUE

Aunque los objetivos de un programa de D. O., varían necesariamente de acuerdo al diagnóstico que se haga de la institución (situación esta última que será analizada en unidades posteriores), existen objetivos de carácter general, -- que pueden ser aplicados independientemente de las características específicas de las situaciones que sean objeto de esfuerzos de Desarrollo Organizacional. Estos objetivos son principalmente los siguientes:

- Desarrollar un sistema viable y capaz de auto--renovarse, que se pueda organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas.
- Hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable, como de los sistemas temporales, por medio de la creación de mecanismos de continuo--mejoramiento.
- Avanzar hacia la colaboración y competencia entre las unidades interdependientes.
- Crear condiciones en las que se haga aparecer -- al conflicto como inevitable y se maneje adecuadamente.
- Lograr el punto en que se tomen las decisiones-- en base a las fuentes de información, y no a -- las funciones organizacionales.
- Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre -- los miembros de la organización.

- Crear un ambiente en el cual la autoridad conferida a los puestos, se agregue a la autoridad - basada en conocimientos y aptitudes.
- Aumentar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
- Incrementar el nivel de entusiasmo personal y - el del bienestar en la empresa.
- Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución.
- Encontrar soluciones creativas a problemas fre- cuentes.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- Compatibilizar, viabilizar, armonizar e inte- - grar las necesidades y objetivos de la empresa- y de quienes la forman.
- Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización, en relación con las caracterfsti- cas del medio externo.
- Desarrollar la organización a través del desen- volvimiento de los individuos.

3. VALORES QUE PRESUPONE Y QUE LO SUSTENTAN

Existe un conjunto de valores o principios fundamentales, relativos al hombre y a su trabajo en el contexto de la organización, los cuales ejercen una influencia poderosa en el proceso y en la tecnología para crear organismos más funcionales, ya que ofrecen una guía que indica el sentido o dirección de aquello que va a emprenderse, en las gestiones para desarrollar la organización y en la forma en que el programa evolucionará y se mantendrá. Estos valores se expresan como sigue:

- Brindar oportunidad a los miembros de la organización de que trabajen como seres humanos, más - que como elementos del proceso de producción.
- Dar oportunidad para que cada miembro de la organización, así como la organización misma, desarrollen toda su potencialidad.
- Procurar aumentar la efectividad del organismo - en función de todas sus metas.
- Intentar crear un ambiente en el cuál, sea posible que los miembros de la organización encuentren un trabajo estimulante, que los rete.
- Proporcionar oportunidades a los colaboradores, - de que influyan en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio ambiente.
- Tratar a cada ser humano, como una persona que - tiene un conjunto complejo de necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y para su vida.

ESTE TESIS NO DEBE
QUEDAR DE LA BIBLIOTECA

4. DIFERENCIAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL CON: DESARROLLO GERENCIAL, ENTRENAMIENTO, INVESTIGACION DE OPERACIONES, ADMINISTRACION POR OBJETIVOS Y PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.

Desde que el concepto de "Desarrollo Organizacional" pasó a formar parte de la literatura de Administración, ha habido toda clase de posiciones en lo que respecta a sus límites y cualidades esenciales.

Con el fin de profundizar con mayor detalle en las características esenciales del D. O., en los párrafos siguientes se analizan las principales diferencias entre éste y otros esfuerzos que están dirigidos hacia el cambio del comportamiento humano o de los métodos de trabajo.

Desarrollo Organizacional y Desarrollo Gerencial.

La diferencia entre estas dos clases de esfuerzos radica -- primordialmente en sus enfoques y consiguientemente ámbitos de aplicación. El Desarrollo gerencial podría llamarse más apropiadamente "Desarrollo de Gerentes". Sus objetivos generalmente están enfocados a mejorar las destrezas, habilidades y capacidades de los gerentes que van a cumplir tareas más amplias; avanzar hacia la comprensión de las necesidades derivadas de la sucesión, promoción, etc. Incluye la -- planeación de carreras, rotación de labores, educación administrativa dentro y fuera de la organización, evaluación y revisión, etc. En todo esto el objetivo es el desarrollo, educación o evaluación del gerente individual.

El Desarrollo Organizacional por otra parte, aunque ciertamente incluye esfuerzos de desarrollo administrativo, se di

rige principalmente al mejoramiento de los sistemas que -- componen la organización total.

El esfuerzo de D. O. está interesado en el trabajo con relaciones intergrupos, en el exámen del sistema de comunicaciones o en la estructura y funciones de la organización, y en la mejora del proceso de fijación de objetivos, entre otros.

Un ejemplo de las actividades de un programa de D. O., sería una evaluación periódica de como opera un equipo. -- Ellos fijan objetivos sobre una base regular para mejorar sus relaciones internas de trabajo, de la manera como solucionan los problemas y de la calidad de sus comunicaciones, así como de la fijación de prioridades para sus tareas futuras. Los miembros individuales de tal equipo, frecuentemente aprenden mucho acerca de sus propias funciones, sus relaciones interpersonales, sus habilidades en la toma de decisiones, etc. Pero el enfoque principal está en el -- equipo.

Desarrollo Organizacional y Entrenamiento.

Los niveles directivos han visto la necesidad de alguna -- clase de esfuerzo global de entrenamiento en toda la organización, para aumentar el grado de efectividad administrativa de todos los miembros o la solución de problemas de todas las unidades de trabajo. Algunas entidades envían -- grupos enteros a laboratorios de entrenamiento en relaciones humanas o a programas de escuelas de administración de Negocios. Mucha gente diría que estas prácticas son esfuerzos de Desarrollo Organizacional.

La diferencia entre las prácticas de entrenamiento y un genuino esfuerzo de D. O., radica en que no están específicamente relacionadas con la misión de la organización; no son orientadas a la acción en el sentido de proporcionar un nexo entre las actividades de entrenamiento y la planeación de acción, que las sigue. Estas no son esencialmente parte de un mayor esfuerzo.

Lo anterior no equivale a decir que tales esfuerzos de entrenamiento no sean útiles, sino que no necesariamente producen un cambio organizacional; es decir, si bien el entrenamiento es una experiencia educacional que enseña a los miembros de la organización la manera como trabajan los equipos, los problemas de comunicación en las organizaciones, los identifica con su puesto de trabajo, etc., no necesariamente estimula la acción, ya que su objetivo principal es proporcionar educación.

El beneficio a la organización no llega hasta que las destrezas y habilidades aprendidas en la parte educacional -- sean aplicadas por parte de los equipos de trabajo. Se requiere un estudio completo de su relación con la calidad de su planeación, su fijación de objetivos y sus relaciones, antes de que el cambio organizacional ocurra. Lo anterior puede ilustrar la diferencia en la orientación hacia el entrenamiento y la orientación hacia el D. O. La primera puede contar con la participación de toda la compañía -- en un esfuerzo educacional, pero no es lo mismo que un esfuerzo total de Desarrollo Organizacional.

Desarrollo Organizacional e Investigación de Operaciones.

Una tercera clase de relación que debe examinarse, es la diferencia que existe entre los esfuerzos de D. O. y los de cambio a través de la Investigación de operaciones.

Partiendo de un concepto general sobre Investigación de Operaciones enmarcado en "la utilización de un método científico y de un grupo interdisciplinario a fin de representar los problemas relacionados con la operación de los sistemas, como modelos matemáticos para suministrar una base cuantitativa para la toma de decisiones, y descubrir nuevos problemas para su análisis cuantitativo"; podemos observar que la diferencia esencial, tiene que ver con la identificación de variables estratégicas, esto es, con aquellos factores que parecen tener ingerencia en las funciones del sistema en estudio, tales como: inventarios, formación de líneas, secuencias, rutas, reemplazo, competencia.

Una relación semejante de los problemas en el campo del Desarrollo Organizacional, probablemente incluiría la identificación de la misión y valores apropiados, conflicto y colaboración humana, control y liderazgo, afrontamiento y resistencia a un cambio, utilización de los recursos humanos, comunicación entre los rangos jerárquicos, etc.

En otras palabras, los profesionales de la investigación de operaciones tienden a seleccionar variables económicas o de ingeniería, ciertamente variables que son cuantitativas y mensurables y que parecen estar directamente ligadas con las utilidades y eficiencia del sistema. Los profesionales del Desarrollo Organizacional tienden a interesarse más en las variables y valores humanos, con un carácter ma

yormente cualitativo y por ende no totalmente mensurable.

El objetivo primordial en la Investigación de Operaciones es la toma de decisiones para lo cual se fundamenta en las ciencias exactas. Por otro lado, el objetivo principal del Desarrollo Organizacional es crear el ambiente adecuado para la toma de decisiones, basandose en las ciencias sociales y del comportamiento.

No obstante lo anterior, es indispensable que ambos esfuerzos sean coordinados para lograr mayor efectividad dentro de las organizaciones.

Desarrollo Organizacional y Administración por Objetivos.

La Administración por Objetivos (APO) puede ser descrita como un proceso a través del cual superiores y subordinados de una organización, en forma conjunta identifican sus objetivos comunes, definen el area de responsabilidad de cada individuo en términos de resultados esperados y usan estas medidas como guías para el funcionamiento de la unidad y para valorar la contribución de cada uno de sus miembros.

Una de las distinciones que puede hacerse entre la APO y el D. O., es que la primera fija metas específicas para cada miembro de la organización, mientras que la segunda se centra en toda la organización o alguna parte sustancial de ella.

La diferencia básica entre la Planeación de Recursos humanos y el Desarrollo Organizacional, radica fundamentalmente en que la primera se enfoca exclusivamente al elemento humano, mientras que el segundo comprende todos los recursos de la organización (humanos, técnicos y materiales)

Es cierto que un programa de D. O. abarca elementos de la planeación del recurso humano, pero no centra en éstos toda su atención, sino que su panorama es más amplio.

Aún cuando existen diversas y variadas definiciones acerca del concepto "Desarrollo Organizacional", es posible delinear algunas de sus características básicas. El D. O. implica una visión global de la empresa, tanto en sus relaciones internas como externas, un intento planeado y sistemático de cambio de la cultura organizacional, incluyendo los patrones de comportamiento individual y grupal, los métodos de trabajo, las relaciones de comunicación y autoridad, y en general los sistemas técnico, económico y administrativo; aplicando los conocimientos de las ciencias -- del comportamiento en un proceso colaborador y participativo. De tal manera que la salud y eficacia organizacional aumente y corresponda a las exigencias crecientes de cambio propias de nuestros tiempos.

Dentro de este contexto, es importante señalar que los objetivos de un programa de D. O. en síntesis se enfocan hacia un funcionamiento organizacional más efectivo, es decir, a desarrollar una organización que funcione a plenitud y que alcance sus metas y objetivos mediante el uso óptimo de sus recursos humanos, técnicos y materiales; contemplando este desarrollo, el mejoramiento de la calidad de la vida de trabajo que experimentan los individuos dentro de la organización.

En este orden de ideas, cabe mencionar que existen una serie de valores relativos al hombre y a su desempeño en la organización, que influyen de manera determinante en la -- evolución de un programa de Desarrollo Organizacional. Esta serie de principios fundamentales intentan crear un ambiente laboral, en el cual los miembros de la organización desarrollen toda su potencialidad y encuentren un trabajo estimulante.

Finalmente es útil conocer y diferenciar el D. O. de otros tipos de esfuerzo encaminados hacia el cambio individual o de sistemas dentro de la organización, tales como el Desarrollo gerencial, Entrenamiento, Administración por objetivos, Investigación de Operaciones, entre otros; con el fin de evitar en la medida de lo posible, el cometer errores - de selección, si lo que se pretende es efectuar un cambio global en la organización que sepa corresponder a las exigencias ambientales. Lo anterior no quiere decir, que se tenga una posición a favor de una técnica o de otra, sino lo que se pretende es utilizar una variedad de enfoques -- (cuando sea adecuado) que tengan la suficiente validez para lograr los resultados deseados.

1. Que se entiende por Desarrollo Organizacional.
- 2.Cuál es la definición de Desarrollo Organizacional desde el punto de vista del autor Luis Ferrer Pérez.
3. Enumere cinco objetivos que persigue el Desarrollo Organizacional.
4. Hacia donde se orientan los valores que presupone el Desarrollo Organizacional.
5. Señale las principales diferencias entre Desarrollo Organizacional y Desarrollo Gerencial.
6. Utiliza o aprovecha el Desarrollo Organizacional algunos de los conceptos, técnicas o procedimientos enmarcados por otros esfuerzos de cambio. ¿Por qué?

**6. REFERENCIAS
BIBLIOGRAFICAS**

1. Achilles de Faria Mello, Fernando., Desarrollo Organizacional., Ed. Limusa., México 1983.
2. Arias Galicia, Fernando., Administración de Recursos Humanos., Ed. Trillas., México 1980.
3. Beckhard, Richard., Desarrollo Organizacional, estrategias y modelos., Fondo educativo interamericano, S. A., E. U. A. 1973.
4. Bennis, Warren G., Desarrollo Organizacional: Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas., Fondo educativo interamericano, S. A., E. U. A. 1973.
5. Ferrer Pérez, Luis., Gufa práctica de Desarrollo Organizacional., Ed. Trillas., México 1982.
6. Margulies, Newton & Raia, Anthony P., Desarrollo Organizacional: valores, proceso y tecnología., Ed. Diana., - México 1981.
7. Michael, Stephen R., Técnicas para el cambio organizacional., Ed. Mc. Graw Hill., México 1983.

Para completar y ampliar los conocimientos adquiridos en esta unidad, se recomienda la siguiente lectura, relativa a la nueva conceptualización de los valores del individuo dentro de la organización, escrito por Robert Tannenbaum y Sheldon A. Davis.

LOS VALORES Y PRINCIPIOS, EL HOMBRE Y LAS ORGANIZACIONES

"... hoy día atravesamos por un período en que el desarrollo de una teoría en el seno de las ciencias sociales ha de permitir innovaciones que en el momento presente son in concebibles. Entre ellas se contarán los cambios espectaculares en la organización y administración de empresas de negocios. Las aptitudes del ser humano común y corriente para crear, progresar, colaborar y producir (en el sentido pleno del término) son mucho mayores de lo que se ha reconocido... es posible que la próxima mitad del siglo traiga consigo los cambios sociales más espectaculares en la historia del hombre"

Para los interesados en la teoría de la organización y en la labor de desarrollo organizador, esta es una época estimulante y que ofrece una prueba que vencer. Es probable -- que nunca, hasta ahora, se hayan presentado de modo tan palpable las cuestiones fundamentales y debatibles en la -

línea divisoria que separa a los organismos en mutación -- del hombre en su madurez; ni en forma tan apremiante, ni con aplicaciones potencialmente tan críticas para ambas manifestaciones. Y en alto grado, los destellos que se advierten en la línea divisoria son reflejo de las diferencias de valoración, tanto en el seno de los organismos, como internamente en el hombre mismo; valores humanos que -- rompen sus ligaduras y cuya aplicabilidad funcional se somete hoy día a nuevos exámenes y pruebas; y que indudablemente se hallan en período de transición.

En nuestros días, muchos organismos, especialmente los que se hallan en las filas directrices de la tecnología, se enfrentan a elementos en fermento y en efusión. Aumenta el número de casos, en que el modelo burocrático (en el que resalta la estructura relativamente rígida, la especialización funcional bien definida, la dirección y el control -- ejercidos a través de una autoridad jerárquica oficial y -- de sistemas fijos de derechos, obligaciones y procedimientos; así como el aspecto impersonal de las relaciones humanas) está reaccionando en forma inadecuada a las demandas -- impuestas por fuentes externas e internas del organismo. -- Está en pie la necesidad creciente de experimentar, de -- aprender gracias a la experiencia, de poseer flexibilidad y adaptabilidad y de la facultad de progresar. Existe la -- necesidad de una mayor inventiva y creatividad y colaboración entre individuos y grupos. Es indispensable contar -- con mayor agilidad; y parece imprescindible aplicar siste-

mas pasajeros. Es preciso crear un medio ambiente en que - se utilice en su plenitud al hombre y en que se le ponga a prueba, para que pueda prosperar como ser humano.

En su libro *Changing Organizations* (Organismos en mutación) Warren Bennis indica que la forma burocrática de organización "es cada día menos eficiente; se encuentra =fuera de onda= del modo más desesperante frente a las realidades - contemporáneas; y que nuevas formas, normas y modelos... - están surgiendo, las cuales auguran cambios drásticos en - la conducta de las sociedades anónimas y en las prácticas administrativas en general". Por lo menos uno de los modelos más recientes, aquel con el que se vinculan más estrechamente nuestras experiencias recientes, es orgánico y encauzado a sistemas. Nosotros opinamos que aunque sólo sea transitoriamente, este modelo puede provocar reacciones - muy valiosas para las demandas más recientes a que se enfrentan los organismos.

En este momento histórico no son solamente los organismos - los que se encuentran en transición. El hombre, quizá ahora más que nunca, está entrando a la vida; está dejando de ser un objeto utilizable y cada día hace valer más sus derechos, su complejidad y su importancia; sin comprender a fondo cómo y por qué, se moviliza lentamente, pero acercándose cada día más al centro del universo.

Los factores en que se apoya el surgimiento del hombre son complejos y guardan relaciones recíprocas. Contienen nive-

les superiores de realización educativa, una disponibilidad creciente de elemento de la tecnología, que liberan al hombre de la carga de trabajo físico y rutinario y lo hacen depender más de la sociedad, porque resiente un ritmo más acelerado en su medio ambiente de mutaciones, que lo amenazan y al mismo tiempo le lanzan un desafío. También contienen esos factores una mayor abundancia de elementos, lo cual brinda oportunidades para gran variedad y profundidad de experiencias que nunca antes fueron tan asequibles en general al hombre.

Existen numerosas pruebas de esta tendencia. Se hallan, por ejemplo, en los sondeos en muchas religiones, en la búsqueda de modos y valores más viables. Se encuentran en los poderosos movimientos de independencia de las minorías en todas partes, y en el desafío que lanzan nuestros jóvenes, -- que encuentran falsos nuestros principios y centralizados a menudo en forma materialista. Se advierten en tantas personas que se dedican a estudiar psicoterapia en el adiestramiento de reacciones a estímulos; y en manifestaciones de la individualidad en las artes y en otras esferas. También se hallan en el interés incesante y creciente de los escritos y en las ideas y en la dirección general del existencialismo humanístico.

Los organismos están poniendo en tela de juicio el modelo burocrático y se alejan de él, en parte porque el hombre está haciendo valer su individualidad y su "centralismo", en parte en virtud del creciente descontento con el impacto -- personalmente restrictivo de las burocracias. En esta corriente de hechos es preciso que los organismos y el hombre encuentren la ruta que los una más. En nuestra opinión, esta ruta se hallará merced a los valores mutables, valores que, debemos esperar, satisficirán todas las necesidades de efectividad y de supervivencia de los organismos y las necesidades que existen de individualidad y progreso en el hombre incipiente. Quienes se interesan por la teoría de las organizaciones y por el desarrollo de éstas desempeñarán en nuestro concepto, un papel trascendental en estas pesquisas.

**Ambiente adecuado
para realizar el
Desarrollo Organizacional**

I. OBJETIVOS

OBJETIVO PARTICULAR DE LA UNIDAD

Al finalizar las actividades de esta unidad, el lector podrá:

Comprender y analizar los requerimientos básicos - para realizar el Desarrollo Organizacional.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

Al finalizar el proceso enseñanza-aprendizaje, el lector -- podrá:

1. Describir las facetas más importantes del comportamiento humano.
2. Analizar su conformación Biopsicosocial.
3. Describir la influencia que los grupos ejercen sobre el individuo.
4. Describir y analizar los alcances y limitaciones del campo de acción del Desarrollo Organizacional.

Ambiente adecuado
para realizar el
Desarrollo
Organizacional

1. Creación del ambiente
adecuado

El hombre como ser biopsicosocial
El agente de cambio
Transición de Valores

2. Psicología Individual

Motivación
Aprendizaje
Percepción

3. Psicología Social

Conducta Social

4. El Organismo Social como
sistema abierto.

Aspectos Estáticos
Aspectos Dinámicos

5. La problemática de su
medio ambiente.

96

2. SINOPSIS

1. CREACION DEL AMBIENTE ADECUADO

A partir de los conceptos enunciados en las dos unidades anteriores, podemos plantear que los cambios impactan sobre la Organización: en el área de la Gerencia, reclamando medidas de adaptación, corrección, perfeccionamiento o desarrollo de los procesos administrativos de previsión, planeación (Objetivos, métodos, procedimientos), decisión, estructura (Organización y tareas), coordinación, integración control e información; - como en el área del comportamiento afectando necesidades, valores, motivación, expectativas, estilos, liderazgo, poder, comunicación; llegando a la dinámica de los grupos y entre grupos, generando frustraciones, reacciones emocionales, rivalidad y conflictos indicando también la necesidad de obtener reajustes y desarrollos relacionados con esos factores Psico-Sociales.

Y además afectando los procesos de comportamiento las dimensiones de la Gerencia, al mismo tiempo que los procesos de Gerencia afectando las dimensiones humanas o de comportamiento.

El proceso de los cambios implica, para su total adecuación, el empleo de acciones planeadas con base en un desarrollo sistemático, resultando imperativo que exista dentro de la Organización un respaldo ambiental adecuado que permita a los individuos y a las organizaciones responder de manera más eficiente a las demandas que dichos cambios exigen.

En este contexto, a menos que la Organización sepa desarrollar una correspondencia al cambio, dando nueva forma a los requisitos y expectativas organizacionales, tanto estructural como psicológicamente, el cambio y las adicionales incertidumbres de la mutación ambiental pueden crear caos, resultando en un mal funcionamiento y hasta en ajustes traumáticos en los patrones de comunicación, redes de relaciones y hasta en la adopción de decisiones.

A partir de los enunciados anteriores, concluimos que la psicología y la sociología ofrecen una perspectiva esencial para no solamente entender, sino principalmente para influir sobre el proceso de cambio de modo que este proceso sea de hecho el de cambio planeado.

Por otra parte especial significación tiene para garantizar el éxito o producir el fracaso de un plan de Desarrollo Organizacional, el tener presente que toda organización debe ser considerada como un sistema en el que las partes interactúan, son dependientes entre sí y en conjunto dan forma a los elementos que convergen en dicho sistema.

<p>Al igual que todo sistema orgánico, una empresa se compone de órganos que deben actuar en armonía para el desempeño de una función o finalidad.</p>
--

A partir de estos conceptos el sistema total de una organización debe ser considerado como parte de un contexto más -

amplio que la envuelve y que siempre esta ligado con ella. Es en este medio ambiente en donde se dan las transacciones entre el individuo y la empresa siendo ésto materia de estudio del Desarrollo Organizacional.

1.1. El hombre como ser biopsicosocial.

Las ciencias del comportamiento consideran al hombre, como una unidad indivisible en la cual se aprecian tres corrientes: Biológica, Psicológica y Social, así pues la -- integración Biopsicosocial del hombre, es la base para poder entender mejor su conducta.

Dicha integración no es estática, ya que nunca permanece igual. Por lo contrario es dinámica, porque experimenta -- diversos y continuos cambios.

Dfa con dfa se aumentan conocimientos, ideas, experiencias, etc. El medio ambiente cambia al igual - que los mecanismos biológicos, así la adaptación del individuo a su ambiente constituirá su personalidad.

1.2. El Agente de Cambio.

Siendo el ambiente adecuado dentro de la Organización factor primordial para realizar el Desarrollo Organizacional, definimos al Agente de Cambio como el ente que va a procu

rar que todo se encuentre en óptimas circunstancias para realizar mejor su labor.

Para este efecto veremos que el agente de cambio es:

La persona experta en administrar los cambios adecuados en las dosis apropiadas, ya que reacciona a los cambios que se dan en el medio ambiente que enmarca a la Organización y produce cambios nivelados dentro de esta.

Evita el trauma del cambio radical controlándolo en pequeñas porciones, pues sabe la cantidad de cambios que la organización puede absorber. El agente de cambio trabaja a favor de la sensibilidad de la organización respecto de su ambiente.

Trata de lograr que el cliente perciba lo que ocurre a su alrededor y dentro de la Organización.

Para llevar a cabo el Desarrollo Organizacional, es necesaria la ayuda de consultores externos para facilitar el proceso de cambio. Sin embargo hay organizaciones que están creando sus propios consultores internos.

El entorno en que se desenvuelve un consultor como agente de cambio en una organización, puede verse caracterizado por factores positivos que propician el éxito de su tarea, en un esfuerzo de Desarrollo Organizacional y por factores negativos que la obstaculicen.

Los factores positivos son:

A) Sinceridad recíproca: es esencial que exista una buena -

relación entre el agente de cambio y la organización - y esto se logra si existe una buena retroalimentación -

- B) **Confianza Reciproca:** es importante que se establezca - una relación de confianza y aceptación entre el agente de cambio y el area posible de sufrir una transformación.
- C) **Crecimiento Mutuo:** cuando existen beneficios mutuos se abre un panorama de superación y crecimiento, logrando que cada miembro participe en el logro del proceso.

Los factores negativos son:

- A) **Rechazo:** cuando existe un agente externo, se va a presentar un temor o desconfianza a la nueva persona y rechazo a los cambios que se pretenden dentro de la organización.
- B) **Desconfianza:** como el agente de cambio pretende enseñar, entrenar, aconsejar, persuadir, adoctrinar, será sujeto a criticas por parte de los otros miembros, y se comentará que no conoce la organización para modificar sistemas y procedimientos.

1.3. Transición de valores.

El agente de cambio deberá eliminar conceptos acerca de los recursos humanos, que provocan un obstáculo para la creación de un ambiente adecuado, y considerar aspectos positivos acerca de éste, a través de una tendencia a modificar sus valores, como puede ser:

1. Eliminar el concepto de la valoración negativa de las -
personas y generar la tendencia a convencernos de que -
son seres humanos.
2. Eliminar el concepto de que el hombre es malo, y lograr -
la tendencia a considerarlo básicamente bueno.
3. Eliminar el concepto de que las personas son inmutables y
fomentar la tendencia de que las personas se encuentran -
en formación.
4. Eliminar la idea de utilizar al individuo a través de ins-
tructivos de trabajo y lograr la tendencia a considerarlo
como persona en su plenitud.
5. Eliminar el concepto de ocultar la expresión del sentimien-
to y lograr la tendencia a facilitar tanto su expresión -
como aprovechamiento de ellos.
6. Eliminar el concepto jerárquico de la autoridad y del pres-
tigio personal y fomentar la tendencia a usar el rango --
jerárquico para fines de la organización.
7. Eliminar la desconfianza hacia los demás y fomentar la - -
tendencia a confiar en ellos.
8. Eliminar el temor a exponerse a riesgos y lograr la tenden-
cia a afrontarlos.
9. Eliminar la trascendencia atribuida a la competencia y --
fomentar el considerar mucho más importante la colabora-
ción.

2. PSICOLOGIA INDIVIDUAL.

Aún cuando el tema de la psicología del individuo, es por sí solo motivo de un estudio particular, con el fin de considerar en el hombre su personalidad individual, su adaptación al grupo y a los organismos de trabajo y sus reacciones a la imposición de sistemas, métodos y condiciones físicas de trabajo; en los párrafos siguientes se formula un breve análisis de la conducta humana tanto en sus mecanismos internos, como en sus repercusiones ante la sociedad.

Al respecto, es importante tener en cuenta que la naturaleza humana difiere del resto, en que es mucho más compleja y consecuentemente menos previsible, constituyéndose un objeto de estudio de difícil control. En este sentido para comprender y analizar las facetas más importantes del comportamiento humano, es necesario enfocar la psicología individual, desde los tres conceptos básicos de la Psicología moderna.

Motivación - Aprendizaje - y Percepción.

- A) Motivación. Por lo que se refiere a este primer aspecto, - su análisis nos permite comprender las condiciones o estados que activan o dan energía al organismo, llevándolo a - conductas dirigidas hacia determinados objetivos, habiendo sido a la fecha, motivo de atención y estudios por parte - de diferentes autores, entre los que encontramos los de -- Abraham Maslow.

De entre dichos motivos podemos mencionar aquellos que más nos interesan y que resultan de mayor importancia en la adaptación del individuo a la organización: necesidad de agrupación, de poder, curiosidad, seguridad, emoción, y motivación económica.

- B) Aprendizaje. Al respecto, podemos mencionar que el aprendizaje se define como el aumento de la probabilidad de -- que ocurra una respuesta cuando se presenta un estímulo, reflejando el ser humano actitudes que se van formando a lo largo de un interminable proceso de modificación de -- la conducta. Esta capacidad de aprendizaje del individuo viene a determinar sus posibilidades de percepción, de -- las influencias que tienen lugar a nivel de estímulos -- sociales e individuales.
- C) Percepción. En este aspecto, el conocimiento que tenga el individuo de las circunstancias que lo rodean, determinará en gran medida su forma de percibir los objetos y acontecimientos del medio ambiente en el cual está inmerso.- Particular significación tiene ésto tratándose de las necesidades de cambio que toda organización hará afrontar a los individuos que la integran.

3. PSICOLOGIA SOCIAL.

El término "Sociedad" se refiere al grupo más amplio al que pertenece cualquier individuo. La sociedad consiste en una - población de ambos sexos y de todas edades, organizada con - diferentes objetivos: 1) Conservar el funcionamiento biológico de los miembros, de los grupos, 2) Reproducir nuevos miembros

bros del grupo, 3) Socializar a los nuevos miembros convirtiéndolos en adultos que trabajan, 4) Producir y distribuir los bienes y servicios necesarios para la vida, 5) Sostener el orden dentro del grupo y entre los grupos y los extraños, y 6) Definir la:

Significación de la vida y mantener las causas motivos para sobrevivir y participar en las actividades necesarias para la supervivencia.

Además el individuo que forma parte de una sociedad tiende a compartir cierto número de creencias, actitudes y modos de acción comunes. Además de ser miembro de una sociedad y de una clase social en particular, los individuos que pertenecen a las sociedades complejas tienden también a afiliarse a cierto número de otros grupos y organizaciones.

Las situaciones sociales pueden ser graduadas desde aquellas que están compuestas por personas que son perfectamente extrañas hasta las que consisten, entre estos dos extremos, en miembros de grupos íntimamente unidos, con grados variables de relaciones establecidas.

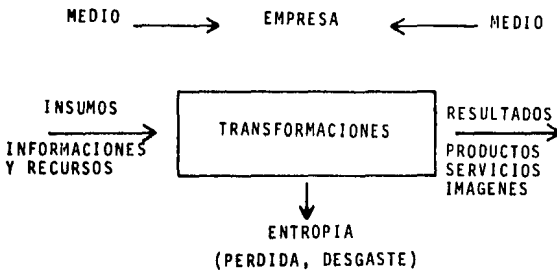
Las situaciones sociales transitorias son aquellas en que los individuos que participan no tienen relaciones interpersonales establecidas, lazos positivos o negativos de amistad, ni lazos que nazcan de las circunstancias de ser miembros de un grupo que en ese momento esta en funciones.

La psicología social se ocupa formal y exclusivamente de la -- comprensión, explicación y predicción de la conducta social. - Es una meta importante, por sí misma y no simplemente un medio para lograr mejores relaciones con los demás. Esta ciencia - desea comprender estudios relativos a la conducta social del - individuo con una meta en, y por sí misma.

La psicología social tiene mucho en común con la Sociología - y la Psicología, así como también con las Ciencias Políticas, Economía y Antropología, a fin de comprender la interacción - de las personas en los grupos. Por ejemplo: La Psicología se ocupa generalmente de las formas en que el ambiente influye - sobre un individuo, mientras que la Psicología Social centra su atención sobre las formas en que el ambiente social propio, es decir, las otras personas influyen sobre un individuo.

4. EL ORGANISMO SOCIAL COMO SISTEMA ABIERTO.

Un sistema es un conjunto de partes u órganos interdependientes que interactúan. Por lo que se refiere a un sistema abierto, existen aspectos importantes como son:



En la figura se muestran algunos aspectos fundamentales del modelo del sistema abierto, para explicar el funcionamiento de las organizaciones.

- A) Los insumos del medio externo: demandas, presiones, oportunidades, restricciones, recursos.
- B) Las transformaciones caracterizadas como procesos de administración o uso de los diversos recursos necesarios a la Empresa.
- C) Los resultados para el medio exterior: respuestas o resultados, productos, servicios, imágenes.
- D) La Entropía, pérdidas, desgastes, fricciones y desperdicios que ocurren durante los procesos de uso o transferencia de los recursos.

El sistema abierto de una empresa debe ser siempre considerado como parte de un contexto más amplio, que la envuelve y que siempre esta ligado con ella.

Dentro de los sistemas abiertos encontramos aspectos estáticos y dinámicos, por lo que se refiere a los primeros comprende lo que es la estructura de la organización y en los últimos se encuentran los procesos, procedimientos, etc. Esta clasificación se da en función a la velocidad con que se dan los cambios.

5. LA PROBLEMÁTICA DE SU MEDIO AMBIENTE.

El mundo de hoy presenta un panorama en el que predominan la variabilidad, la incertidumbre y la probabilidad. Esto lo podemos ver si analizamos la creciente movilidad ocupacional - que vivimos actualmente, así como también la existencia de - sistemas temporales, adaptativos, rápidamente cambiantes. La relación entre la organización y su medio ambiente ejerce un impacto sobre el cambio organizacional. Así es como las firmas comerciales rivalizan entre sí para manejar la tecnología, ganar poder en el mercado, manipular recursos financieros y fomentar el crecimiento doméstico e internacional.

Los gobiernos centrales que son la organización unitaria más grande de cualquier país.:

- A) Alteran las políticas monetarias, fiscales y de ingresos para manipular las metas socioeconómicas en conflicto.
- B) Compiten en el comercio y las universidades, para introducir nuevos y mejores servicios sociales y económicos.
- C) Adoptan políticas conflictivas y discriminatorias para proteger a grupos de interés especial y
- D) Actúan para promover la soberanía nacional, mientras que al mismo tiempo proclaman la necesidad de una postura -- internacional expandida.

Los sindicatos exigen más de todo, excepto de sus propias - organizaciones. Los ambientes organizacionales han llegado a ser sumamente complejos, difíciles de predecir y casi imposibles de manejar.

4. RESUMEN

Para que los cambios se puedan implantar es necesario, la creación de un ambiente adecuado; para ello es importante la intervención de un agente de cambio, que será el encargado de enseñar a afrontar los cambios, procurar que todo se encuentre en óptimas circunstancias, administrar los cambios adecuados en las dosis apropiadas, y trabajar a favor de la sensibilidad - de la organización respecto de su ambiente, entre otras cosas.

De la misma manera se requiere considerar para la creación de tal ambiente, al hombre como un ser biopsicosocial con un grado de dinamismo impredecible y cuya conceptualización deberá tender a una modificación positiva de sus valores (Teoría "X" y "Y").

En este sentido observamos que los cambios afectan al hombre - por lo que la Psicología juega un papel muy importante, desde el punto de vista de la Psicología Moderna, se le analiza considerando la motivación, el aprendizaje, y la percepción. Así mismo ya que dichos cambios afectan a la sociedad en general, la Psicología Social se ocupa de la explicación de la conducta social del hombre respecto al medio ambiente que lo rodea.

Finalmente, con el fin de contribuir a la formación del mencionado ambiente, es necesario visualizar a la Organización como un sistema abierto en el que convergen aspectos estáticos y - dinámicos; considerándola en un contexto más amplio en el que existen innumerables variables que, son complejas y condicionan su actuación.

5. AUTOEVALUACION

1. Porque se dice que el hombre es un ser Biopsicosocial.
2. Que es un agente de cambio.
3. Cuáles son las ventajas de contratar los servicios de un agente de cambio externo, para aplicar un programa de -- Desarrollo Organizacional.
4. Que entiende por Psicología Individual.
5. Mencione la diferencia entre Psicología Individual y - - Psicología Social.
6. Mencione los aspectos estáticos y dinámicos de un sistema abierto.
7. Cuál es la influencia que ejercen organizaciones sindicales sobre el medio ambiente:

**6. REFERENCIAS
BIBLIOGRAFICAS**

1. Achilles de Faria Mello, Fernando. Desarrollo Organizacional., Ed. Limusa. México 1983.
2. Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. México 1980.
3. Basil, Douglas C. & Cook Curtis W., Administración del Cambio., Ed. Diana. México 1979.
4. Beckhard, Richard. Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos., Fondo Educativo Interamericano, S. A. E.U.A. 1973.
5. Gerald, Frank A., Fundamentos de Psicología., Ed. Trillas México 1977.
6. Raven, Bertram H., Psicología Social., Cfa Editorial Interamericana, S. A. México, 1981.
7. Margulies, Newton & Raia, Anthony P., Desarrollo Organizacional: Valores, Proceso y Tecnología., Ed. Diana., México 1981.

Para completar y ampliar los conocimientos adquiridos en esta Unidad se recomienda la siguiente lectura, referente a la importancia del factor social en la Organización. Tomada del -- libro El Cambio Organizacional de Newton Margulies.

IMPORTANCIA DEL FACTOR SOCIAL EN LA ORGANIZACION.

Buena parte del aprendizaje da la significación para el funcionamiento en la Organización y tiene lugar en los muchos encuentros frente a frente, que ocurren en forma rutinaria en la vida cotidiana de la Organización. En tales interacciones es donde los miembros comparten impresiones del medio ambiente de la institución, comunican sus expectativas, discuten con otros -- miembros de la Organización y en general se cuentan el uno al otro "Que es lo que realmente sucede por aquí". Si bien podría parecer al observador casual que toda la actividad en la Organización guarda ... relación con la tarea. Al observador más minucioso le llamaría la atención la cantidad sorprendentemente grande de tiempo que los miembros de la Organización dedican a intercambiar información acerca de la naturaleza del -- sistema social en el cual se encuentran. En muchos casos este intercambio de información asume la forma de instrucción directa que un miembro de la Organización recibe de otro miembro y se convierte en un integrante crítico del proceso de -- Socialización. Este proceso es particularmente evidente en -- los intercambios entre miembros "Antiguos" de una organización y los "Recien Llegados" a ella. Los miembros "Antiguos"

son considerados dignos de gran crédito y confianza. Y las actitudes, expectativas y creencias subsecuentes a menudo son influidas en grado importante por estas primeras interacciones.

El hecho de comprender a la Organización como sistema social, ayuda al agente de cambio a identificar a las personas clave, útiles en el proceso de cambio; si bien algunas de estas personas lógicamente ocuparán puestos formales en la administración, también es posible descubrir personas que no ocupan puestos en la estructura de autoridad formal, pero que sin embargo, son decisivas en el éxito de un esfuerzo de cambio. Como hemos visto los modelos sociales influyentes y dirigentes de la opinión también pueden existir en las culturas informales de la Organización.

QUINTA
UNIDAD

Como se promueve el
Desarrollo Organizacional

OBJETIVO PARTICULAR DE LA UNIDAD

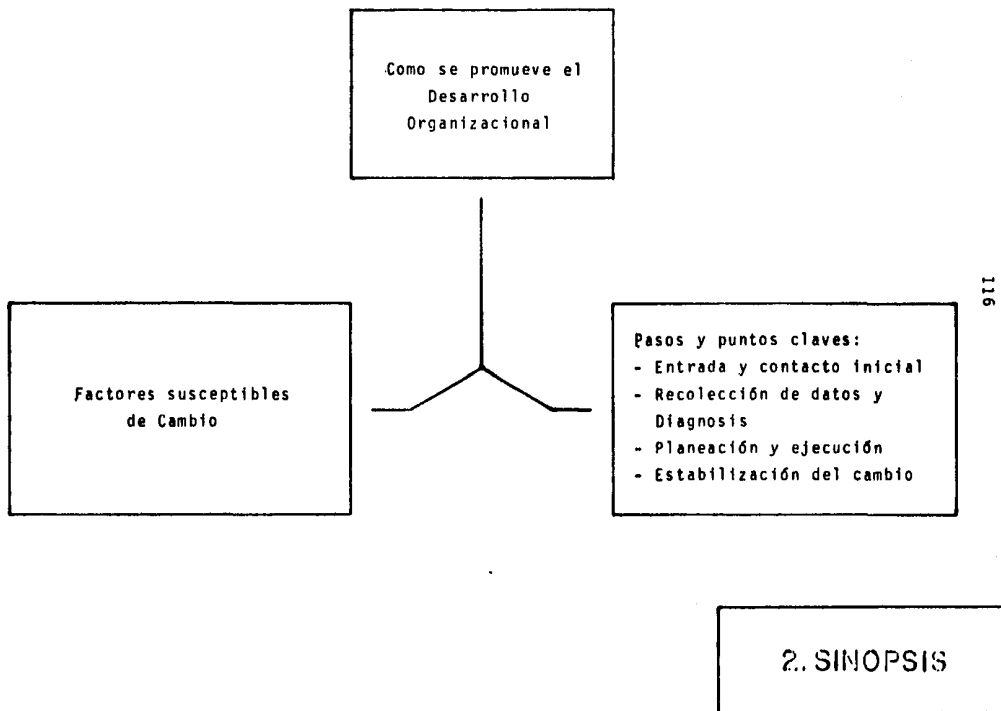
Al finalizar las actividades de esta unidad, el lector podrá:

Comprender y analizar los pasos de una intervención planificada de Desarrollo Organizacional y su aplicación en una estrategia diseñada para casos concretos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

Al finalizar el proceso enseñanza-aprendizaje, el lector podrá:

1. Señalar los aspectos de una organización que son susceptibles de cambio.
2. Ejemplificar situaciones de cambio.
3. Describir las principales estrategias de Desarrollo Organizacional.
4. Definir los roles en una estrategia de Desarrollo Organizacional.
5. Definir y aplicar los pasos esenciales de una estrategia de Desarrollo Organizacional.



1. FACTORES SUSCEPTIBLES DE CAMBIO

A partir de los conceptos y principios enunciados en la unidad anterior y que amplían la visión de las organizaciones como sistemas sociales, análogos con los sistemas biológicos, en los párrafos siguientes se plantean diversos factores de la organización que pueden ser susceptibles de cambio.

Cabe hacer notar que esta descripción de elementos o factores susceptibles de cambio, debe ser tomada como enunciativa mas no limitativa de la diversidad de situaciones en las que se mueven las organizaciones, dependiendo de sus características particulares y problemática, y que pueden ser motivo de aplicación de acciones planeadas de Desarrollo Organizacional.

- Estructuras y funciones.- sin duda alguna que elementos estructurales de una organización son los que probablemente requieren de manera permanente de efectuar cambios, a efecto de irlos -- adecuando al mundo dinámico de hoy, que les permita permanecer y desarrollarse conforme a sus objetivos.
- Objetivos y estrategias.- modificar las estrategias básicas, mediante las cuales la organización esta operando, se constituye casi siempre en una actividad de constante adecuación, que permite, conforme los resultados que se vayan alcanzando, retroalimentar al sistema para la toma de decisiones correspondiente.

- Trabajo de grupo.- considerado el elemento humano como el factor más importante de la organización, de particular significación es la colaboración intergrupala, que permita a su vez disminuir los gastos de energía no funcional en las organizaciones, convertida en la gran cantidad de competencia inapropiada entre grupos.

En este mismo aspecto, uno de los obstáculos para la excelencia organizacional es el relativo a los problemas de comunicación, tanto en su estructura como en su calidad; por lo que es importante abrir este sistema, disminuyendo las brechas, generalmente ocasionadas por las diferencias entre las necesidades individuales y de grupo, con las de la organización; y generando así la información adecuada para la toma de decisiones.

- Administración de la organización.- dentro de este aspecto estamos considerando la cultura de valores, reglas de juego, normas y estructuras de poder, que es conveniente se transformen a efecto de que sean mas congruentes, por una parte con la creciente complejidad de los negocios y el alto grado de variabilidad de las demandas del medio ambiente; y por otra con los aspectos de competitividad y grado de permanencia de la organización.

Entre estos elementos, debemos considerar también la necesidad de iniciar programas planificados para afrontar situaciones referentes a la fusión, integración e incorporación de organizaciones pertenecientes a la misma rama industrial y que en la mayoría de las ocasiones dan-

cabida a los grandes consorcios nacionales e internacionales.

2. PASOS Y PUNTOS CLAVES

Para promover el Desarrollo Organizacional, es importante - llevar a cabo un proceso, en el cual se encuentren perfectamente definidos funciones y objetivos, el papel que juega - el agente de cambio durante dicho proceso, así como las respectivas estrategias de acción a seguir.

Para efectos didácticos, en los párrafos siguientes se proporciona un panorama de cada una de estas actividades dentro del proceso. Según Luis Ferrer Pérez, existen cuatro fases primordiales que son: introducción, recolección de datos y diagnóstico, planeación y ejecución y estabilización.

Cabe destacar, con anticipación a la descripción de cada -- una de las fases del D.O., por su importancia y por la naturaleza de su participación en el cambio planeado, el papel del consultor o agente de cambio.

El Agente del D. O. es aquel capaz de desarrollar en la organización, actitudes y procesos que permitan a aquella, -- transaccionar proactivamente con los diversos aspectos del medio interno y externo.

El agente de cambio impulsa el esfuerzo de D. O., actuando como facilitador, catalizador, estimulador o inspirador de comportamientos y actividades que eleven el nivel de eficacia y salud de la organización; trabajando con los clientes o participantes del sistema-objetivo. Se constituyen de es

ta manera en los autores y actores del proceso de cambio.

De acuerdo con la literatura existente en la materia, el -- agente de D. O. puede ser un consultor interno o externo, -- teniendo entre otros los siguientes objetivos:

1. Ayudar a generar datos válidos e informaciones útiles que revelen la realidad organizacional. El cliente verá así la situación de un modo -- más completo y comprensible.
2. Crear condiciones para que los clientes puedan hacer selecciones bien informadas y libres. Se trata de resolver un "problema" y planear acciones adecuadas.
3. Ayudar a los clientes a asumir la responsabilidad por esa selección y comprometerse en la situación resultante: esto es, estimular a los -- clientes a un compromiso con la selección hecha.
4. Ayudar a los clientes a desarrollar sus potenciales y sus recursos para mejor alcanzar los objetivos que se propusieren.

Para actuar con eficacia en el cumplimiento de estos objetivos, sus aptitudes deben evaluarse en función de los siguientes aspectos:

1. Autoconocimiento: conciencia realista de su -- personalidad, sus puntos fuertes y débiles, capacidades y limitaciones, motivación y necesidades personales, dinámica emocional, valores-

y actitudes, filosofía de trabajo, etc.

2. Comprensión de la organización: conocer y entender la organización o sistema-objetivo, lo que requiere:
 - Conocimientos teóricos y prácticos sobre D.O.
 - Capacidad de diagnóstico de situación de sistemas socio-técnicos abiertos.
 - Identificación de problemas, oportunidades, potencialidades y limitaciones del sistema-objetivo.
3. Competencia interpersonal: capacidad de relacionarse eficazmente con los clientes y participantes del esfuerzo de D. O., creando un clima de confianza, apertura, respeto, colaboración y ayuda mutua para sí y entre los demás.
4. Flexibilidad de acción: capacidad para representar diferentes papeles dentro de su función de múltiples facetas de agente de D.O.

Una vez señalada la importancia del agente de D.O. a continuación se describen cada una de las fases de dicho proceso:

- 2.1 Entrada y contacto inicial
- 2.2 Recolección de datos y diagnóstico
- 2.3 Planeación y ejecución
- 2.4 Estabilización del cambio

2.1 Entrada y contacto inicial.

Sus funciones y objetivos

- a) Establecer relaciones: aquí nos referimos a las primeras reuniones de las personas involucradas en el plan de cambio entre sí y con el agente de cambio.
- b) Reconocer las propias motivaciones y necesidades: tanto los funcionarios como el agente de cambio necesitan determinar cuáles son las causas y los factores que los llevaron a decidir implantar el cambio en la organización.
- c) Definir papeles y expectativas: desde el primer momento en que los involucrados en el cambio se reúnen con este fin, el papel de cada uno se define para saber qué se puede esperar de cada quien y en qué forma van a intervenir.
- d) Definir el sistema o sistemas del cliente: aquí se trata de describir cada componente de la estructura orgánica de la empresa como una totalidad, a la que hay que enfocarse con espíritu de investigación y estudio, viendo a la organización total como una estructura dinámica y en evolución y como un sistema sociotecnológico.
- e) Definir la relación del cliente con su problemática, sus objetivos y sus motivaciones: de la forma como los dirigentes de la organización se enfrentan a su problemática, se puede partir para enfocar y presentar las posibles soluciones y cambios de actitudes hacia los problemas.
- f) Determinar las áreas de donde se obtendrá la información: según los problemas que señale el cliente que existen en la organización, será la información que se necesite pedir.

Rol que desempeña el agente de cambio

En esta primera fase, el papel del agente de cambio es sólo de consultor y de investigador. Lo único que hace es asesorar a las personas involucradas en cómo enfocar su problemática, cómo diagnosticar los aspectos en que es necesario -- cambiar, etc. y observar, tomando nota de todos aquellos aspectos que le permitan enfocar lo más objetivamente posible la planeación del cambio.

Estrategias de intervención

- a) Entrevistas: el agente de cambio organiza entrevistas - individuales y de grupo, a fin de obtener toda la información necesaria para iniciar la fase de diagnóstico. La entrevista individual sirve para obtener datos importantes sobre la percepción de los problemas de cada entrevistado, en tanto que la entrevista de grupo permite observar los procesos sociales de cada grupo entrevistado, así como las diferencias en el criterio individual con el de grupo.
- b) Relaciones de consulta: básicamente, el agente de cambio es consultor, o sea, el grupo o grupos que forman la organización son los que van a diagnosticar y determinar cuáles son las áreas o aspectos que requieren un cambio; el consultor sólo asesora y aconseja en qué forma y con qué bases pueden enfocar su problemática.
- c) Discusión de grupo: el cliente es quien señala la situación actual de la empresa y la situación ideal futura. Dicho diagnóstico es dialogado y acordado por el principal grupo de funcionarios de la empresa cliente.
- d) Sesiones de confrontación: en períodos de conflicto que siguen a los mayores cambios de organización, tiende a haber mucha confusión y energía expandida que afecta negativamente la productividad y el buen funcionamiento de la organización.

2.2 Recolección de datos y diagnóstico

Sus funciones y objetivos

- a) Definir las áreas en donde existe el problema: según los datos obtenidos en la primera fase, el agente de cambio dialoga con las personas involucradas en el plan de cambio y les señala cuáles son las áreas en las que existe mayor problemática o simplemente cuáles son los factores más urgentes de mejorar, propugnando por el intercambio de información agente-cliente.
- b) Definir el problema del cambio: no basta con señalar las áreas problemáticas; también es importante indicar cuáles son las dificultades con que se puede tropezar para lograr un cambio satisfactorio, que cumpla con las necesidades de la sección en cuestión y que afecte positivamente la organización. Es conveniente puntualizar qué aspectos pueden favorecer dicho cambio y hacer una estimación del potencial de esas fuerzas.
- c) Determinar los objetivos del cambio: el cambio debe tener una razón de ser, ya que el objetivo no es cambiar por el hecho de cambiar, sino que tiene que estar bien definido, delimitado y aceptado.
- d) Determinar la disponibilidad del sistema y su potencial para el cambio: es necesario situarse en la realidad y conocer las limitaciones de la organización para ver qué factores favorecen el cambio y con qué elementos se cuenta para el mismo, de acuerdo a sus recursos y a las circunstancias.

Rol que desempeña el agente de cambio

En esta segunda fase, el papel del agente de cambio sigue siendo el de consultor e investigador. Trata de informar, dar conclusiones y retroalimentación en base a los datos obtenidos en la primera fase.

Estrategias de intervención

- a) Entrevistas y retroalimentación: aquí las entrevistas, - ya sea individuales o de grupo, tienen por objeto complementar datos y retrocomunicar información a los involucrados, a fin de que éstos conozcan y asimilen datos que se han obtenido en este lapso y pongan en práctica nuevas formas de comportamiento y nuevos enfoques en la organización.
- b) Investigación y retroalimentación: el consultor no se -- queda con los datos que le dan las personas, sino que observa, mide diferentes y nuevas informaciones para encontrar otras causas y otros problemas que estén relacionados con el primer diagnóstico, con el fin de dar retro-alimentación a los involucrados para que éstos también - vean con otro criterio los mismos problemas establecidos u otros no vislumbrados.
- c) Observaciones y retroalimentación: de las observaciones sobre la actuación de las personas a quien entrevista, - de su conducta en grupo, de su desenvolvimiento en el -- trabajo y de otros datos adicionales, el consultor obtendrá nuevos datos constantemente, con el fin de dar retroalimentación a cada sección y a cada persona involucrada en el cambio de la organización.
- d) Diseño de confrontación: en base a los resultados obtenidos de las diferentes investigaciones, el consultor diseñará la estructura y el funcionamiento de actividades en grupo o entre grupos para confrontar problemas especffi-cos.
- e) Discusiones en grupo: el consultor o los grupos organiza rán espontáneamente sesiones para discutir problemas específicos en las cuales se puedan encontrar soluciones a los problemas planteados, así como también se podrá enfocar un diagnóstico de los procesos sociales observados - en esas sesiones.
- f) Reuniones de asesores: el agente de cambio puede ser uno o varios asesores, y el intercambio de datos y observa--

ciones de ellos podrá complementar el enfoque del diagnóstico de la organización con la diversidad de criterios -- que se planteen.

2.3 Planeación y ejecución

Sus funciones y objetivos

- a) Distribuir el tiempo: es necesario adaptar los horarios con que se va a trabajar, de tal forma que no afecte el desarrollo normal de las actividades de la organización; convendrá establecer fechas y programación de actividades.
- b) Disponibilidad: tanto las personas involucradas en la organización como los consultores establecen los pasos a seguir según las posibilidades existentes, tanto en tiempo, como en lugar, material, etc.
- c) Establecer prioridades: no todos los cambios necesarios tienen la misma urgencia de ser implantados; es necesario ver primero cuáles exigen ser atendidos de inmediato y cuáles pueden esperar provisionalmente.
- d) Determinar los tipos de intervención que se necesiten: cada caso y cada organización tienen diferentes necesidades; por tanto, la forma de abordar el problema será distinta.
- e) Identificar los puntos de apoyo para la acción: a fin de realizar el cambio en forma más fluida, es conveniente identificar e iniciar los programas; primero, en los que se encuentra mayor aceptación o menos resistencia al cambio.

Rol que desempeña el agente de cambio

En esta fase aumentan las formas de intervención del agente

de cambio, ya que se vuelve más directa y más cercana su --
asesoría. Aquí el agente actúa como consultor, maestro, en-
treñador y asesor.

Estrategias de intervención

- a) Establecimiento de un modelo: el modelo no es otra cosa que un marco de referencia del cual se va a partir para implantar el proceso de cambio. Representa los criterios y pasos fundamentales en la planeación y ejecución del cambio.
- b) Intervenciones: El agente de cambio asesora a las personas o a los grupos de personas directamente, con el fin de que encaucen en la mejor forma posible sus criterios.
- c) Cambio individual: éste se puede llevar a cabo con:
 - Un programa definido de cambio de comportamiento. Se evalúan actitudes y se proponen programas de capacitación o se recurre al entrenamiento de sensibilización.
 - Entrenamiento de sensibilización.- Consiste en someter a las personas que constituyen la organización a un laboratorio de grupos con el fin de entrenarlos en el manejo de procesos sociales y de un mayor conocimiento de su conducta en grupo, así como de una mayor comprensión de la conducta de los demás, poniendo énfasis en la interacción humana.
 - Coaching.- Es la asesoría directa del consultor en el desarrollo del trabajo en la rutina diaria respecto a los problemas reales según se presentan.
 - Establecimiento de objetivos.- Tanto las personas individualmente consideradas, como los grupos que constituyen la organización se plantean metas específicas a corto o a largo plazo dentro de su trabajo.
 - Orientación y consejo.- El agente de cambio también aconseja y ayuda a quienes acuden directamente a él o cuando él lo considera necesario.

- Entrenamiento.- La enseñanza de algunos aspectos desconocidos o no dominados por los miembros de la organización se realizan con el fin de que éstos alcancen la máxima eficiencia en su trabajo y se adapten mejor a los nuevos programas de actividades.
- d) Entrenamiento en grupo y cambio entre grupos: la dinámica de grupos, dirigida a la identificación con el cambio de la organización, se aplica tanto al desarrollo de los grupos como a las relaciones de un grupo con otros, ya que los procesos sociales dentro del grupo son diferentes cuando éste tiene contacto con otro grupo, y así observamos métodos como:
- Planeación de vida.- Cada grupo de la organización hace un plan de metas a corto y a largo plazo con respecto a cada miembro, al grupo al que pertenecen y a la organización comprometiéndose en su cumplimiento eficaz.
 - Laboratorio de interrelación de grupos.- Serfa la dinámica de grupos aplicada al trabajo entre dos o más grupos, con el fin de estudiar sus procesos sociales e implantar los cambios necesarios.
 - Desarrollo de grupos.- Son ejercicios sistematizados en los cuales se plantean problemas estructurados o semiestructurados, a efecto de que se realice una investigación y un análisis de los diferentes procesos sociales del grupo, o bien, para el estudio de algún fenómeno en especial. Se trata de que los grupos ensayen nuevas formas de comportamiento encaminadas a la evolución y mejoramiento de su actuación.
 - Simplificación del trabajo.- No es otra cosa que facilitar las tareas, hacer que la labor sea más sencilla. Sin que se pierda el significado del proceso, se trata de que el trabajo pase de ser complejo a más sencillo, partiendo del análisis sistemático y racional del flujo-trabajo en sus diversas fases.

- Laboratorio de solución de problemas.- Se trata de entrenar a las personas para plantear problemas, analizar diferentes alternativas, organizarse, autodirigirse y razonar las posibles soluciones para tomar la -- decisión más adecuada.
 - Establecimiento de los objetivos del grupo.- Aquí el análisis del comportamiento del grupo se enfoca desde el punto de vista de la fijación de metas; que éstas se hallen de acuerdo a las necesidades y posibilidades del grupo.
 - Entrenamiento.- La enseñanza y el desarrollo de habilidades en una actividad que debe realizarse constantemente, buscando el aprendizaje óptimo de tareas específicas en la organización, relacionadas con el propio trabajo.
- e) Cambio estructural: hasta ahora, habíamos enfocado nuestro interés en el diagnóstico y el cambio de los procesos sociales de la organización; este inciso se refiere al factor cuasiestático de la organización: cambios en los niveles de jerarquía, en los centros de poder, en las líneas formales de comunicación, etc.
- Cambios en el flujo de trabajo.- El cambio en la organización también tiene que enfocarse en función de la tarea, es decir, en la cantidad y tipo de trabajo que realizan los individuos en la misma organización y en la coordinación de sus labores. Quizá el cambio en la cantidad y organización del trabajo sea un inicio para cambiar actitudes y la disposición de los individuos hacia la realización de sus tareas.
 - Apreciación y evaluación.- Una forma de medir y controlar la eficiencia en el trabajo en forma objetiva es dar retroalimentación a los miembros de la organización en cuanto a su desenvolvimiento adecuado o inadecuado en su labor.

- Cambios en el sistema de premios y recompensas.- Este programa se encamina a desarrollar la máxima potencia lidad de los trabajadores, tratando de evitar un sistema competitivo y fomentar la colaboración.
- Mejoramiento del trabajo.- La idea de mejorar el trabajo es aumentar la calidad y la responsabilidad de la tarea de cada quien.
- Establecer un modelo matriz.- Se trata de fundamentar el proceso de trabajo en un modelo base, el cual es de orden matemático.
- Establecer otros modelos organizacionales.- Este cambio tiene por objeto facilitar el cumplimiento de las labores, así como simplificar los procesos de comunicación y delegación de autoridad. Los modelos organizacionales se adaptan al proceso de la organización, y no el proceso al modelo. El caso es plantear la posibilidad de establecer nuevos y mejores modelos.
- Sistemas temporales.- Es el cambio del procedimiento del trabajo, para evitar la monotonía de la rutina; - dichos sistemas y procedimientos se implantan por lapsos determinados, estableciendo su duración en forma específica, de acuerdo con las metas y las circunstan cias.

2.4 Estabilización del cambio

Sus funciones y objetivos

- a) Autocompetencia: los individuos desarrollan sus habilita des y sus aptitudes al máximo grado posible, lo cual va encaminado a que la organización se vuelva más competen te, es decir, más eficaz y autosuficiente, utilizando - sus propios recursos.

- b) Cambio de las relaciones de consulta o término de las mismas: el consultor trata de que la organización necesite cada vez menos de él, es decir, que la organización pueda retroalimentarse con sus propios recursos. El sistema del desarrollo organizacional crea un ambiente tal en la organización, que ésta es cada vez más independiente, hasta que ya no necesita la asesoría del consultor, y si llega a solicitarla, sólo es en forma de coordinación de actividades, ya no como maestro o instructor, como fue en un principio.

Rol que desempeña el agente de cambio

En esta fase, el agente de cambio interviene de nuevo sólo - como consultor y entrenador. Su actividad es únicamente como catalizador; es la organización la que efectúa el mayor porcentaje de la labor de cambio.

Estrategias de intervención

- a) Desarrollar consultores internos: durante el proceso de Desarrollo Organizacional, el agente de cambio propicia la formación de agentes de cambio propios de la organización, o sea, consultores internos que vigilen y supervisen el constante proceso de cambio.
- b) Desarrollar un entrenamiento continuo: en la estabilización del cambio, quedan establecidos programas permanentes de entrenamiento y capacitación del personal de todas las áreas, para que persista la conciencia de necesidad de mejoramiento y evaluación de cambios en la organización, pero se pone énfasis en la formación de sus propios agentes de cambio.

- c) Celebrar reuniones de crítica: estas reuniones tienen por objeto que todas las personas involucradas en el -- cambio de la organización evalúen los logros obtenidos y vuelvan a diagnosticar la situación de la organización después de determinado lapso, a partir de la implantación del cambio.
- d) Establecer mecanismos para una continua evaluación y -- cambio: la evaluación mencionada en el inciso anterior se realiza periódicamente, con el fin de detectar, en el momento oportuno, las necesidades de mejoramiento en la organización con sistemas definidos que faciliten la retroalimentación.

Existen dentro de la organización una serie de factores que son susceptibles de cambio, pudiendo ser objeto de ello a través de intervenciones planeadas de Desarrollo Organizacional entre otras. Estos aspectos son diversos y muy variados en razón de las características propias de la organización de que se trate, es por ésto que los que se mencionan a continuación deben ser tomados sólo de manera enunciativa: estructuras, funciones, objetivos, estrategias, relaciones intergrupales, patrones de comunicación, normas y estructuras de poder, etc.

Uno de los esfuerzos de reciente aplicación cuyo objeto es obtener el óptimo funcionamiento de la organización a través del cambio de los factores que se determinan inadecuados al ambiente actual, es precisamente el Desarrollo Organizacional, cuya correcta aplicación beneficiaría notablemente la efectividad y el desarrollo de las empresas. Con el fin de cumplir con dicho propósito es necesario establecer un programa que defina claramente los objetivos y funciones, las estrategias de acción a seguir y la determinación del papel del agente de cambio en el proceso; es por ello que para -- efectos didácticos se ha incluido en este trabajo de investigación del modelo establecido por Luis Ferrer Pérez que consta de cuatro fases: entrada y contacto inicial, recolección de datos y diagnóstico, planeación y ejecución y estabilización del cambio.

Como se observa en la descripción de las diferentes fases del cambio planeado, éste es un círculo continuo y periódico.

co que nunca termina. La organización siempre necesita ser diagnósticada, evaluada, mejorada y reevaluada; en otras palabras, el Desarrollo Organizacional es ante todo un proceso aunado a un diseño apropiado según lo haya revelado - el diagnóstico y de acuerdo a una planeación de estrategia pertinente.

Finalmente es importante destacar la importancia del agente de cambio, en virtud de que es él quien conducirá y orientará a las personas involucradas en el proceso a estar conscientes de sus actitudes y alternativas a fin de proceder de manera objetiva en la solución respectiva.

3. AUTOEVALUACION

1. Mencione algunos factores susceptibles de cambio, ejemplificando alguno.
2. Cuáles son las fases del proceso de Desarrollo Organizacional, según el modelo establecido por Luis Ferrer Pérez.
3. Cuáles son las estrategias de intervención señaladas por Luis Ferrer Pérez en la tercera fase de su proceso.
4. Que papel desempeña el agente de cambio en cada una de las fases del proceso de Desarrollo Organizacional del mencionado autor.
5. Que ventajas considera que presenta este modelo.
6. Que estrategias, funciones y objetivos propondría para mejorarlo.
7. Explique la importancia de la intervención del agente de cambio en el proceso.
8. Cuál es el perfil de un agente de cambio.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Achilles de Faria Mello, Fernando., Desarrollo Organizacional., Ed. Limusa., México, 1983.
2. Arias Galicia, Fernando., Administración de Recursos Humanos., Ed. Trillas., México, 1980.
3. Beckhard, Richard., Desarrollo Organizacional, Estrategias y Modelos., Fondo Educativo Interamericano, S. A., E.U.A., 1973.
4. Ferrer Pérez, Luis., Guia Práctica de Desarrollo Organizacional., Ed. Trillas., México, 1985.
5. Fordyce, Jack K. & Weil Raymond., Métodos de Desarrollo Organizacional para ejecutivos., Fondo Educativo Interamericano, S. A., E.U.A., 1976.
6. Margulies, Newton & Raia, Anthony P., Desarrollo Organizacional: valores, proceso y Tecnología., Ed. Diana., México, 1981.

Para completar y ampliar los conocimientos adquiridos en esta unidad, se recomienda la siguiente lectura, referente a un caso específico de mejora organizacional planificada cuyo objetivo primordial de cambio es la variación en las comunicaciones y patrones de influencia, tomada del libro "Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos" de Richard Beckhard.

UN CASO DE CAMBIO DE COMUNICACIONES Y PATRONES DE INFLUENCIA.

Este caso ilustra una estrategia para desarrollar confianza y comunicación efectiva entre staff y línea y casa matriz y grupos de trabajo sobre el terreno.

ANTECEDENTES.

La organización en este caso es una gran compañía de productos para el consumidor, sumamente exitosa, orientada hacia la mercadotecnia, con una organización de producción y fabricación bastante extensa. Hay grandes plantas de producción que producen tipos semejantes de artículos y están localizadas en varias partes del país.

Los gerentes de estas plantas dependen de los gerentes de división. Estos están físicamente localizados en la ciudad de la casa matriz, pero son responsables de los grupos de las plantas de alguna área regional. Estos gerentes de división dependen del jefe de fabricación.

Para servicio de las plantas hay un buen número de divisiones de staff localizadas en la ciudad de la casa matriz. -- Existe un staff de ingeniería industrial que proporciona mé todos de mejoramiento, estudios de trabajo, análisis de la organización y sistemas de información. También, existe un staff de relaciones industriales el cual se ocupa de entre namiento, desarrollo de administración, vinculación de personal, relaciones laborales y compensación.

Los staffs de la casa matriz habfan tenido continuos problemas en el pasado para mantener "clientes" de las plantas y para introducir sus técnicas y tecnologías en la organización de fabricación. Tales técnicas y tecnologías no fueron siempre bien recibidas por los gerentes de las sucursales. -- También había cierta competencia entre las diversas divisiones de staff, particularmente entre las interesadas en la introducción del cambio organizacional.

LA NECESIDAD.

Uno de los gerentes de división de la organización de fabri cación sintió inicialmente la necesidad de este esfuerzo -- particular de cambio de la organización. Había recibido bas tantes comentarios de los gerentes de planta que se quejaban de que las relaciones entre las plantas y la casa matriz -- eran deficientes. Los gerentes de planta se quejaban de carencia de servicio e inadecuado apoyo de la oficina central. Simultáneamente, se observaba la necesidad de una mejor coor dinación de esfuerzos entre los staffs de investigación ope rativa, ingeniería industrial, personal y desarrollo. El ge rente de división comprobó con sus colegas homólogos y en- contró que existían opiniones semejantes en toda la organiza- ción de fabricación. Se puso en contacto con los jefes de - los varios staffs. Trabajando con un consultor interno (un

miembro del staff de personal cuya función era facilitar los esfuerzos de mejora organizacional), el gerente desarrolló una estrategia global. Se solicitó la ayuda de un consultor externo para colaborar en el diagnóstico y programa de cambio.

DIAGNOSTICO INICIAL Y ESTRATEGIA.

El análisis señaló lo siguiente:

1. Necesidad de establecer colaboración entre grupos y mejores relaciones de trabajo entre los grupos de relaciones industriales y de ingeniería industrial.
2. Necesidad de examinar el sistema de recompensas para estos dos grupos de staff. Las recompensas se daban principalmente por servicios derivados de su propia especialidad. Ninguna remuneración se daba por trabajos en colaboración con otra unidad.
3. Reconocimiento de que había gran capacidad en los staffs de ambas organizaciones y había duplicación de muchas de las habilidades. Acordar un enfoque de equipo con una -- combinación de investigaciones operativas y conocimientos de ciencias del comportamiento con el cual se podría, en muchos casos, hacer un mejor diagnóstico y dar óptima -- ayuda a los problemas del trabajo sobre el terreno.
4. Necesidad de promover al personal o la función de los re cursos humanos en las plantas, con el fin de disminuir -- la dependencia de la casa matriz.

5. Necesidad de que los gerentes de planta y de división examinen sus propios estilos relativos a la administración de recursos humanos.
6. Necesidad de solución conjunta de problemas de parte de la administración de las plantas y los staffs de la casa matriz.
7. Posible necesidad de algunas nuevas formas para organizar el modo en que se solicitan y se prestan los servicios.

De este análisis se elaboraron las siguientes estrategias:

1. Deben hacerse algunos esfuerzos internos de formación de equipos dentro de los staffs con el fin de clarificar sus propias imágenes.
2. Debe hacerse algún trabajo intergrupar entre relaciones industriales e ingeniería industrial para buscar objetivos comunes y maneras de aumentar la cooperación en los esfuerzos.
3. Debe hacerse una recopilación adicional de información de los gerentes de planta acerca de sus necesidades y problemas.
4. Los gerentes de división deben examinar la calidad de la función del personal en las plantas como base para desarrollar un mejoramiento de la capacidad de cada una de ellas.
5. Debe realizarse alguna actividad conjunta entre representantes de plantas, gerentes de división y representantes

de la gerencia de relaciones industriales, con el fin de trabajar en las cuestiones entre los grupos y para buscar mayor colaboración y mejor servicio.

6. La alta gerencia de fabricación y el staff de la alta gerencia deben revisar periódicamente el estado de las relaciones y del trabajo.

REALIZACIONES.

Se llevaron a cabo las siguientes realizaciones.

1. El grupo de relaciones industriales sostuvo un par de programas de formación de equipos para trabajar en sus propias relaciones interpersonales y efectividad de equipo.
2. Los miembros de este equipo participaron en programas -- avanzados de entrenamiento o Desarrollo Organizacional o de los dos para mejorar sus capacidades técnicas.
3. Se iniciaron reuniones periódicas entre los jefes del departamento del grupo de ingeniería industrial preocupado por el Desarrollo Organizacional y los jefes del departamento del staff de relaciones industriales.

Se llevaron a cabo varias reuniones conjuntas con un consultor externo y todos los miembros de ambos grupos para examinar sus relaciones y problemas, para trabajar en el desarrollo de objetivos comunes y para mejorar los métodos de trabajo.

4. Un gerente de división, en su reunión semi-anual regular de gerencia, dedicó la mayoría del tiempo de la reunión al replanteamiento de los problemas y obstáculos en contra de la mejora de las funciones que surgieron de la --

relación entre la organización sucursal y las organizaciones de staff de la casa matriz. Los resultados de este replanteamiento fueron participados a otros gerentes de división, al gerente de fabricación y al jefe de relaciones industriales.

5. Se llevó a cabo una reunión de tres días, fuera de la empresa, entre las gerencias de relaciones industriales y fabricación. Participaron en ella el jefe de relaciones industriales, los jefes de relaciones laborales, entrenamiento y desarrollo, vinculación de personal y secciones de compensación del grupo de relaciones industriales y tres de los cuatro gerentes de división y siete de los dieciséis gerentes de planta de la organización de fabricación.

En esta reunión, la gente del trabajo sobre el terreno compartió su imagen y actitudes en relación con el staff de relaciones industriales. A su vez, la gente de staff expresó su frustración y problemas en relación con la gente de fabricación. Se elaboró una lista de asuntos de prioridad y se idearon maneras de manejar cada uno de estos asuntos. Los resultados de esta reunión incluyeron:

- a) Una mejor organización de los servicios para el trabajo sobre el terreno: dentro del grupo de relaciones industriales, se designó al personal de relaciones laborales, como "ejecutivos de cuenta" con el fin de que cada uno de ellos tuviera responsabilidad de enlace con un determinado número de plantas y operaciones de campo. Se definió nuevamente su principal misión como: estar disponibles para ayudar a las gerencias de planta en el diagnóstico y desarrollo de asuntos prioritarios tendientes al

mejoramiento dentro de la planta y para suministrar ayuda técnica adecuada tanto a los staffs de relaciones industriales como a los de ingeniería industrial.

- b) Con el fin de ayudar a preparar al personal de relaciones laborales para este cambio de funciones, se designó, de tiempo completo, a un especialista altamente capacitado y entrenado en Desarrollo Organizacional para ayudar a este grupo a mejorar su capacidad técnica y para servirles de consultor en sus relaciones con el personal de campo.
 - c) Se tomaron medidas para mejorar la calidad del personal en esta función.
 - d) Se organizaron reuniones de seguimiento entre los diversos grupos. Se elaboró un itinerario o programa para la introducción de estos cambios, división por división.
6. La gerencia de una división designó a algunos gerentes - (de línea y staff) como "agentes de cambio" con el fin de facilitar el programa de Desarrollo Organizacional. - La designación tenía el objetivo de dar ayuda a las unidades de la división comprometidas en varios esfuerzos de cambio. Ellos debían colaborar en las actividades de desarrollo de equipos, mejoramiento de la colaboración - entre grupos y de la planeación.

Este grupo está comprometido en un programa intensivo de desarrollo propio, que utiliza los servicios de consultores en las ciencias del comportamiento pertenecientes al staff de una universidad.

7. Más miembros del staff de ingeniería industrial y de relaciones industriales están asistiendo a un programa de entrenamiento avanzado en este campo.
8. Se creó una organización coordinada compuesta por personal de línea que representa cuatro niveles de gerencia, más el liderato de las diferentes organizaciones de staff. - Sus funciones como grupo de trabajo son mantener la perspectiva y continuar el desarrollo avanzado del esfuerzo completo de cambio en el área de fabricación. Este grupo se reúne trimestralmente con dos consultores en las ciencias del comportamiento de la organización.

RESUMEN Y ANALISIS.

Este caso representa un ejemplo de una transformación en las comunicaciones y patrones de influencia, tendiente a incrementar la efectividad organizacional. La estrategia incluyó:

Identificación de los subsistemas (gerencia de planta, staff de relaciones industriales, etc.) quienes tenían problemas en las relaciones;

fortalecimiento de su propio funcionamiento interno;

reunión de representantes de la alta gerencia de unidades - con áreas comunes de contacto;

hacer que, en total asociación, los miembros de unidades con áreas comunes de contacto realicen actividades conjuntas de solución de problemas;

creación de nuevas formas organizacionales (ejecutivos de cuenta) para satisfacer las variables necesidades,

Las funciones de los consultores en este caso incluyeron:

Diagnóstico de subsistemas pertinentes.

Consultoría a gerentes de cambio (gerentes de división, jefe de relaciones industriales).

Consultoría de procedimientos para reuniones entre grupos - (gerencia de planta/relaciones industriales; relaciones industriales/ingeniería industrial).

Consultor de equipos en desarrollo de equipos (relaciones industriales; ingeniería industrial; grupo de la división de fabricación).

Consultoría en métodos para nuevas formas organizacionales (modelo de ejecutivo de cuenta).

Instructor de recursos internos (especialistas en entrenamiento y D.O.; ejecutivos de cuenta).

Catalizador entre las gerencias del trabajo de campo y la casa matriz.

Problemática de las
estrategias de
intervención y su manejo

I. OBJETIVOS

OBJETIVO PARTICULAR DE LA UNIDAD.

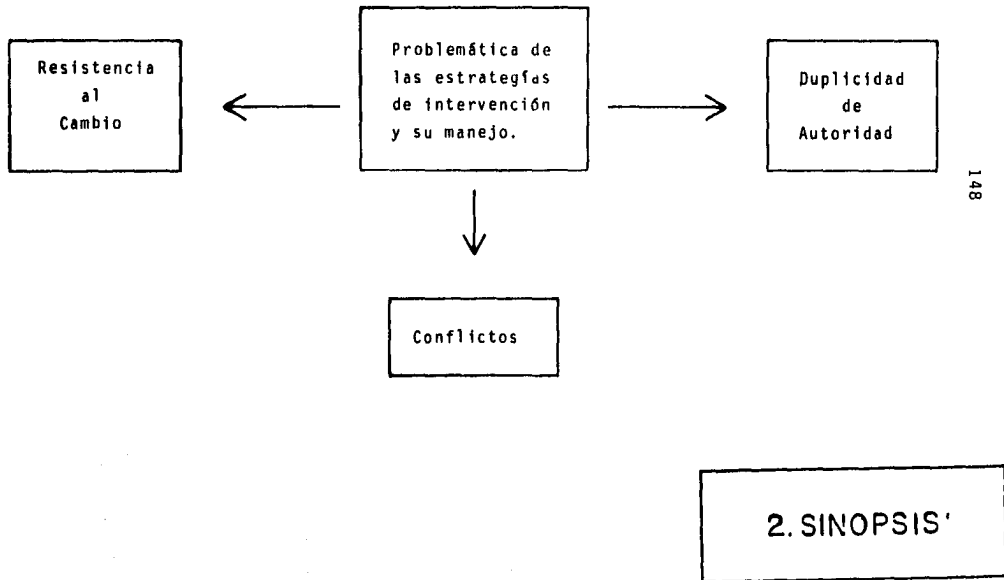
Al finalizar las actividades de esta unidad, el lector podrá:

Analizar y Evaluar la problemática de las estrategias de intervención y su manejo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

Al finalizar el proceso enseñanza-aprendizaje, el lector podrá:

1. Describir los factores que ofrecen resistencia a los cambios.
2. Ejemplificar situaciones que constituyan barreras naturales.
3. Identificar las relaciones entre autoridad - - constituida de una organización y las intervenciones de D.O.
4. Relacionar los conflictos individuales y grupales con los procesos del cambio organizacional.



1. RESISTENCIA AL CAMBIO

La resistencia al cambio es un fenómeno social, que tiene como base la reacción psicológica de los individuos y de los grupos.

La mayor parte de los sistemas humanos (personas, grupos, organismos, naciones, etc.) tienden a resistirse al cambio debido por una parte a que propenden a sostenerse y a crecer en una tendencia conservadora, es decir, nos referimos a la conducta destinada a mantener estabilizado el sistema humano, engendrando circunstancias en las que se incluyen la previsión, la estabilidad, el control, la conducta programada, etc., y por otra una falta de conocimiento de los procesos cambiantes tanto en los objetivos como en sus consecuencias, es decir la tendencia a crecer se refiere a la conducta cuyo objetivo es desarrollar al sistema humano en función de su capacidad para enfrentarse a su medio ambiente, generando situaciones como la ambigüedad, la aptitud para pronosticar, el dinamismo, las divergencias, - la incertidumbre, etc.

Ambas partes el crecer y conservarse son integrantes del sistema humano. Es por ello que la oposición a los cambios es cosa natural y comprensible, ya que si bien todas las personas necesitan crecer y desarrollarse, también necesitan conservarse en el estado que les conviene y hacer que sea mínimo el desequilibrio entre ellos y el medio ambiente.

La resistencia al cambio tiende a reducirse en la medida en que las partes afectadas por estos cambios, aumenten su grado de aceptación; haciéndolos participar de la planeación de las acciones de cambio, del diagnóstico y del proceso de toma de decisiones.

Las empresas generalmente experimentan dificultades para llegar a un acuerdo, acerca de que es el problema y que es lo -- que engendra. El impacto total del problema, quizá no se capte o no se entienda y han de diferir las opiniones acerca de la solución adecuada, sin embargo es preciso decidirlo.

Generalmente dentro de las organizaciones basta un mínimo de conflicto, insatisfacción, tensión, desaliento o falta de -- adaptación para que el grupo sienta la necesidad de emprender una acción hacia el cambio.

Pretender que una empresa cambie, inclusive en los resultados, eficiencia, estructura, productividad, sin que las personas, -- principalmente los ejecutivos no tengan nada que cambiar ni -- en actividades o comportamiento, es un irrealismo organizacio -- nal, las personas como individuos tienden a adaptarse o a apo -- yar en mayor grado las acciones de cambio, cuando estas son -- las que convienen al grupo al que pertenecen.

La resistencia al cambio es un fenómeno hasta cierto punto -- normal, pues se trata de una reacción o una barrera natural -- del organismo humano. A nivel psicológico esta oposición pue -- de ser causada por:

1. Mecanismo de defensa de negación de la realidad:
Falta de aceptación a aquello que incomoda.
2. Percepción Selectiva: Tendencia a percibir solamente aquello que conviene, aquello que es agradable.
3. Desconfianza: Poca claridad en los nuevos rumbos y de las consecuencias del cambio en perspectiva.
4. Recelo de perder las buenas cosas actuales.
5. Inseguridad Personal: Coloca en vulnerabilidad a la persona, frente a cosas desconocidas o que no puede controlar personalmente.
6. Necesidad de evitar la ansiedad: Es sustituida por la novedad, por el desconocimiento o la inseguridad en cuanto a los resultados finales del cambio.
7. Dependencia: Esto es necesidad de esperar que -- otra persona, actue para que entonces se pueda actuar de acuerdo.
8. Contradependencia: Es la necesidad de reaccionar en contra.
9. Miedo a los desconocido por fantasías negativas: Las expectativas de las personas acerca de su posición social, afectan sus actitudes frente al cambio organizacional.

Ahora bien existen ciertos procesos para manejar la resistencia al cambio y vencer de esta manera dicha oposición, entre las cuales se encuentran:

1. Informar de los objetivos, las necesidades, - acciones y probables efectos que pueden surgir del cambio.
2. Persuadir sobre los factores que llevaron a la decisión de realizar los cambios.
3. Dialogar, intercambiar y confrontar percepciones, opiniones y raciocinios.
4. Expresar los sentimientos y emociones derivadas de las perspectivas del cambio.
5. Consultar, y si fuera posible, hacer participar de los procesos de:
 - Diagnóstico de la situación
 - Selección o decisión
 - Planeación de las acciones resultantes

En general se recomienda realizar los cambios gradualmente, contando con el apoyo social e institucional, ya que de esto dependerá en gran medida el grado de confianza que los individuos aporten a la transición; así como del beneficio que consideren que traera esa transformación.

2. DUPLICIDAD DE AUTORIDAD.

Dentro de las organizaciones, los ejecutivos pueden tener la tendencia a manipular el proceso de Desarrollo Organizacional o de utilizarlo autocráticamente como un instrumento de dominio.

Cuando el poder se encuentra en muchas manos, y se encuentran dificultades para realizar las gestiones de Desarrollo Organizacional, éstas no alcanzarán las metas definidas, sin una metodología planificada, y una dirección explícita, la empresa no desarrollará todo su potencial.

El Desarrollo Organizacional, es un poderoso instrumento de intervención y acción, del que muchos ejecutivos intentan frecuentemente apoderarse, y existe una competencia continua por conseguir el poder y la autoridad.

Esto es un obstáculo para el ambiente de confianza que debe existir en la práctica del D.O., sin el cual el desarrollo de las organizaciones no es posible.

La capacidad de dirigir es importante en la organización, y significa una atención consciente de su propia evolución, y la manera en que las empresas hagan frente y manejen bien líneas de autoridad, determinará la viabilidad de la empresa.

3. CONFLICTOS

En virtud de la creciente complejidad de la vida organizada, y de las demandas que se imponen tanto a las personas como a los grupos, es más aceptable que los conflictos sean situaciones normales, que cosas raras derivadas de los sistemas sociales contemporáneos.

Principalmente los conflictos son el choque de exigencias opuestas, y es posible que surjan en cualquier nivel de la organización.

Es importante visualizar los conflictos en función de los niveles en los que pueden surgir, las formas de resolverlos, y las herramientas con que cuenta el Desarrollo Organizacional para este tipo de intervenciones.

A. Conflictos en el nivel interpersonal,

Con frecuencia surgen conflictos interpersonales en las organizaciones, que resultan de las diferencias en los métodos de trabajo de las diferentes personas.

Los conflictos a este nivel, se resuelven a través de intervenciones en los procesos personales, interpersonales y en ocasiones de grupo.

En este tipo de intervenciones la base principal es el aprendizaje. Y el consultor debe actuar como mediador o educador.

Las herramientas primordiales con que cuenta el Desarrollo Organizacional para este tipo de intervenciones, son los trabajos que se refieren a mejorar la efectividad en el plano individual tales como:

- Trabajos de asesoría y consejo.
- Trabajos para conciliar desavenencias cuando hay conflictos interpersonales.
- Laboratorio de planeación de vida y carrera.
- Laboratorio de entrenamiento en sensibilización o grupos T.

B. Conflictos en nivel intergrupales.

En las relaciones de los grupos, en los que se requiere de interdependencia para realizar el trabajo, pueden suscitarse conflictos por varias razones.

Quizá existan diferencias no resueltas, en cuanto a los métodos para lograr los objetivos, o en la forma de considerar la distribución de las remuneraciones para cada grupo, ya que los individuos y los grupos tienden a interpretar ciertas situaciones como competencias entabladas y no como una simple colaboración.

Los conflictos a este nivel, se resuelven encauzando los métodos de cada uno de los grupos de trabajo, hacia los objetivos de la empresa. Por lo general para entender y mejorar los procesos en equipos se requiere de una tecnología que proviene del adiestramiento en el laboratorio, unido a la investigación de campo y a la dinámica entre los grupos.

Las herramientas que existen para este tipo de intervención son:

- Estrategias para acrecentar la comunicación y la acción recíproca entre los grupos.
- Estrategias para fijar un objetivo supraordenado.
- Estrategias para hacer rotaciones entre los miembros de los grupos e instituir alguna forma de adiestramiento.
- Reunión de formación de equipo de grupo familiar e intergrupar,

C. Conflictos de la organización total.

El conflicto total, es la falta de relación interorganizacional de la cual no existe intervención real, excepto por la fuerza.

Las herramientas con que cuenta el Desarrollo Organizacional para efectuar un cambio organizacional total son:

- La retroinformación de encuestas, es decir la recopilación de datos del proceso funcional, y retroalimentarlo a los individuos y grupos en todos los niveles de la organización para ser analizados interpretando el significado de todas las etapas de actuación para formular medidas correctivas.

- El modelo de D.O., proyectado por Luis Ferrer - Pérez, que está descrito en la quinta unidad de este trabajo de investigación.

4. RESUMEN

Existen tres factores primordiales que pueden obstaculizar el manejo del Desarrollo Organizacional.

1. Resistencia al cambio
2. Duplicidad de autoridad
3. Conflictos.

La resistencia al cambio es un fenómeno natural que se presenta en los individuos o en los grupos como una falta de adaptación hacia el mismo, es decir es una barrera hacia lo desconocido. El cambio generalmente se lleva a cabo cuando existe -- insatisfacción, conflictos, tensiones, etc., y la estrategia de intervención que el Desarrollo Organizacional debe adoptar para esos cambios depende de las necesidades de cada caso en particular.

Un obstáculo muy frecuente para la práctica del Desarrollo Organizacional, resulta ser la duplicidad de autoridad en las organizaciones, en las que los ejecutivos tienden a competir por tener el poder y la autoridad en sus manos impidiendo una intervención adecuada, ya que no se crea el ambiente de confianza necesario para desarrollar la empresa en todo su potencial.

En la actualidad la complejidad de las empresas se torna cada día más fuerte, presentando esto, conflictos a diversos niveles tanto individuales como grupales y hasta organizacionales, y es donde el Desarrollo Organizacional se debe valer de herra

mientas específicas tales como: asesoría, laboratorios de entrenamiento, adiestramiento, encuestas, retroinformación, etc. para poder realizar una intervención adecuada y poder lograr los cambios deseados.

5. AUTOEVALUACION

1. Mencione los factores que pueden obstaculizar el manejo del D.O.
2. Mencione que se entiende por resistencia al cambio.
3. Como se puede evitar la resistencia al cambio.
4. Cuando surge la necesidad de realizar cambios.
5. Mencione brevemente como afecta la duplicidad de autoridad a una intervención de D.O.
6. Como surgen los conflictos en una organización.
7. Mencione en que niveles se pueden presentar conflictos.
8. Como se resuelven los conflictos a nivel interpersonal.
9. Como se resuelven los conflictos a nivel grupal.
10. Como se resuelven los conflictos a nivel organizacional.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS
--

1. Achilles de Faria Mello, Fernando., Desarrollo Organizacio
nal, Editorial Limusa. México, 1983.
2. Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos,
Editorial Trillas. México, 1980.
3. Basil, Douglas C. & Cook, Curtis W., Administración del Cam
bio, Editorial Diana. México, 1980.
4. Bennis, Warren G., Desarrollo Organizacional: Su Naturale
za, Sus Origenes y Perspectivas, Fondo Educativo Interame-
ricano, E.U.A., 1973.
5. Lawrence, Paul R. & Lorch, Jay W., Desarrollo Organizacio
nal: Diagnóstico y Acción., Fondo Educativo Interamericano,
E.U.A., 1973.
6. Margulies, Newton & Raia Anthony P., Desarrollo Organizacio
nal, Valores, Proceso y Tecnología., Editorial Diana. Méxi
co, 1981.
7. Michael, Stephen R., Técnicas para el Cambio Organizacional,
Editorial Mc. Graw Hill., México, 1983.
8. Scanlan, Burt K., Principios de la Dirección y Conducta Or
ganizacional., Editorial Limusa., México, 1978.

Para completar y ampliar los conocimientos adquiridos en esta unidad, se recomienda la siguiente lectura, referente a la -- Negativa de Cambio que se presenta en la sociedad, tomada del libro "El Shock del Futuro" de Alvin Toffler.

LA NEGATIVA DE CAMBIO

En 1865, el director de un periódico dijo a sus lectores que "las personas bien informadas saben que es imposible transmitir la voz por medio de alambres, y que si fuese posible hacerlo la cosa carecería de valor práctico". No había transcurrido un decenio cuando el teléfono surgió del laboratorio de Mr. Bell y cambió la faz del mundo.

El día en que los hermanos Wright levantaron el vuelo, los periódicos se negaron a comentar el suceso, porque sus sensatos, intransigentes y prácticos directores no podían creer que hubiese ocurrido tal cosa. A fin de cuentas, no hacía mucho que un famoso astrónomo americano, Simon Newcomb, había asegurado al mundo que "ninguna combinación posible de sustancias conocidas, de formas conocidas de maquinaria y de formas conocidas de fuerza puede integrarse en una máquina que permita al hombre volar a largas distancias".

Poco después de esto, otro experto declaró públicamente que era "pura insensatez esperar algo de un carruaje que pudiese moverse sin caballos". Seis años más tarde, el "Ford" número un millón salía de las fábricas. Y después el propio y gran Rutherford, descubridor del átomo dijo, en 1933, que jamás se podría liberar la energía del núcleo atómico. Nueve años más tarde, se produjo la primera reacción en cadena.

Una y otra vez, el cerebro humano -incluidos los cerebros científicos de primera clase- se ha negado a ver las nuevas posibilidades del futuro, ha reducido el campo de sus preocupaciones a la consecución de una seguridad momentánea, sólo para verse rudamente sacudido por el impulso acelerador.

Esto no quiere decir que todos los avances científicos a tecnológicos comentados hasta aquí tengan que materializarse necesariamente, y menos aún que tengan que producirse antes de que empiece el nuevo siglo. Indudablemente, algunos nacerán -muertos. Otros pueden terminar en callejones sin salida. -- Otros tendrán éxito en el laboratorio, pero, por un motivo u otro, serán impracticables. Sin embargo, esto carece de importancia. Pues aunque ninguno de estos sucesos se produzca, -- ocurrirán, tal vez, otros aún más extraordinarios.

Apenas si hemos aludido a la revolución de las computadoras y los amplios cambios que pueden producirse en su alborotada es tela. Apenas si hemos mencionado las implicaciones de este -impulso en el espacio exterior, aventura que, antes de que -- llegue el nuevo milenio, podría cambiar nuestras vidas y acti tudes de un modo radical y aún imprevisible. (¿Qué pasaría si un astronauta o un vehículo espacial volviese a la Tierra con taminado por algún microorganismo terriblemente fecundo y mor tal?). Nada hemos dicho del láser ni del holografo, de los po derosos y nuevos instrumentos de comunicación personal y co- lectiva, de las nuevas tecnologías del crimen y del espionaje, de las nuevas formas de transporte y construcción, de los ho rrores cada vez más temibles de las técnicas de guerras quí micas o bacteriológicas, de la radiante promesa de la energía solar, del inminente descubrimiento de vida en un tubo de --

ensayo, de los pasmosos y nuevos instrumentos y técnicas de educación, y de una lista infinita de otros campos en que el fortísimo impacto del cambio está a la vuelta de la esquina.

En los próximos decenios, los avances en todos estos campos estallarán como una serie de cohetes, arrancándonos del pasado y proyectándonos cada vez con mayor fuerza en la nueva sociedad. Y esta nueva sociedad tampoco se estabilizará rápidamente. También ella temblará, crujiará y rugirá al sufrir los embates fortísimos del cambio. Al individuo que desee vivir en su tiempo formar parte del futuro, la revolución superindustrial no le brinda posibilidades de sustraerse al cambio. No permite la vuelta al pasado familiar. Sólo le ofrece la mezcla, altamente combustible, de transitoriedad y novedad.

Esta inyección masiva de velocidad y novedad en la estructura de la sociedad nos obligará no sólo a resolver con mayor rapidez las situaciones conocidas, los sucesos y los dilemas morales, sino también a enfrentarnos, a un ritmo cada vez más rápido, con situaciones absolutamente desconocidas, "sin precedentes", extrañas, irregulares e imprevisibles.

Esto alterará significativamente el equilibrio que prevalece en toda sociedad entre los elementos conocidos y desconocidos en la vida diaria de sus miembros, entre lo rutinario y lo no rutinario, entre lo previsible y lo imprevisible. La relación entre estas dos clases de elementos de la vida cotidiana puede denominarse "razón de novedad" de la sociedad, y cuanto más sube el nivel de originalidad o novedad, menos aspectos de la vida se ajustarán a nuestras formas rutinarias de comportamiento. Existen un creciente cansancio y una creciente cautela, un sudario de pesimismo, una mengua de nuestro sentido de dominio. El medio parece cada vez más caótico, más lejos del control humano.

**Causas y condiciones que
provocan fracasos en
Desarrollo Organizacional**

I. OBJETIVOS**OBJETIVO PARTICULAR DE LA UNIDAD**

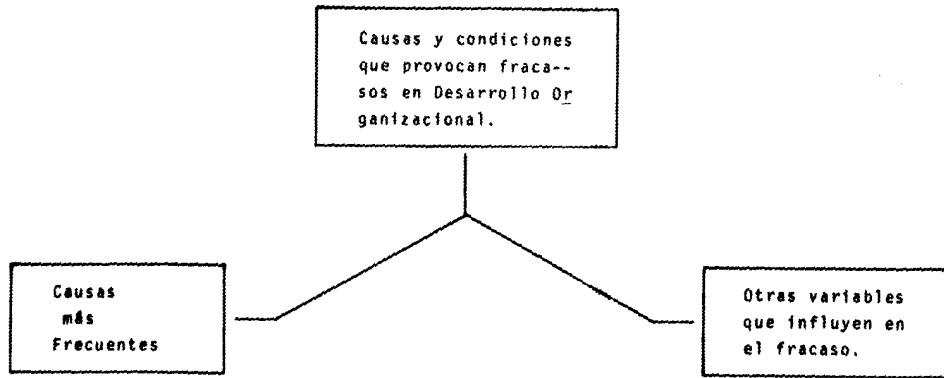
Al finalizar las actividades de esta unidad, el lector podrá:

Conocer y comprender las causas y condiciones que provocan fracaso en el desarrollo organizacional.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Al finalizar el proceso enseñanza-aprendizaje, el lector - - podrá:

1. Señalar las causas que con mayor frecuencia - provocan fracaso en desarrollo organizacional.
2. Ejemplificar casos concretos de fracaso en desarrollo organizacional.
3. Distinguir entre condiciones y causas de dicho fracaso.



2. SINOPSIS

1. CAUSAS MAS FRECUENTES.

Resulta importante considerar algunas situaciones que pueden - obstaculizar el camino hacia el mejoramiento efectivo de una organización, y también algunas de las condiciones necesarias para un esfuerzo de cambio exitoso y duradero; de tal manera que la empresa desarrolle todo su potencial para responder -- adecuadamente a las demandas de un mercado cambiante y aprovechar mejor las innovaciones tecnológicas.

En este contexto se consideran las siguientes variables, que - frecuentemente provocan fracaso en un esfuerzo de Desarrollo - Organizacional:

1. La implantación parcial del Desarrollo Organizacional, sin una base sólida en un sistema de objetivos claros de cambio.

Este es el caso de acciones de Desarrollo Organizacional sin - objetivos definidos, metas claras, resultados delineados; sin mayor compromiso, o incorporación consciente sin esfuerzos definidos hacia metas nítidas, sin posibilidad de acompañamiento, ni evaluación de resultados.

2. Una expectación irrealista del tiempo que toma rá la implantación del Desarrollo Organizacional.

La mayoría de los gerentes superiores son activistas, están orientados hacia los resultados y son impacientes, con una expectativa no realista que puede arruinar todo esfuerzo de Desarrollo Organizacional.

3. La existencia de una brecha entre los valores de la alta gerencia y su comportamiento actual.

Cuando la alta gerencia actúa con un estilo autocrático y proclaman un estilo ideal, con actitudes y valores más perfectos, pueden provocar desconfianza e incredulidad sobre algunas acciones que pretendan comunicar.

4. Exagerada dependencia o uso inapropiado de consultores externos e internos.

Esta situación se presenta cuando la gerencia permite que los esfuerzos de cambio sean manejados enteramente por los consultores o especialistas, o por la organización o area staff.

5. Falta de comunicación e integración de los esfuerzos en el Desarrollo Organizacional entre los variados niveles de la organización.

La alta gerencia tiende generalmente a concentrar sus esfuerzos hacia el mejoramiento de funciones y operaciones de trabajo. Simultáneamente con esto puede haber un aumento de problemas de comunicación y distancia social entre el grupo de trabajo y el medio ambiente de la organización, y difícilmente habrá un esfuerzo integrado de Desarrollo Organizacional.

6. Buscar soluciones rápidas o prescripciones adecuadas para el buen funcionamiento de la organización.

El bienestar verdadero de la organización no puede someterse a soluciones de recetario, que tienden a producir fracasos - en el esfuerzo de Desarrollo Organizacional en vez de éxito.

7. Confusión de buenas relaciones como un fin, -- con buenas relaciones como un medio.

Las buenas relaciones, son una condición importante en una organización eficaz, pero no son un estado final, ya que no indican que la organización tenga objetivos claros y planes definidos para lograrlos.

8. Aplicación inadecuada de una intervención o -- estrategia.

Intervenciones que han sido exitosas en una organización - no pueden ser tomadas como referencia para otra, sin haber realizado un diagnóstico, ésto serfa sacar una solución -- del recetario.

2. OTRAS VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL FRACASO.

Como se mencionó anteriormente existen diversas causas que provocan fracasos en un programa de Desarrollo Organizacional, sin embargo es importante considerar una serie de características comunes que pertenecen a todos los esfuerzos exitosos de cambio; y que no están presentes en los menos exitosos, los cuales se enumeran a continuación:

1. La Organización se encuentra generalmente bajo una considerable presión externa o interna para mejorar la alta gerencia, está inquieta por actuar y buscar soluciones.
2. En la alta gerencia tiene lugar una intervención a modo de catalizador por medio de un nuevo miembro o un consultor.
3. La alta gerencia asume un papel directo y responsable en el proceso.
4. Surgen nuevas ideas y métodos en un gran número de niveles de la organización, con el fin de elaborar soluciones.

5. Tiene un lugar, en cierto grado, la experimentación y la innovación.
6. El programa de Desarrollo Organizacional es generalmente reforzado por resultados positivos en la eficacia y buen funcionamiento de la organización.

Dentro del proceso de Desarrollo Organizacional existen diversas variables que provocan el fracaso en la implantación parcial o total del programa, entre las cuales se encuentran:

- La falta de una definición clara de objetivos.
- La expectación irrealista en cuanto al tiempo de realización.
- La discrepancia entre los valores que se presuponen - son los ideales y los que se llevan a cabo.
- La exagerada dependencia hacia la consultoría
- La falta de integración y comunicación entre los diversos niveles de la organización.
- La inadecuación de soluciones nuevas a problemas cotidianos.
- El buscar las buenas relaciones laborales como un - fin y no como un medio.

En complemento a lo anterior, es necesario considerar que - - existen también diversas características que están presentes en el éxito de un programa de Desarrollo Organizacional y que se pueden considerar como indicadores de aquellos cuya implantación no provoque el mejoramiento efectivo de la organiza- - ción, éstas son:

- La alta gerencia se encuentra inquieta (por presio- nes internas y/o externas) para actuar y buscar so- luciones.

- La adopción de un papel directo y responsable de la alta gerencia en el proceso.
- La participación de los diferentes niveles de la organización en el proceso.
- Un cambio gradual en la organización motivado por la experimentación y el deseo de innovación.

1. Mencione alguna de las causas que provocan fracaso dentro del Desarrollo Organizacional.
2. Que variables pueden influir en el fracaso de la implantación de un Programa de Desarrollo Organizacional.
3. Que papel juega la comunicación dentro de la empresa en relación a la implantación de un programa de Desarrollo Organizacional.
4. Que papel juega la planeación dentro de la empresa en relación a la implantación de un Programa de Desarrollo Organizacional.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS
--

1. Achilles, de Faria Mello, Fernando., Desarrollo Organizacio
nal., Editorial Limusa., México, 1983.
2. Beckhard, Richard., Desarrollo Organizacional: Estratégias
y Modelos., Fondo Educativo Interamericano, S. A., E.U.A.
1973.
3. Bennis, Warren G., Desarrollo Organizacional: Su Naturaleza
sus Orfgenes y Perspectivas., Fondo Educativo Interamerica-
no., E.U.A. 1973.
4. Ferrer Pérez, Luis., Gufa Práctica de Desarrollo Organiza-
cional., Ed. Trillas., México, 1982.
5. Margulies, Newton & Raia, Anthony P., Desarrollo Organiza--
cional, Valores, Procesos y Tecnología., Ed. Diana., Méxi--
co, 1981.

Para completar los conocimientos adquiridos en esta unidad, se recomienda leer la siguiente lista relativa a algunas condiciones que desde el punto de vista de Richard Beckhard son necesarias para que el esfuerzo de Desarrollo Organizacional sea exitoso. Tales condiciones amplían y complementan las expuestas en el desarrollo de este tema.

1. Hay una presión del ambiente, interno o externo, para el cambio.
2. Alguna persona o algunas personas estratégicas están "padeciendo".
3. Algunas personas estratégicas están deseando hacer un diagnóstico del verdadero problema.
4. Hay un liderato (consultor, hombre clave de staff, ejecutivo de nueva línea).
5. Línea y staff identifican el problema en forma cooperativa.
6. Hay alguna disposición de afrontar riesgos ensayando nuevas modalidades de relaciones.
7. Existe una perspectiva realista de tiempo a largo plazo.

8. Hay un deseo de afrontar los datos de la situación y de trabajar con ellos con miras a cambiar la situación.
9. El sistema recompensa a la gente por el esfuerzo de cambio y mejoramiento, además de recompensarlos por resultados de corto plazo.
10. Hay resultados intermedios tangibles.

Evaluación global
del proceso

OBJETIVO PARTICULAR DE LA UNIDAD.

Al finalizar las actividades de esta unidad, el lector podrá:

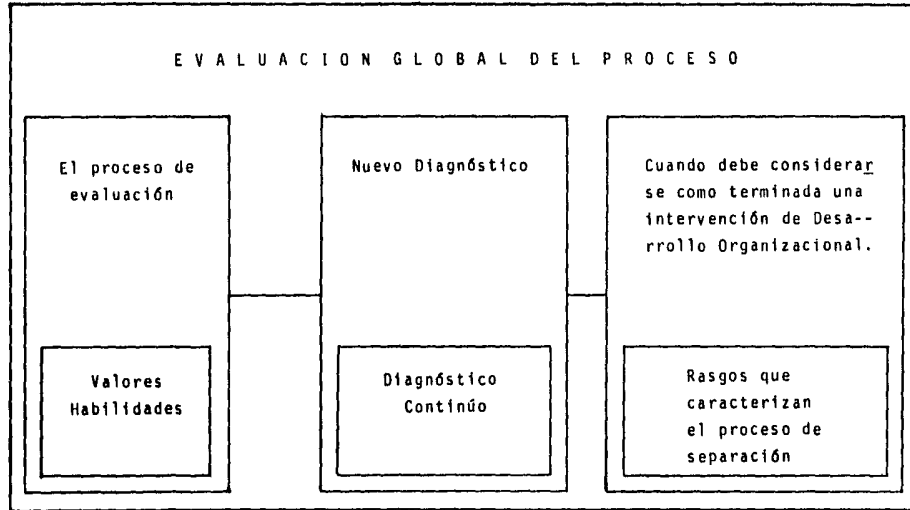
Evaluar el proceso global de una intervención de -
Desarrollo Organizacional.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

Al finalizar el proceso enseñanza-aprendizaje, el lector podrá:

1. Evaluar los logros obtenidos en función de los objetivos que se fijaron.
2. Emitir un nuevo diagnóstico
3. Con base a una estrategia anterior diseñar una nueva, señalando las diferencias.
4. Fundamentar cuando debe darse por terminada una intervención.

EVALUACION GLOBAL DEL PROCESO



181

2. SINOPSIS

1. EL PROCESO DE EVALUACION.

Con el fin de poder evaluar el proceso de cambio, como resultado de la implantación de un programa de Desarrollo Organizacional en una organización, es necesario comparar los logros obtenidos contra las metas fijadas.

Debido a que cada empresa fija sus propios objetivos, la evaluación dependerá de ésta cuestión, sin embargo, existen ciertos valores y habilidades de la organización y de su personal con los que se puede comprobar que el programa de Desarrollo Organizacional ha sido exitoso, y estos se mencionan a continuación.

1.1. Valores

- a. El valor individual más importante que se debe de cambiar en todo programa de Desarrollo Organizacional, es aquel relativo a los asuntos humanos.

La valoración que se lleva a cabo en las organizaciones en relación a sus responsabilidades, poniendo en primer lugar la realización eficaz del trabajo, y en segundo lugar todo lo relativo a las relaciones humanas, debe ser cambiada por el concepto de que el manejo de los grupos y las relaciones humanas, son tan importantes como la eficaz ejecución del trabajo.

El fundamento de este valor es que las tareas, si no pueden ser cumplidas por una persona, otra deberá hacerlo en su lugar, por tanto las relaciones interpersonales eficientes se convierten en un medio importante para lograr la realización del trabajo.

b. El segundo valor que se deberá de cambiar es el que se refiere al trabajo y la estructura de organización en el proceso de ejecución de trabajo.

Las organizaciones principalmente analizan las decisiones, las interacciones y la comunicación y generalmente descuidan la importancia de la "Personalidad", y el "Modo de hacer las cosas", o tratan de eludir tales problemas modificando constantemente la estructura de organización. El D.O. pretende mostrar que los procesos se pueden adaptar y cambiar racionalmente para aumentar la eficiencia del trabajo.

c. El tercer valor se refiere a la producción lograda a corto plazo frente a la eficiencia a largo plazo.

La mayoría de las organizaciones creen que todas las horas de todos los días deben de dedicarse a actividades que produzcan algo inmediatamente.

Sin embargo el agente de cambio debe de modificar el sistema de valores de la empresa de tal forma que estas no consideren a los periodos dedicados a las relaciones humanas, como un desperdicio de tiempo, sino que éstas finalmente, llevarán a una realización del trabajo en forma más rápida y eficaz.

1.2. Habilidades

La habilidad más importante que se debe comunicar a la organización, es la destreza para autodiagnosticar sus problemas interpersonales, de grupo y de toda la organización. Uno de los mejores indicadores del desarrollo de tales habilidades, es la voluntad de las personas o de los grupos para emprender -- por sí mismos, periodos de análisis del proceso de trabajo -- que llevan a cabo, para poder solucionar sus propios problemas.

Esta habilidad de autodiagnóstico debe efectuarse en un principio por medio de observaciones efectuadas por el agente de cambio más tarde deben ser complementadas por la organización, hasta que llegue el punto donde ésta se sienta segura de resolver sus propios problemas eficazmente.

A manera de resumen se puede concluir que la evaluación total de una intervención de Desarrollo Organizacional resulta difícil, ya que éste es un proceso complejo, en el que intervienen muchas fases y es complicado delimitarla en una forma sencilla. Uno puede tomar en cuenta los cambios graduales que van ocurriendo en la cultura de la organización, otro considerar los resultados obtenidos en un proyecto especial, un tercero puede evaluar el efecto inmediato de una intervención en un grupo. Por lo tanto no pueden existir indicadores especia-

les para medir los resultados de un programa de D.O.

El resultado de una intervención deberá de ser juzgado conjuntamente por la organización y el consultor.

2. NUEVO DIAGNOSTICO.

La Organización debe de aceptar la necesidad de un diagnóstico continuo como alternativa óptima para su desarrollo, ya que el ritmo de cambio del ambiente aumentará, exigiendo a su vez que la capacidad de la organización se incremente para auto-diagnosticar sus propias necesidades.

Un principio puede ser válido durante 6 meses, pero puede perder su valor en el plazo de un año. Por -- tanto la organización debe de aceptar el diagnóstico permanente como un modo de vida. Puesto que esto llevará a un mejoramiento continuo en la ejecución del trabajo, y eso evitará caer en el fracaso organizacional.

Las decisiones de la empresa serán tomadas entonces basándose en las exigencias resultantes del autodiagnóstico, y no como - políticas ya establecidas o principios generales, que pueden haber perdido ya su validez.

3. CUANDO DEBE CONSIDERARSE COMO FINALIZADA UNA INTERVENCION DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Como se menciona anteriormente, resulta difícil dar una evaluación de la implantación de un programa de Desarrollo Organiza-

cional en una empresa, por lo tanto es delicado determinar el momento en que la intervención deba de concluir, de tal manera que la organización y el agente de cambio deberán juzgar - si continua o no su relación y como proseguirla.

Sin embargo dentro del proceso de separación existen ciertos rasgos que la caracterizan.

- a. La reducción del compromiso es una decisión que se toma por acuerdo de ambas partes, no es una decisión unilateral del agente de cambio o de la empresa.

Dentro de esta negociación, hay una buena oportunidad para que el consultor diagnostique el estado de la organización, de acuerdo a los argumentos que existan para apoyar la continuación o la terminación del compromiso, de esta forma se podrá determinar los cambios que han ocurrido tanto en los valores como en las habilidades de la empresa.

- b. El compromiso por lo general no termina del todo, pero puede continuar a un nivel menor.

Si el cliente y el consultor están de acuerdo en un compromiso reducido, es importante que ambos reconozcan que esto no significa necesariamente una terminación completa, de hecho, la terminación completa no es deseable, un arreglo más sano es bajar el nivel, por ejemplo, asistir solo a ciertas reuniones especiales o hacer entrevistas a los principales miembros del

sistema cada dos o tres meses, y por este mecanismo el agente de cambio y la organización podrán evaluar periódicamente la marcha de las cosas.

c. Una renovación del compromiso es siempre posible.

Este punto está estrechamente relacionado con el anterior, en cualquier intervención de Desarrollo Organizacional, el agente de cambio debe de aclarar que la puerta siempre está abierta para trabajo adicional, una vez que la relación ha comenzado. Cuando ambos han realizado esfuerzos para crear tal relación, ésta no termina psicológicamente ni siquiera cuando hay prolongados lapsos sin contacto entre ellos.

Con el fin de evaluar si la implantación de un programa de Desarrollo Organizacional ha sido exitoso, es necesario comparar los resultados obtenidos contra los objetivos fijados, esto resultará particularmente difícil si se tratan de establecer indicadores en forma global, pues los objetivos que se fijan, dependerán de cada organización, sin embargo existen ciertos parámetros que en términos generales indican si ha sido exitosa o no su implantación, éstos son:

- Considerar las relaciones interpersonales e intergrupales, como el camino más adecuado para la realización eficaz del trabajo.
- Considerar al ejecutar las decisiones, la actuación de los miembros que estén implicados en el proceso de la organización y ejecución de dicha acción.
- Considerar el autodiagnóstico de problemas personales, de grupo o de la organización para trabajar en su solución eficiente, sin ayuda necesaria de un consultor.

Es vital que la organización tome conciencia de que nuevos diagnósticos serán necesarios cada vez que lo requieran, ya que la toma de decisiones puede ser equivocada cuando se basa en políticas o principios de la empresa, que pueden ser obsoletos o pueden haber perdido su validez.

Por lo antes mencionado, es difícil determinar si una intervención de Desarrollo Organizacional debe darse por terminada, lo más sano es que tanto la organización como el consultor lo de terminen.

El proceso de separación se puede caracterizar por los rasgos siguientes:

- La decisión bilateral de reducir el compromiso
- La decisión bilateral de continuar el compromiso a un nivel más pequeño.
- La decisión bilateral de reanudar un nuevo compromiso.

El agente de cambio siempre debe dejar las puertas abiertas a la organización para nuevas intervenciones, ya que una vez -- establecida por primera ocasión la relación, psicológicamente difícilmente se separarán.

1. Mencione los tres valores que se pueden cambiar, para comprobar el éxito de una intervención de Desarrollo Organizacional.
2. Explique brevemente el valor relativo a las relaciones humanas
3. Explique brevemente el valor relativo al contenido del trabajo, y la estructura de la organización para realizarlo.
4. Explique brevemente el valor de la producción a corto plazo frente a la eficiencia a largo plazo.
5. Cuál es la habilidad que debe desarrollar una empresa después de una intervención de Desarrollo Organizacional.
6. Que complicaciones existen en la evaluación global de un programa de Desarrollo Organizacional y quién debe de realizarla.
7. Cuando se debe de considerar como finalizada una intervención de Desarrollo Organizacional.
8. Que rasgos caracterizan la reducción del compromiso.
9. Que actitud debe tomar el agente de cambio al iniciar un programa de Desarrollo Organizacional.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Margulies Newton & Raia Anthony P., Desarrollo Organizacional: Valores Proceso y Tecnología; Ed. Diana, México, 1981.
2. Nadler, David, A.; La Retroalimentación y el Desarrollo Organizacional, Fondo Educativo Interamericano; E.U.A., - 1982.
3. Shein, Edgar H.; Consultoría de Procesos; Su papel en el Desarrollo Organizacional, Fondo Educativo Interamericano; E.U.A. 1970.

Para completar y ampliar los conocimientos adquiridos en esta unidad, se recomienda la siguiente lectura, referente a la -- planeación de la evaluación en una intervención de D.O., tomada del libro "La Retroalimentación y el Desarrollo Organizacional" de David A. Nadler.

PLANEACION DE LA EVALUACION

Un área olvidada con frecuencia en la etapa de planeación es la evaluación, una parte importante de cualquier esfuerzo de cambio. Tanto los consultores como los miembros de la organización realizan sus propias evaluaciones del cambio, pero con frecuencia basan estas evaluaciones en un criterio incompleto de éxito y en información limitada o muy subjetiva. La evaluación sistemática es útil por varias razones prácticas. Sin -- una evaluación sistemática, a menudo es difícil determinar -- cuáles fueron los efectos de la actividad de intervención. -- Es posible que los miembros de la organización aparenten sentirse mejor, pero éste no debe ser el único criterio para evaluar si los recursos, el tiempo y el esfuerzo invertidos en -- la actividad de cambio valieron la pena, ya sea para los individuos o para la organización.

La evaluación puede ser valiosa para ayudar al consultor y a la organización a aprender de su trabajo, esto es, a aprender lo que funciona bien o mal y por qué, a aprender acerca de sí mismos, y a aprender qué cambios serían deseables o posibles. La evaluación también es importante si se desea continuar con el cambio o difundirlo. Los individuos y la organización deben realizar sus propios análisis de costos y beneficios sobre --

cuánto cuestan las actividades de cambio y los beneficios recibidos de ellas. Con base en éstos análisis, pueden tomar decisiones respecto del futuro y, si es necesario, abogar por la continuación o la terminación del proyecto con base en alguna información objetiva. Por lo tanto, todos estos factores indican la necesidad de una evaluación planeada y sistemática de las actividades basadas en la información.

La evaluación se considera, con frecuencia, como algo que se realiza después de un período de actividad de cambio. En ese punto la organización y el agente de cambio pueden intentar determinar si el trabajo que se ha realizado hasta la fecha ha tenido éxito o no. Esto es lo que sucede usualmente; Sin embargo, existen varias razones por las cuales la evaluación, como la planeación de la recopilación y utilización de la información, debe hacerse desde el principio, idealmente, antes de iniciar la principal actividad de recopilación de información. Una razón específica del porqué la evaluación debe realizarse al inicio del proyecto es porque, a medida que el programa se desarrolla, es posible que las personas empiecen a tener distintas reacciones a éste (favorables o desfavorables); y, por lo tanto, pueden tener intereses diferentes, ya sea -- por ver que el programa tenga éxito y continúe, o que falle -- y sea terminado. Es posible que los individuos o grupos elijan criterios de evaluación, después de los hechos, que apoyen su posición respecto de la actividad de cambio. En consecuencia, la evaluación objetiva requiere la identificación de los criterios y el registro de puntos de control para la medición del cambio, antes de iniciar el trabajo. Segundo, los mecanismos de evaluación requieren que al inicio del ciclo se -

tos de quién la supervisará, quién obtendrá los resultados y quién decidirá qué hacer respecto de los resultados de la evaluación.

El enfoque del trabajo con un grupo representativo dentro de la organización es extremadamente útil. El consultor puede -- contar con cierta experiencia técnica en evaluación, pero los miembros de la organización tienen el conocimiento de qué criterios son verdaderamente significativos, qué fuentes de información son válidas y qué criterios son importantes acerca de la organización y de los individuos dentro de ella.

**Desarrollo Organizacional
en Mexico**

I.OBJETIVOS**OBJETIVO PARTICULAR DE LA UNIDAD**

Al finalizar las actividades de esta unidad, el lector podrá:

Analizar las características, diferencias y proyecciones del Desarrollo Organizacional en México, respecto del que existe en otros países con mayor desarrollo económico.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Al finalizar el proceso enseñanza-aprendizaje, el lector podrá:

1. Describir las variables que intervienen en el "Marco mexicano" de las organizaciones.
2. Describir las influencias macrosociales y económico-administrativas que lo integran.
3. Fundamentar y ejemplificar las tendencias y perspectivas de cambio en México.
4. Diseñar estrategias "A la medida" para intervenciones planificadas de D. O. en los diversos ambientes organizacionales en México.

Situación actual de las organizaciones en México

Situación comparativa del marco organizacional entre los países desarrollados y en desarrollo

DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MEXICO

Tendencias y perspectivas de cambio

2. SINOPSIS

1. SITUACION ACTUAL DE LAS ORGANIZACIONES EN MEXICO

Nuestro país atraviesa en la actualidad por una de las peores crisis económicas de los últimos tiempos, misma que -- tiende a agudizarse en los años venideros y de la cual no se visualiza una solución en el corto y mediano plazo. En este sentido, cualquier análisis que se desee efectuar de la situación que guardan las organizaciones empresariales en México, no puede permanecer ajeno a las distintas variables que, como consecuencia de los problemas financieros - derivados de la crisis, se presentan en el interior de las industrias.

Por ello, no obstante que en este estudio no se pretende - hacer un análisis de las causas que motivan las situaciones de atraso tecnológico y administrativo en nuestras organizaciones, pero si considerar que el concepto básico de D. O. significa el cambio planeado en procesos, tecnología, estructuras y primordialmente recursos humanos; y además, - de que debe ser concebido como una herramienta moderna para lograr una mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de las organizaciones, en los párrafos siguientes se plantean algunos conceptos y datos que tienen como propósito - contribuir a ubicar el ámbito general en que se desenvuelven las industrias en nuestro medio.

En México, el desarrollo de su economía se plantea dentro de un régimen de economía mixta, en - el que participa tanto el sector público como el privado y el social.

Conforme a lo mencionado en los párrafos que anteceden, -- particular importancia tienen las empresas del Sector Pú-- blico, debido a que dicho sector conserva para sí la admi-- nistración y el control de las ramas prioritarias o estra-- tégicas de la economía nacional, como son el campo de los-- energéticos, la siderurgia, la minería y la de los bienes-- de capital; incluyendo a partir de la nacionalización de - la Banca, el manejo de los recursos financieros del país.

Es por ello que no obstante que el sector paraestatal mexi-- cano en la actualidad está formado por 613 entidades (*) - (excluyendo las empresas a cargo de los gobiernos estata-- les) lo que viene a representar un porcentaje mínimo en re-- lación al número total de empresas en el país, su partici-- pación viene a ser de un peso fundamental, ya que entre -- otros aspectos, produce el 100% del petróleo crudo, petro-- químicos básicos y energía eléctrica; teniendo a su cargo-- la totalidad del servicio ferroviario y telefónico. Partici-- pa con el 95% de la producción total de fertilizantes, - el 82% de la de azúcar y el 60% de la de acero.

Participa también en forma muy importante en el transporte-- aéreo, en la pesca, en la comercialización de productos bá-- sicos y de algunos productos de exportación como el café,-- tabaco y algodón; en la radio, televisión y cinematografía; en la minería y en las ramas industriales de equipo de -- transporte (naval, carretero y ferroviario), bienes de ca-- pital y papel y celulosa. Por último hay que incluir como-- parte importante del sector paraestatal, a la Banca de Fo-- mento, a la Banca Comercial, recientemente nacionalizada y a las instituciones de Salud y Seguridad Social.

(*) Fuente: SPP, datos a Febrero de 1987.

En conjunto, el sector paraestatal aporta el 18. del Producto Interno Bruto del país, genera el 5.1% de la ocupación total y produce el 74. de los ingresos de divisas por exportación.

Si bien es cierto que en los últimos años las empresas del Sector Público han venido participando en las estrategias de reordenación económica y de cambio estructural, particularmente en lo que se refiere a la liquidación, extinción, fusión, transferencia y venta de entidades, así como en la aplicación de las medidas de política monetaria, crediticia, cambiaria, de gasto e ingresos públicos y en los procesos de simplificación administrativa; también es cierto que no se tiene noticia de que dichos cambios estén abarcando aspectos tales como Administración por Objetivos y Desarrollo Organizacional, entre otros; que permitan apreciar tendencias hacia una administración moderna y actualizada.

Los intentos actualmente, en este sentido, se enfocan generalmente a la impartición de cursos, seminarios o estrategias, para personal de nivel de mandos medios y ejecutivos, cuyos resultados tienden en la mayoría de los casos a enriquecer el currículum personal de los asistentes.

Cabe también señalar que la crisis económica agudizada desde 1982 ha obligado a las empresas paraestatales a aplicar programas de racionalidad en sus gastos y austeridad en sus inversiones; buscando mediante la eliminación de subsidios ser de esta manera, capaces de financiar con sus propios ingresos tanto su operación como su expansión. De ahí que planes tendientes a destinar recursos financieros, técnicos y materiales para la aplicación de programas de Desa

rollo Organizacional se vean actualmente postergados.

Por lo que se refiere a las empresas del Sector Privado, - aparte de las situaciones a que se enfrentan mencionadas - para el Sector Público, con motivo de la crisis económica - y que vienen a repercutir en sus programas de crecimiento - y expansión, podemos destacar dos aspectos relevantes:

El primero relativo a la realidad socio-política que vivimos y que tiene que ver con la forma de comportarse de los individuos en la organización; en los valores existentes en el medio ambiente y con tradiciones y costumbres de la vida diaria, - que afectan la conducta del individuo en cualquier situación; y el segundo referente al marco jurídico de las relaciones laborales y que tienen que ver con conceptos como la participación, la identificación de intereses individuales y empresariales, la autoridad, la responsabilidad y la lealtad, elementos básicos en D. O. que naturalmente tienen diferente connotación y significado en nuestro medio.

Desde este punto de vista las conductas de los individuos en las organizaciones se ven directamente afectadas por -- las influencias de los diferentes y variados sindicatos, - quienes actúan según su ideología política o estatutaria.

Las dificultades de programas de Desarrollo Organizacional en este contexto, resultan obvias debido a que las diferencias surgen no sólo en el que vamos a lograr como organización, sino en el cómo habrá de realizarse.

Por lo que se refiere al Sector Social, su participación en los niveles de influencia de la economía nacional, se ha venido acrecentando en los últimos tiempos vía la mayor industrialización del país. Esto quiere decir, que no obstante los actuales niveles de receso en la industria nacional, la participación de los obreros y sus organizaciones continuará siendo determinante en el proceso de desarrollo del país.

Aunado a lo mencionado anteriormente se presenta el hecho de que en materia de D. O., al igual que en muchas otras disciplinas, se vienen adoptando, en aquellos casos excepcionales de empresas que han podido llevarlo a cabo, reglas de organización ajenas a los problemas económicos tanto internos como externos. Dado que nuestros valores organizacionales, tanto en el sector público como en el privado o social, en cuyas empresas generalmente prevalecen las técnicas de administración tradicional, se encuentran en vías de humanización, la aplicación del D. O. regularmente se ha llevado a cabo en forma parcial, considerándose más bien como algo novedoso y basado exclusivamente en un aspecto teórico-administrativo.

2. SITUACION COMPARATIVA DEL MARCO ORGANIZACIONAL ENTRE -- LOS PAISES DESARROLLADOS Y LOS PAISES EN DESARROLLO.

Hablar de una cultura organizacional implica el análisis de los diversos valores, normas y mitos que impactan, ya sea de manera conciente o inconciente, en la actividad de-

directivos y trabajadores en una organización. En este sentido, si bien es cierto que a toda generalización corresponden muchas excepciones, debido a que cada institución conserva rasgos culturales que le son propios, los que se originan de su historia, de las raíces étnicas de sus fundadores, etc; resulta útil reflexionar sobre las características de cada cultura organizacional, ya que si ésta no se toma en cuenta, muchos procesos de cambio o de productividad, pueden fracasar.

Como consecuencia cada país se diferencia de otros en la manera en como son manejados los distintos elementos de sus respectivas culturas organizacionales. Con el propósito de enriquecer los aspectos de la administración de las organizaciones entre países desarrollados y en vías de desarrollo, a continuación se presenta un estudio comparativo entre Japón, Estados Unidos y México.

<u>JAPON</u>	<u>ESTADOS UNIDOS</u>	<u>MEXICO</u>
En raza, cultura, lengua la fuerza de trabajo es homogénea.	La fuerza de trabajo es heterogénea	Las clases sociales y las regiones marcan la homogeneidad.
Alto nivel educativo.	Promedio general de los trabajadores 2/3 de secundaria.	Promedio general 5/6 de primaria.
Hay lealtad a la institución	La lealtad es relativa	Lealtad al jefe o persona. No a la institución

Se tiene en alto valor la sensibilidad interpersonal.	Esta no tiene valor	Lo tiene en el sector público. (No - privado).
Las relaciones con subordinados son - como en la familia	Las relaciones son de nosotros-ellos.	Relaciones horizontales de compadrazgo.
Reciben entrenamiento para la cooperación desde niños.	Reciben entrenamiento para competencia desde niños.	Reciben entrenamiento para la dependencia desde niños.
Existe un compromiso a largo plazo - en la empresa.	Compromiso a corto plazo en la empresa.	Compromiso con el jefe y amigos.
Empleo garantizado de por vida por - las corporaciones.	No hay garantía de permanencia.	La ley federal del trabajo dificulta los períodos.
Ambiente laboral paternalista (Se asigna un tutor)	Ambiente no paternalista (cada - quien lucha por sí)	Ambiente maternalista (El símbolo del IMSS, una madre - protectora)
Las decisiones involucran a todos los niveles.	Las decisiones se hacen en el primer y segundo nivel.	El presidente o el Director General toma las decisiones.
La administración está orientada a los recursos humanos.	La administración orientada al capital.	La administración orientada a su poder.
Se pone un alto en la selección.	Es bajo ya que - siempre se puede prescindir de las personas.	Selección por amistad previa.
Se tienen juntas matutinas para hablar acerca de la problemática de la empresa.	Reuniones para discutir los problemas del área donde se trabaja.	Reuniones para oír lo que decidió el jefe o gerente.
La identificación del empleado es con su empresa.	Identificación mayor con la profesión.	Identificación con el grupo social, - regional o profesional.

Las carreras de avance son lentas.	Las carreras pueden ser rápidas. Sobrevive el mejor dotado.	Las carreras dependen de las "conexiones".
Sistemas complejos de evaluación del personal en todos los niveles.	Sistemas de evaluación por alcance de objetivos.	Evaluación sofisticada en puestos ejecutivos; mecánica en niveles operativos.
Existen oficinas abiertas en los funcionarios.	Oficinas privadas de los directivos	Gran contraste en las oficinas de las diversas jerarquías
Los supervisores no tienen oficinas porque trabajan con sus colaboradores.	Algunos supervisores tienen oficinas.	Oficinas para vigilar directamente; no para planear.
La comunicación sobre conductas no adecuadas es privada.	Poca comunicación de aspectos deficientes. (Cada quien en lo suyo)	El jefe se entera de conductas no adecuadas (falsas o ciertas) por la grilla.
La necesidad primordial es de avanzar en la estructura organizacional.	Gran necesidad de logro.	Gran necesidad de poder y reconocimiento.
Se piensa en el salario como una forma de participación de utilidades.	Se piensa en el pago como un derecho que está orientado a incrementar como utilidades. (consumo)	El sueldo se percibe consecuencia de la antigüedad. (no como resultado de una eficiencia)

3. TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS DE CAMBIO

A partir de la tradición y reglas de juego expresadas en -- los procesos tradicionales de D. O. podemos enunciar varios

pasos que le son típicos y necesarios.

- a) El involucramiento de la dirección de la organización a efectuar, como participantes y corresponsables del proceso de cambio,
- b) La creación de un banco de datos que permita el diagnóstico de la situación actual de la organización,
- c) La creación de una imagen de confianza por parte del agente de cambio,
- d) El involucramiento de los miembros de la organización en el proceso de cambio,
- e) El desarrollo y acreditamiento de agentes de cambio internos,
- f) La creación de un modelo de "ideal" a alcanzar,
- g) El desarrollo de sistemas de retroalimentación, entre otros.

Podemos destacar con especial énfasis los aspectos que consideramos mas esenciales para México.

Si tomamos en cuenta que en la práctica los cambios dentro de una organización se desarrollan en función de los problemas que ésta enfrenta, así como de que generalmente las organizaciones tienen que enfrentarse al cambio en los patrones motivacionales del hombre, en este caso los del mexica-

no; podemos mencionar que para nuestro país las perspectivas de un cambio planeado de Desarrollo Organizacional estarán relacionadas en primer término con la forma de comportarse de los individuos en la organización, destacando la necesidad de convertirla en una conducta más apropiada no sólo para la organización, sino para ellos.

Lo anterior implicará no sólo el apoyo directo de la alta dirección, sino de los sindicatos y organizaciones de trabajadores que influyen en la conducta de estos últimos hacia el logro de los objetivos de la organización.

En otro orden de ideas creemos que los modelos tradicionales desarrollados en otros países y que llegan a nosotros mediante literatura al respecto, obedecen a patrones culturales previos que implican de por sí un juego de valores -- que norman la conducta, diferente al juego de patrones valorativos que norman la conducta en México. En este sentido el camino en un principio será reconocer que los conceptos como participación, comunicación, identificación de intereses, tienen diferente connotación para nuestro país que para otros. Los esfuerzos al respecto deberán encaminarse a lograr una participación más activa que pasiva.

Si se viera la situación actual de los fracasos obtenidos en materia de D. O., diríamos que lo que nos ha estado pasando está relacionado con la búsqueda de teorías humanistas más rápida y dramática de lo que la cultura nacional lo permite, creando con ésto una situación de frustración que daña no sólo a la organización en lo interno sino a las empresas del medio, que ven en cada fracaso una negación a la filosofía básica de D. O.

Si quisieramos plantear en un modelo las etapas más significativas para una estrategia de D. O. en México, nuestro mo-

de lo debiera considerar entre otros, los siguientes valores y premisas:

- a) Al involucrar a la dirección debe de fijarse - claramente el concepto real y operativo de participación que la dirección puede aceptar por parte de los subordinados.
- b) Consideramos que usualmente no hay suficiente información estructurada en la organización sobre su "ser", por lo que procedemos a generar toda la información nosotros mismos, evitando con ello las deformaciones generadas usualmente por "lealtad" a él o los individuos, más común en nuestra cultura, que a la organización.
- c) Evitemos toda connotación de "deber ser" en -- nuestra búsqueda de información. Por ello iniciemos nuestros procesos en los niveles bajos de la organización.
No preguntar al nivel directivo "qué debe mejorar o cambiar", sino decirse los después de procesar la información obtenida.
- d) Tratemos de evitar todo concepto que pueda ser incluyente de muchas cosas o que pueda ser re-interpretado o mal interpretado, como "comunicación", "responsabilidad", "obligación", etc., y utilicemos en la primera fase problemas muy prácticos y mensurables que permitan a la organización medir su efectividad en plazos muy -- cortos.

- e) En la detección de estas áreas de problemas, - utilicemos métodos estructurados, que permitan a los individuos el aprender a plantearse los a sí mismos y a los demás.
- f) Separemos claramente las etapas de definición de las etapas de solución, haciéndolas separadas en el tiempo.
- g) Cada área detectada es en cierta forma retroalimentada al nivel inmediato superior, para que lo integren a su propio diagnóstico.
- h) Una vez realizada la sesión de diagnóstico a nivel dirección, queda integrada una pirámide de problemas a resolver y de áreas de responsabilidad que deben operar. Esto es retroalimentado a los grupos responsables operativamente de resolver los problemas. Cuando dos o más áreas tienen que intervenir dejemos que cada una de ellas desarrolle su programa de solución, estipulando sus expectativas sobre los otros grupos, y después, grupos seleccionados por ellos, se confronten para generar un programa coordinado.
- i) Durante estos procesos, los miembros de la organización son sometidos a diferentes experiencias de aprendizaje, en especial a un seminario de actualización gerencial, que revisa, en forma general, principios y técnicas básicas de gerencia que les dan nuevos marcos de referencia que podrán usar en la búsqueda de solu-

ción a los problemas. Este programa se disemina hasta los niveles de supervisión de línea. La razón de esta intervención ha sido el hecho de que hemos observado que una gran parte de las gentes con funciones de supervisión en la organización no se actualizan, y por lo tanto adolecen de marcos de referencia que les puedan servir para modificar o al menos intentar nuevas conductas organizacionales.

- j) Con todo lo anterior, se espera que a la hora de buscar solución a los problemas, los grupos determinen sus propias necesidades de desarrollo

Todo este proceso está basado en varias premisas:

1. Si logramos que los individuos tengan éxito en las primeras etapas del proceso, responderán con más entusiasmo en el futuro (motivación).
2. A pesar de todos los esfuerzos que la organización haga, los individuos no cambiarán sus conductas si no ven a corto plazo el beneficio de dicho cambio.
3. Que el individuo aprende lo que necesita para ser lo que él cree que es mejor y no le que la organización le enseñe o le diga que es mejor.

4. Que no es posible romper el sistema de maternalismo benévolo de un golpe.
5. Que es muy importante que los individuos en la organización logren asociar todas sus experiencias y conocimientos a situaciones que van más allá de su trabajo inmediato, como es su casa y su círculo social.

El mencionar estas premisas las pone en un nivel de prioridad en el diseño del modelo y del "qué" y "cómo" a alcanzar.

Sólo la creatividad y flexibilidad nos puede dar nuevos patrones. Si logramos que los individuos desarrollen confianza y tomen riesgos, mejorara el futuro profesional.

Con el fin de comprender cual es actualmente la situación de las organizaciones en México, es necesario ubicarnos en la época de crisis y reto por la que atraviesa nuestro país, considerando al mismo tiempo el régimen de economía mixta en el que desarrollan sus operaciones.

Dentro de este contexto es importante señalar, que aún cuando en números relativos las empresas del sector público representan un porcentaje mínimo respecto de la totalidad de las organizaciones empresariales en nuestro país, su participación en la economía nacional resulta de particular significación en virtud de que dichas empresas tienen la administración y el control de las ramas prioritarias o estratégicas de México, tales como los energéticos, minería, bienes de capital, recursos financieros, etc.

Por lo que se refiere a las empresas del sector privado cabe mencionar que, una gran mayoría conservan para su manejo las técnicas de administración tradicional, que, se ven influenciadas al mismo tiempo, por los valores humanísticos derivados de "las costumbres de su actuación".

Dichos sectores se enfrentan hoy en día a dificultades en sus programas de expansión y crecimiento, derivadas de la crisis por la que atraviesa nuestro país; desprendiéndose como consecuencia que los esfuerzos encaminados a desarrollar una administración más moderna y eficaz se ven reducidos a la aplicación de programas de desarrollo de personal y simplificación administrativa, entre otros; lo que no implica en su totalidad, un esfuerzo de Desarrollo Organizacional.

Aunado a lo anterior cabe mencionar que nuestras empresas - se enfrentan en la actualidad a organizaciones sindicales - de diversas tendencias, corrientes e ideologías (con los -- conflictos propios que de sus relaciones se derivan), cuyo nivel de influencia ha venido acrecentándose durante los últimos años.

En otro orden de ideas y considerando nuestra cultura organizacional, resulta importante compararla con otras existentes en países desarrollados, con el propósito de tener por una parte, una visión global del marco en el que se desenvuelven las empresas de acuerdo a los ambientes que las rodean; y por otra, construir organizaciones congruentes con nuestras premisas culturales y no adoptar reglas de organización ajenas a la situación económica, política y social - por la que atraviesa nuestro país.

En este sentido al pretender desarrollar un modelo de D. O. en México, como una perspectiva hacia un cambio que responda eficazmente a las exigencias de nuestro medio ambiente; deberíamos de adoptar las reglas y técnicas tradicionales - de un programa de Desarrollo Organizacional, considerando - una serie de etapas, valores y premisas que para México les son necesarios; a efecto de presentarlo de manera asimilable a nuestra mentalidad, y no desvirtuarlo de todo el impacto a que es merecedor. Es decir, el D. O. ofrece muchos instrumentos que, de ser aplicados científicamente y considerando nuestra psicología y el actual estado de nuestros valores organizacionales, que no se pueden cambiar de improviso, beneficiarían notablemente la efectividad y el desarrollo de las industrias mexicanas.

5. AUTOEVALUACION

1. Señale algunas de las variables más significativas que influyen en el desarrollo de las organizaciones en México.
2. Considera que las empresas con recursos totalmente nacionales están en la actualidad aplicando programas de Desarrollo Organizacional.
3. Que problemas se enfrentarían para la implantación de un programa de Desarrollo Organizacional en una empresa nacional.
4. Que beneficios obtendrían las empresas mexicanas al considerar dentro de sus programas el D. O.
5. Cuales son los rasgos comparativos más sobresalientes de la cultura organizacional entre un país desarrollado y México.
6. Mencione cuales son los aspectos más destacados que se deben considerar para la aplicación de un modelo de D.O. en México.

**6. REFERENCIAS
BIBLIOGRAFICAS**

1. Peniche Cáseres, Pedro., Desarrollo Organizacional, conferencia impartida a funcionarios del Sistema de Transporte Colectivo (Metro)., México 1981.
2. Riding, Alan., Vecinos distantes, un retrato de los Mexicanos., Ed. Joaquin Mortiz, S. A., Grupo Editorial Planeta., México 1985.
3. Secretaria de Energía, minas e industria paraestatal - - (SEMIP)., El sector paraestatal en México, trabajo presentado en el Coloquio "La representación de los intereses de las empresas del Sector Público en America Latina, Italia y otros países de la Comunidad Económica Europea", celebrado en Turin, Italia 1986.

Para completar y ampliar los conocimientos adquiridos en esta unidad se recomienda la siguiente lectura, cuya finalidad es brindar una visión sobre la realidad económica, política y social de nuestro país; a fin de comprender el marco general de desarrollo en el cual se desenvuelven sus organizaciones y que deberá de considerarse al pretender implantar programas de Desarrollo Organizacional, tomado del texto "Vecinos Distantes" de Alan Riding.

HACIA UN FUTURO INCIERTO

Muchos extranjeros, sorprendidos ante los extremos de riqueza y pobreza que hay en México, han sostenido, desde hace mucho, que una nueva revolución es inevitable. Muchos mexicanos, poco conocedores de los caminos misteriosos del gobierno, han puesto también en duda, con frecuencia, la resistencia de su sociedad. Pero nada ha sido más equivocado que el pronóstico del ocaso del sistema político mexicano. Desde su fundación de 1929, ha presidido la transformación de una sociedad rural en una nación en gran medida urbana y -- se ha ajustado a la cuadruplicación de la población del -- país. En fecha más reciente, aguantó un profundo movimiento antigubernamental en 1968, subsistió después de una grave -- crisis política en 1976 y desafió todos lo pronósticos, conservando la estabilidad durante la atonfa económica pos- --

terior a 1982. A pesar del descontento generalizado por la corrupción, las injusticias y la ineficiencia que caracterizan al sistema, no ha surgido ninguna alternativa viable. -- Sin embargo, hay poco espacio para la complacencia. Bajo la tranquilidad superficial, las repercusiones del cambio, el crecimiento y la urbanización están sometiendo a la sociedad a una presión sin precedentes. México hoy, como si todos los momentos de la historia del país se hubieran telescopiado, se está preparando para el siglo XXI sin haber resuelto el legado del siglo XVI. Los problemas del subdesarrollo, la miseria irremediable coincide con el crecimiento excesivo, el peso del pasado se opone al imán del futuro. El dilema, más complejo que si se tratara de ricos contra pobres, urbano -- contra rural, derecha contra izquierda, llega a la cuestión fundamental del perfil de México como nación. Se ha trasplantado una cabeza nueva a un cuerpo viejo -una minoría occidentalizada, inquieta, individualista y materialista impuesta a una mayoría oriental, conformista, comunitaria y tradicional- y la relación es incómoda.

La mayoría de las personas -campesinos, pobres de las ciudades, habitantes de ciudades pequeñas en la provincia- que luchan por enfrentarse a sus problemas en un sentido mexicano, que viven el presente en consonancia con su propio pasado, nunca cuestionan su identidad de mexicanos. En cambio - las clases medias y ricas están atrapadas en un futuro sin raíces, adoptando ávidamente costumbres y valores que no -- son mexicanos y, en muchos casos, incluso pensando que tienen la opción de convertirse en estadounidenses. La interrogante inmediata es si el sistema puede crear una única estrategia que satisfaga a estos dos sectores contrarios. Es más, ¿pueden aprender a coexistir estos dos Méxicos contrarios?

Hasta ahora, el sistema político ha reflejado meramente los cambios y las contradicciones que saltan a la vista en la sociedad en general. El control de los estratos superiores del gobierno ha pasado de las manos de políticos expertos - que estaban en contacto con las bases de la sociedad, a las de tecnócratas más conocedores del funcionamiento de la economía mundial que de los intrínsecos políticos de México. - La nueva casta ha introducido un sistema político más abierto -más "democrático"-, pero depende todavía de que un partido anticuado y debilitado legitime su poder por medio de los votos de campesinos y obreros a los que no representa - ni entiende. Las clases medias urbanas, cuya propia existencia es producto del crecimiento y la estabilidad producidos por el sistema, pueden votar, cada vez más contra el PRI -- gobernante gracias a las reformas políticas de años recientes. Los nuevos tecnócratas, sin estar seguros de como manejar la democracia, recurren a la vieja técnica de arreglar los resultados de las elecciones; como son inexpertos lo hacen en forma torpe; como son altaneros se niegan a dirigirse a los políticos veteranos para que ellos lo hagan.

El consenso de intereses, cuidadosamente alimentado, que -- mantuvo unido al sistema durante mucho tiempo, ha sido también golpeado por el cambio. La fe que el sector privado -- siempre tuvo en el gobierno quedó seriamente erosionada por los gobiernos de Echeverría y López Portillo, dando por resultado que algunos empresarios de provincia respalden ahora, abiertamente, al conservador PAN en las elecciones locales. El movimiento obrero, el pilar más confiable del sistema, ha sido debilitado no sólo por la última crisis económica, sino también por la lucha por encontrar un sucesor de -

Fidel Velázquez, el vetusto dirigente. El Ejército ya ha contemplado cómo los viejos generales "revolucionarios" -- son reemplazados por oficiales más jóvenes, con más estudios y una clara mentalidad de clase media, que además no disimulan su reprobación de la forma en que el país ha sido gobernado desde 1970. Los medios de comunicación están dominados, cada vez más, por Televisa, el gigante de la televisión que, constantemente, refuerza valores conservadores, de clase media e incluso norteamericanizados. La Iglesia católica, que durante muchas décadas apoyó el status quo, manteniéndose alejada de la política, está alzando su voz ante los negocios públicos, en un esfuerzo por aumentar su parte de poder.

Muchos de estos problemas, generados por el crecimiento, -- salieron a la superficie debido a la contracción económica. Con la salvedad de la Iglesia, los componentes del sistema habían gozado siempre de una parte privilegiada de un pastel económico que se expandía, pero su alianza empezó a vacilar cuando las recompensas amenazaron con evaporarse. Durante las etapas de expansión, sobre todo en los años setenta, una constante mejoría del nivel de vida mantuvo a las clases medias en gran medida apolíticas, pero éstas se convirtieron en críticas activas del régimen cuando su futuro se nubló ante sus ojos. Durante muchas décadas, la -- creación de 500 000 o más empleos al año mantuvo la calma en el conjunto del país: si bien fueron insuficientes para eliminar el subempleo crónico, bastaron para alentar la esperanza de la movilidad económica. Al no haber crecimiento, los mexicanos jóvenes ingresaron a la fuerza de trabajo -- sin nada que defender.

La crisis económica legada al Presidente De la Madrid, en diciembre de 1982, era menos peligrosa que el sombrío futuro que heredó. Muchos de los síntomas inmediatos de un crecimiento excesivo y caótico respondieron rápidamente a la medicina tradicional de la austeridad monetarista, permitiendo que el gobierno proclamara orgullosamente que la -- crisis había sido controlada. Pero a diferencia de varios Presidentes entrantes anteriores, que se vieron obligados a reducir el gasto durante 12 o 18 meses antes de iniciar-

sus propios períodos de expansión, De la Madrid enfrentaba la perspectiva de un estancamiento largo, que en México -- significaba tasas de crecimiento anual de menos del 4%. -- Desde la segunda guerra mundial, ningún Presidente ha tenido que gobernar a México sin un crecimiento constante, aunque cíclico.

El problema tenía dos aspectos. En primer término, ya no estaban disponibles los recursos necesarios para una nueva explosión de desarrollo. Las exportaciones de petróleo maximizadas y los nuevos créditos extranjeros apenas si cubrían las importaciones esenciales y los pagos de intereses sobre la deuda externa por 95 mil millones de dólares. El cuantioso capital que salió del país entre 1980 y 1982 no parecía dispuesto a retornar, mientras que las exportaciones no tradicionales, la inversión extranjera y el ahorro interno sumaban muy poco para el crecimiento. México cubrió los intereses pagaderos en 1983 y 1984 frenando el gasto, las importaciones y el crecimiento, pero estaba comprometido a pagar otros 12 mil millones de dólares por concepto de intereses en 1985, año en el que el gobierno esperaba reanimar la economía. La deuda en sí no será reembolsada -- y la última reestructuración libera a De la Madrid -- de esta preocupación durante el resto de su sexenio-, pero durante toda la década de los ochenta escasearán los fondos nuevos para el desarrollo.

En segundo término, las implicaciones políticas que tiene el no haber podido recuperar las elevadas tasas de crecimiento tradicionales colocan al país en la encrucijada entre aceptar los riesgos de una mayor democracia, tratar de perpetuar el sistema existente al tenor de circunstancias más difíciles o recurrir a un autoritarismo más abierto. -- Las tres opciones implican peligros ocultos. Los actores -- medulares del sistema preferirían que se restaurara el status quo anterior a 1982, pero ello requeriría de una cantidad importante de erogaciones del gobierno -- para "pagar el servicio" de sus aliados--, situación que podría darse tan sólo si Estados Unidos, el Fondo Monetario Internacional y los bancos extranjeros sintieran la necesidad repentina de subsidiar la estabilidad de México. Sin tal subsidio, qui-

zá se podría convencer a quienes sostienen al sistema de - que se quedaran en su lugar con menos beneficios, pero -- ello exigiría un grado de liderazgo político que, al pare-- cer, no existe dentro de la nueva élite tecnocrática. En - realidad, el sistema se mantuvo unido a principios de los - años ochenta porque no había una alternativa, pero sus be- neficiarios tradicionales se inclinaban menos que antes a - invertir en su supervivencia. Nadie quería que el barco se hundiera; nadie había tratado de atacarlo, pero pocos tra- bajaban para mantenerlo a flote.

Un desafío político más visible procedió de las resentidas clases medias, sin cuyo consentimiento ningún régimen ha - tratado de gobernar desde la segunda Guerra Mundial. En -- teoría, el gobierno podía permitir más democracia, dando - cabida a que las clases medias votaran por el opositor PAN reconociendo sus triunfos y augurando el surgimiento de un sistema bipartidista. Pero toda la estabilidad de México - se ha creado en torno a la premisa de una autoridad cen- tral, poderosa y prácticamente infalible y, paradójicamen- te, un mayor grado de democracia podría sugerir la desinte- gración del país, así como del sistema. En cambio, compe- titir por el apoyo electoral de las clases medias implicaría que recursos destinados al bienestar social, el desarrollo rural e incluso la industrialización se transfirieran a la conservación de la estabilidad monetaria, el gasto de los- consumidores y la mejora urbana, política que en 1984 pa- recía tentar al gobierno. Pero esta estrategia, aunque pro- duciría un alivio político a corto plazo, sembraría tam- bién la semilla de una nueva crisis financiera, que podría resultar en un desastre político incluso mayor.

El costo de aplacar a las clases medias sería el deterioro de las condiciones de vida de la gran mayoría de los mexi- canos que, aunque menos capaces de articular y organizar - su disensión, no permanecerían pasivos indefinidamente. -- Los nuevos tecnócratas en el poder, inexplicablemente, co- mo si se les hubiera negado el acceso a las claves secre- tas necesarias para dirigir el sistema, abandonaron muchos de los instrumentos que han sido efectivos para controlar a las masas. Se culpó al populismo del pasado por muchos de- los males económicos, pero no se encontró un sustituto pa-

ra sostener la legitimidad política del régimen "revolucionario" o para mantener viva la esperanza de los necesitados. Como se pensaba que el liderazgo político era menos importante que la buena planificación y administración, las líneas de disciplina y autoridad del país empezaron a borrarse. Incluso el recurso eterno del nacionalismo fue tocado con timidez: el gobierno, temeroso de alejar a los conservadores del país y a los empresarios extranjeros con el uso de una retórica antiestadounidense establecida, encontró que el énfasis dado a símbolos patrióticos como el himno, la bandera y el escudo nacionales no despertaban un sentido de solidaridad dentro del régimen o dentro del país.

Cuando México se ha quedado sin los recursos políticos y económicos necesarios para conservar la paz mediante la manipulación, la negociación, el populismo y la corrupción, ha recurrido al autoritarismo. Y en 1984 empezaron a aumentar los indicios de que la frustración conducía hacia la intolerancia. Pero esta opción quizá no sea tan fácil como en 1968, última fecha en que se ejerció plenamente. Las clases medias se han acostumbrado a una dosis nueva de libertad individual y política, y el sistema en general podría llegar a dividirse bajo el peso de la represión. La duda más constante es si el Ejército estaría dispuesto a intervenir una vez más para "salvar" al gobierno civil. Los políticos conocen poquísimo la forma de pensar del Ejército, pero contemplan la posibilidad de que, ante el descontento político, la mala administración económica y el claro rechazo del gobierno por parte de las clases medias, los militares quizá prefirieran tomar el poder a tener que sostener un régimen incompetente. Esto no ocurriría salvo que el golpe contara con el apoyo de sectores medulares de la sociedad y, si el gobierno conservara la iniciativa política, el ejército no representaría una amenaza inmediata. Pero tampoco era ya un servidor seguro de las autoridades civiles.

Conforme México caminaba irrevocablemente hacia un período de incertidumbre interna creciente, resultaba fundamental que Washington entendiera al país. Históricamente, la preocupación principal de Estados Unidos ha sido la estabilidad de México, misma que, por muchas décadas, pudo tomar como un hecho. Pero en años recientes, el nuevo temor ha sido --

que la fiebre revolucionaria de América Central pueda infectar a un México debilitado por los problemas económicos. No es la primera vez que Washington se equivoca en su interpretación del vecino. Estados Unidos ha llegado a asustarse ante la idea de un México marxista en su frontera sur y ha presionado al régimen para que se dirija a la derecha y fortalezca sus defensas. Pero la estabilidad inmediata de México corre menos peligro por una rebelión de masas encabezada por la izquierda que por un motín de las clases medias inspirado por la derecha. Sin embargo, si el gobierno se moviera marcadamente a la derecha para diluir esta amenaza y complacer a Estados Unidos, alteraría el equilibrio político y correría el riesgo de despertar el descontento de obreros, campesinos y estudiantes. La sabiduría política dictaría que no se virara hacia la derecha, y las realidades económicas impedirían al gobierno elegir la izquierda: si lo hiciera, la economía se desestabilizaría rápidamente por la fuga de capitales, el acaparamiento y la inflación, y el ánimo político del país quedaría incluso más polarizado.

El nuevo gobierno, al reconocer los grandes riesgos de un cambio de curso, trató de que el sistema continuara con lineamientos esencialmente tradicionales, esperando en calmar, de alguna manera, tanto a los grupos de interés medulares como a la población en general, sin ceder nada de su poder. El temor al cambio político ha sido una característica común de todos los gobiernos desde Cárdenas, e incluso durante los momentos críticos de mediados de los años ochenta, dicho instinto se mantuvo fuerte. De la Madrid, a semejanza de muchos de sus antecesores, hizo su campaña presidencial fundamentándose en la plataforma del cambio, prometiendo posiciones nuevas ante problemas tan viejos como la reforma agraria, la corrupción, la libertad electoral y el papel del estado en la economía. Pero conforme se enfrentó a las realidades del poder, gradualmente fué cambiando su perspectiva. Resultaba cínico presentar la esperanza de una mayor justicia social en un momento en que se derrumba-

ban los salarios reales. La lucha contra la corrupción siguió siendo necesaria, pero la supresión de su práctica ya no resultaba factible. Un mayor grado de democracia era un objetivo -- válido, pero implicaba repentinamente riesgos inesperados. La disminución del papel que desempeña el estado en la economía fué saboteado por intereses burocráticos y políticos atrincherados. En resumen, De la Madrid descubrió los límites del poder presidencial en México. Y, limitado por el ciclo de su sexenio, su preocupación mayor pasó a ser la conservación de la estabilidad; su mayor ambición la de entregar el poder pacíficamente en diciembre de 1988.

Como las perspectivas políticas, económicas y sociales del sistema estaban bloqueadas por los problemas a corto plazo, no se podía prestar mucha atención a las cuestiones del desarrollo a largo plazo. Cuando se contempla el siglo XXI, se hace con fatalismo. Ninguna ex colonia que tenga una población indígena importante ha logrado jamás salir del subdesarrollo. No existe ningún proyecto válido, ni, al parecer, ningún plan improvisado funciona. Incluso aunque el sistema político mexicano subsista en su forma actual, sus administradores albergan pocas esperanzas de que los agudos problemas sociales del país se puedan resolver antes del año 2000: optimistamente se podría parecer a Grecia; con pesimismo se parecerá más a la India.

El crecimiento económico beneficiará principalmente a las clases altas y medias, empeorando más la distribución de la riqueza. La pobreza rural y urbana será endémica, y estará acompañada de los consiguientes problemas de desnutrición, enfermedades prevenibles, viviendas inadecuadas y analfabetismo funcional. Cientos de miles de mexicanos seguirán buscando trabajo en Estados Unidos año con año. Los gobiernos se verán obligados a atacar estos problemas por medio de programas de ayuda social y diversos subsidios, pero seguirán considerando al crecimiento industrial como el único camino para sacar de la mise

ría a la mayoría de los mexicanos, incluso aunque dicha estrategia haya demostrado ser deficiente en el pasado.

Se han descuidado también los aspectos fundamentales del medio ambiente y los recursos. Aunque el país puede estar confiado en que sus necesidades de energía a largo plazo están satisfechas, enfrenta una escasez crónica de agua y tierra cultivable. Las fuentes de agua están padeciendo de explotación excesiva, contaminación y desperdicio, mientras que la calidad de la tierra se deteriora por deforestación, desertificación y erosión. En las grandes zonas urbanas, la contaminación del aire y el agua es otra prueba más de que los mexicanos siguen considerando al medio ambiente como un recurso gratuito y renovable, en lugar de ser uno que exige cuidadosa protección y conservación. La necesidad de rediseñar el perfil demográfico de México y prepararse para una población urbana incluso mayor si se reconoce, pero requiere difíciles decisiones que producirían resultados hasta dentro de muchas décadas, y se posponen con gran facilidad. Lo anterior es totalmente evidente en la ciudad de México, ya muy difícil de administrar y habitar, y que está condenada a que su población se duplique para los primeros años del siglo entrante. Y el costo que significa alimentar, albergar, transportar y abastecer a los capitalinos le pesará mucho más a todo el país en general.

Los mexicanos, que luchan con tantos problemas del pasado y el presente, encaran el futuro con ambivalencia. El primer siglo de independencia del país sugiere que los períodos de estabilidad son alterados por convulsiones sangrientas, mientras que -- los antecedentes desde la Revolución implican cada vez mayor madurez política. Pero ninguno de esos precedentes basta para iluminar el futuro. Muchos mexicanos, sin saber si deben prepararse para un cambio violento repentino o para una continuidad-relativamente tranquila, viven al día. Los mexicanos comunes siempre han contemplado el futuro con estoicismo y parecen menos inquietos: enfrentan los desafíos cuando éstos se presentan. Pero las clases medias están poseídas por dudas que socavan al mismo sistema que antes les producía seguridad. Incluso

dentro del gobierno, los funcionarios moderan su confianza en la supervivencia del sistema con el reconocimiento discreto de la impredecibilidad del pueblo de México.

La variable medular no está en la forma en que la sociedad responderá al sistema, sino más bien en la forma en que el sistema se adaptará a un país a la vez cambiante y no cambiante. En el pasado, el sistema obtenía su fuerza de una sociedad tradicional creada en torno a valores políticos y culturales aceptados. Después, las clases medias y altas se separaron de esa sociedad y exigieron un sistema que diera prioridad a sus intereses. Los gobiernos recientes respondieron, apresurándose a modernizar al país en términos económicos por medio de enormes erogaciones y endeudamientos, y en términos políticos mediante la adopción de mayor cantidad de los atavismos de la democracia occidental. Pero en este fenómeno, México no se hizo ni más justo ni más estable. Por lo contrario, tanto en terrenos económicos como políticos, se hizo más vulnerable a la desestabilización proveniente del exterior y, así, menos independiente.

La verdadera fuerza y estabilidad de México radica y permanece en su pueblo, en el mexicano que conserva las tradiciones familiares y comunitarias, cuyas expectativas materiales están por debajo de sus aspiraciones espirituales, cuyo nacionalismo es irrefutable porque no es manifiesto. Su futuro tiene poco que ver con gobiernos y sistemas políticos. Su vida tiene un ritmo propio. Incluso sus expectativas son limitadas. El auge reciente fué una "fiesta" y la vida volvió a la normalidad cuando -- terminó, pero se adaptaron a ambas situaciones. Un sistema que dé la espalda a este México estará en equilibrio precario sobre el débil y poco confiable pilar de un sector de la sociedad cada vez más alienado. Correrá el riesgo de un contragolpe del pasado.

Los peligros de un crecimiento económico excesivo saltaron a la vista en 1982, pero los riesgos de un cambio cultural, social y político demasiado rápido son incluso mayores. Pocas sociedades tradicionales se han modernizado a gran velocidad, sin inestabilidad o represión. En espíritu, México no es —y quizá nunca será— una nación occidental. Pero al tratar de hacer que el país sea superficialmente más democrático, más occidental, más "presentable" en el extranjero, se han debilitado las raíces que tenían el sistema en la población. Se ha convertido en algo menos verdaderamente democrático porque no representa tanto a los mexicanos auténticos. Cuanto más responda el sistema a una minoría norteamericanizada, tanto más flagrantes serán las contradicciones dentro del país.

La interrogante no es si México debe desarrollarse — tiene que desarrollarse —, sino más bien si crece, cambia y se moderniza en consonancia con la mayoría de su población. Si el sistema se dirige hacia dentro, puede llegar todavía a la fuerza real del país. La historia, la religión y la cultura de México le han hecho una nación que, desde épocas precolombinas, ha existido a la escala de los dioses. La grandeza de México, oculta en ocasiones, espera ser descubierta, pero sólo puede progresar dentro de su propio contexto. Por consiguiente, los mexicanos se sentían cómodos con el sistema cuando era específicamente mexicano, con su mezcla de autoritarismo y paternalismo, de cinismo e idealismo, de conciliación y negociación. Pero si pierde su originalidad, si pierde su identidad nacional, pierde su camino. México produjo el sistema y, por consiguiente, lo puede reemplazar. Y un sistema que no sea mexicano no puede sobrevivir. Lo que sobrevivirá es México.

**Papel del Administrador Profesional
como Agente de Cambio en México**

I.OBJETIVOS**OBJETIVO PARTICULAR DE LA UNIDAD**

Al finalizar las actividades de esta unidad, el lector podrá:

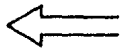
Comprender las funciones del administrador profesional en su papel de "agente de cambio".

OBJETIVOS ESPECIFICOS

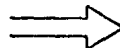
Al finalizar el proceso enseñanza-aprendizaje, el lector podrá:

1. Elaborar el perfil profesional del administrador.
2. Enumerar las exigencias sociales que determinan el papel que demandan del administrador actual como "agente de cambio"
3. Señalar la función social del profesional de la administración como "agente de cambio"

PAPEL QUE CORRESPONDE AL QUE
SE ENCUENTRA EN FORMACION



ADMINISTRADOR
PROFESIONAL



PAPEL COMO "AGENTE DE
CAMBIO" EN MEXICO EN EL
EJERCICIO PROFESIONAL

231

2. SINOPSIS

Se ha analizado hasta aquí, tanto lo que se refiere al marco teórico del Desarrollo Organizacional, sus antecedentes, requerimientos, procesos y evaluaciones; como nuestras impresiones de la parte que corresponde a la situación de México en este campo.

En un áfan de síntesis, hemos podido visualizar que existe una fuerte evidencia de que en el futuro el individuo en su profesión, oficio o destrezas debiera encontrar los elementos necesarios para su sobrevivencia y desarrollo en el ámbito de las empresas.

Pocos individuos tendrán acceso al conocimiento - que se derive del constante avance en el aspecto científico y tecnológico, si no cuentan con un -- aprendizaje nuevo, continuo, periódico o de adecuación, que les permita enfrentarse a los cambios en la sociedad.

Cabe esperar que la especialización se acelere, pero aún -- así, existirá una urgente necesidad de mantenerse a la vanguardia en cuanto a destrezas y conocimientos.

Por otra parte el continuo crecimiento tanto de la población como de los productos tecnológicos, continuará ejerciendo presiones adicionales sobre los recursos y motivando a nuevas acciones respecto al control, por parte del hombre sobre su medio ambiente y su existencia. El problema de la sociedad con el hombre en el siglo XXI consistirá en mantenerlo productivo dentro de ella.

El papel organizacional más común en lo futuro - será de una especialización mucho más intensa de lo que hasta ahora se conoce. Este predominio de especialistas se sumará a la complejidad de los generalistas, puesto que son éstos últimos los - que deben activar, coordinar y utilizar el trabajo de aquellos.

En el caso de nuestra sociedad, agudizada por la situación de crisis económica que atraviesa el país, deberán encontrarse los mecanismos que permitan a las empresas aprovechar y utilizar los elementos del desarrollo tecnológico - provenientes de otros países que nos sean útiles, y desechar aquellos que no sean susceptibles de incorporarse a - nuestras industrias.

Comienza a visualizarse a partir de estos conceptos, la necesidad de que los profesionistas de nuestro medio en lo - general, se incorporen a los nuevos conocimientos y técnicas que aparecen constantemente y aun en a la experiencia - personal que pueda adquirirse en los años posteriores a la educación formal, la adquisición y desarrollo de conocimientos y destrezas más actualizadas.

Para el Licenciado en Administración , los esfuerzos deberán encaminarse en dos tendencias principales. La primera - dirigida a consolidar la estructura de conocimientos adquirida durante los años de Universidad, a través de su desempeño profesional y que lo han preparado para integrarse -- con toda eficiencia al manejo y coordinación de las diferentes actividades y recursos que convergen en una empresa, a través de su dirección y organización; y la segunda enfo

cada a lograr la especialización que demandará la magnitud y complejidad, no sólo de las propias empresas, sino de -- los problemas a que habrán de enfrentarse.

1. PAPEL QUE CORRESPONDE AL QUE SE ENCUENTRA EN FORMACION

En el campo del aprendizaje y en su paso por las universi-- dades, al profesionista en lo general y al Licenciado en - Administración en lo particular, le corresponde la necesi-- dad de un cambio en las conciencias tanto a nivel indivi-- dual como de grupo, de que la mayoría de las funciones de-- la profesión están avanzando constantemente hacia una rees-- tructuración y de que requieren por lo tanto una mentali-- dad abierta hacia el cambio, que permita a su vez, generar situaciones en las que la creatividad y la innovación sean los elementos preponderantes.

El reconocimiento de que la explosión del conoci-- miento resulta tan grande que no es posible en - el pequeño lapso que dura la carrera, adquirir y asimilar dichos conocimientos hoy requeridos en-- la mayoría de las profesiones, coadyuvará para - que el estudiante tome conciencia de que la funci-- ón humanista-especialista que le será imperati-- vo desarrollar en el futuro, requerirá de una ex-- tensión adicional al número de años que se tie-- nen que pasar en una Universidad antes de poder-- llevar a cabo alguna aportación a la sociedad.

En este contexto, también será necesario el reconocimiento por parte del estudiante en administración, de que en la -

mayoría de los casos es este grupo de futuros profesionistas el más idóneo para lograr, a través de la aplicación de los conocimientos adquiridos y de su propio desarrollo personal, la conciliación de intereses, la coordinación de esfuerzos y el logro de verdaderos resultados de progreso primero a nivel de la organización en que se labora y posteriormente a través de ésta en todo el país.

La fortaleza de este grupo de profesionistas dependerá en gran medida del desarrollo del conjunto de capacidades que permiten prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar grupos humanos, al grado de participar con ellos en la conformación de sus ideas acerca del trabajo, de la sociedad, de la necesidad de producir para obtener utilidades, de la justicia social, etc. A través del uso conjunto de técnicas y métodos, de capitales y materiales, de esfuerzos humanos y tecnológicos, etc. puede llegar a demostrarse que la profesión del Licenciado en Administración es quizá la más indicada para llevar a la práctica el conjunto de tesis y planteamientos de economistas, planificadores, políticos, propuestas para mejorar nuestra situación. El Licenciado en Administración, en su paso por la Universidad debe tener presente que está siendo capacitado para actuar como mediador entre la teoría y la práctica, como contacto entre la Ley y su aplicación, entre el patrón y el obrero, entre el político y el empleado estatal, ya que nuestros conocimientos y campos de acción nos permiten ser más realistas y tener una mayor visión de conjunto respecto de las actividades socio-económicas en el país.

Este conjunto de planteamientos, debe permitirnos un mayor entendimiento de el por qué de los programas educativos in volucran aspectos como sociología, psicología, economía, política, derecho, estadística, etc. En fin, es de trascendental importancia que el estudiante de la carrera de Li--

cenciado en Administración se percate de que somos el catalizador de los diferentes grupos que integran la sociedad, en sus aspiraciones de desarrollo socio-económico y debemos hacer conciencia de ello.

2. PAPEL DEL ADMINISTRADOR PROFESIONAL COMO "AGENTE DE CAMBIO" EN MEXICO, EN EL EJERCICIO PROFESIONAL.

Si partimos de la definición de agente de cambio presentada en unidades anteriores de este trabajo de investigación y si tomamos en cuenta el conjunto de conocimientos que -- abarca la carrera del Licenciado en Administración, podemos entender de mejor manera el papel que le corresponde, -- en el ejercicio profesional al administrador en México. -- Sus capacidades y conocimientos deben enfocarse a desarrollar dentro de la organización actividades y procesos que -- eleven su nivel de eficacia y de salud.

El administrador debe ser un estimulador, catalizador o -- inspirador de conocimientos y actividades, impulsando de -- esta manera los esfuerzos del Desarrollo Organizacional. -- Sin duda alguna es necesario reconocer que una de las tendencias más obvias del papel del Licenciado en Administración se enfocará hacia la especialización en alguno de los campos financiero, de producción, de comercialización, de recursos humanos, etc. siendo de esta manera sumamente -- útil a los propósitos de la institución. Así mismo, en el campo del asesoramiento a las empresas, el Licenciado en -- Administración podrá enfrentar y proponer soluciones a los diferentes problemas de índole técnico o administrativo -- que se presenten.

No obstante lo anterior también es importante plantear el hecho de que en su preparación el Licenciado en Administra

ción ha sido capacitado para, en síntesis, dirigir y organizar los diferentes recursos que convergen en las empresas. Desde este punto de vista, se constituye en el profesionalista mejor preparado para actuar como agente de cambio en las organizaciones.

En la esencia del significado de los conceptos y planes -- del Desarrollo Organizacional, planteados al inicio de este trabajo podemos destacar los siguientes aspectos:

- Sistemas planeados
- Administrados desde la alta gerencia
- Basados en las ciencias del comportamiento
- Para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones.

Por otro lado, tenemos al Administrador de Empresas preparado para, entre otros aspectos:

- Planificar, con base en el desarrollo de sistemas integrados, el desenvolvimiento de las empresas.
- Dirigir, mediante el uso de técnicas adecuadas, el comportamiento de los individuos que integran una organización, hacia el uso más efectivo y racional (hacer más con menos, tesis fundamental debido a la crisis económica por la que atraviesa nuestro país) de sus recursos.

De esta manera, podemos observar que desde el enunciado de sus premisas y conceptos, los dos elementos mencionados anteriormente (Desarrollo Organizacional y el Administrador de Empresas) convergen en los mismos planteamientos y se comunican de manera directa en un sólo propósito: Lograr la supervivencia y el desarrollo de las empresas.

Ahora bien, ya de manera específica, como agente de cambio, la participación del Licenciado en Administración de Empresas debe en principio considerar los siguientes aspectos:

- Mediante el acopio de información preliminar sobre las características particulares de la organización, planear sus estrategias de intervención en función de:

- * Técnicas de diagnóstico administrativo.
- * Sistemas administrativos (procedimientos, procesos, políticas, estándares, rutas críticas, etc.)
- * Administración por objetivos
- * Desarrollo de recursos humanos

Lo anterior con el fin de aprovechar las metodologías que estos principios pueden aportar para ubicar de la mejor manera posible las causas y efectos de la problemática de actitudes en que pudiera estar incurriendo la organización, incorporando a sus conclusiones aquellos aspectos directa o indirectamente relacionados con dicha problemática.

- Presentar a la alta gerencia los resultados de sus observaciones preliminares a fin de con-

cientizar a los directivos o interesados acerca de los alcances y posibilidades que se tienen en la aplicación de las técnicas de D. O.- a la problemática detectada; así como de involucrarlos en sus objetivos.

- Definidos los propósitos, incorporar a los procesos de D. O., las técnicas de comunicación - formal e informal con los directivos y empleados que se prevee estarán involucrados en los cambios.
- Integrar a los procesos de consulta y participación, las técnicas de dinámicas de grupo que permitan una mayor comunicación y comprensión de la causa-efecto de los problemas.
- Conforme a dicho análisis de causa-efecto, - - plantear inicialmente a nivel de alta dirección y posteriormente a directivos y empleados los cambios que habrán de aplicarse, tanto en sistemas como en personas.

Es indiscutible que la sociedad en la actualidad tiene como característica fundamental el desarrollo continuo y complejo de tecnologías que ejercen presiones sobre el hombre respecto al control de su medio ambiente.

Dentro de este contexto, la necesidad de contar con personal especializado surge como indispensable para mantener al hombre productivo dentro de ella; resulta obvio que entre mas turbulento sea el medio, mayor será la necesidad de adquirir y desarrollar conocimientos y destrezas mas actualizadas, situación de la cual, los profesionistas que se encuentran en formación deben tomar conciencia a efecto de que una vez concluida su educación formal adicione experiencias que les permitan introducir procesos de cambio integral que coloquen a las organizaciones en condiciones de operar con éxito en el mundo actual.

Finalmente, al visualizar las premisas y conceptos esenciales tanto del Desarrollo Organizacional como del Licenciado en Administración, podemos observar que ambos se dirigen al mismo propósito: "Lograr la supervivencia y el desarrollo de las empresas"; siendo por ello practicamente necesario que esté preparado para actuar como "agente de cambio" en las organizaciones, invariablemente de la posición que ocupe dentro o fuera de ella.

5. AUTOEVALUACION

- 1.- Señale algunas de las exigencias sociales que determinan del Licenciado en Administración de Empresas su papel de agente de cambio.
- 2.- El estudiante en Administración, en su paso por la Universidad, que aspectos debe tener presentes para su buen desarrollo profesional en lo futuro.
- 3.- En que premisas y conceptos convergen el Desarrollo Organizacional y el Licenciado en Administración de Empresas.
- 4.- Cuál es la función del Administrador Profesional como agente de cambio.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 1.- Achilles de Faria Mello, Fernando., Desarrollo Organizacional Ed. Limusa., México 1983.
- 2.- Basil, Douglas C. & Cook Curtis W., Administración del cambio., Ed. Diana., México, 1979.
- 3.- Morales, Corona Aurelio., Seminario de Investigación -- El Licenciado en Administración y su responsabilidad -- Socio-Económica en el desarrollo de México., México, -- 1973.
- 4.- Bond, William J., El Super Ejecutivo., Cfa General de Ediciones, S. A., México, 1985.

Para completar y ampliar los conocimientos adquiridos en esta Unidad se recomienda la siguiente lectura, referente a la importancia del papel que juega el Administrador de Empresas dentro de la Organización en México, tomado del libro "El Super Ejecutivo" de William J. Bond.

Saber enfrentar riesgos es atributo indispensable, para triunfar en los negocios o en cualquier otra profesión. Trabajar con entusiasmo y decidirse a enfrentarlos le permitirá convertir sus sueños en realidad. La persona verdaderamente capaz de enfrentar retos es valiente, tiene talento y habilidad; jamás se compromete más de lo que puede; coordina sus planes y esfuerzos; derrumba todos los obstáculos; nunca se desanima y acepta los fracasos como valiosas experiencias para triunfar. Ser valiente ayuda a superarse y superarse significa saber manejar todos los retos.

El conocimiento más importante es el conocimiento de nosotros mismos; esto es, conocer nuestras capacidades y puntos débiles. Las metas son importantes porque marcan directrices, evitando que se pierda el tiempo en indecisiones que no llevan a ningún lado. Todo el que establece metas, puede tomar decisiones rápidamente porque sabe lo que quiere.

Estas deben ser unas de las características que debe reunir el Administrador de Empresas, con el objeto de que el Cambio Organizacional se lleve a cabo. El Administrador de Empresas considera a la empresa como un todo. Verifica periódicamente que se cumplan los objetivos diarios, mensuales y anuales.

En cada era surgen condiciones que demandan formas o estructuras empresariales que estén en consonancia con esa nueva etapa de la historia.

En algún punto indefinido de los últimos veinticinco años, casi sin darnos cuenta, nos hemos salido de la edad moderna para encontrarnos de pronto, entre sorprendidos y confusos, en una innombrada época donde las viejas tareas llamadas "actuales" y "al día" hasta solo hace algunos años, no tienen sentido ya.

Actualmente han ocurrido y están sucediéndose cambios importantes bajo los cuales el sistema tradicional, no solo es inoperante, sino que le sería difícil sobrevivir.

Estos cambios no son solo profundos, sino que se caracterizan por su vertiginosa frecuencia. Este es el gran impacto en el mundo de hoy y toda organización que quiera sobrevivir deberá enfrentarse adecuadamente a esta tremenda transformación.

Bajo el impacto del cambio, se desmoronan los viejos andamios de la Administración tradicional y se evidencia la necesidad de crear departamentos que inicien procesos continuos que involucren y renueven toda la Organización, introduciendo innovaciones constantes.

Como puede deducirse, no se trata solamente de "curar" viejos males o de modificar algunos vicios funcionales de la empresa,

sino de introducir procesos de cambio integral que coloquen a la Organización en condiciones de operar con éxito en el mundo actual.

El mundo se hace cada vez más pequeño y el número de seres -- que en él viven, es cada día más grande. Nos trasladamos de un lugar a otro a velocidades escalofriantes; acontecimientos que suceden en la luna que se ven al instante por televisión a color en la tierra.

El trabajo ha cambiado en su naturaleza, disponibilidad y localización y lo mismo ha sucedido con la interrelación entre pueblos y razas, profesores y estudiantes, trabajadores y patrones, padres e hijos, abriéndose lo que se ha llamado una brecha generacional. Hay imperios que caen e imperios que -- surgen.

Se hace pues necesario reactualizar y reedificar nuestras organizaciones, haciendo en ellas las transformaciones que están indicadas bajo las actuales circunstancias.

En relación con las empresas, estas condiciones se caracterizan fundamentalmente por lo siguiente:

1. Los cambios son rápidos e inesperados por lo tanto, la organización debe ser capaz de anticiparlos cuando es posible o de reaccionar ágilmente ante ellos cuando se producen sorpresivamente.
2. Las empresas se hacen cada vez más grandes en tamaño y por lo consiguiente más difícil de manejar por los métodos convencionales.

3. La Tecnología es cada vez más compleja y es hoy imposible que un solo hombre o un grupo de hombres actuando individualmente, tenga el suficiente conocimiento científico y habilidad técnica para abarcar todas las operaciones de la Compañía y pueda enfrentarse con éxito a todos los problemas que se planteen.
4. Un cambio esencial en las actitudes psicológicas de las fuerzas humanas de la empresa.

Una Organización esta constituida, en lo fundamental por un conjunto de personas, unidas para compartir responsabilidades y orientadas e integradas hacia la consecución de objetivos comunes. De ésto se desprende que la única forma viable de transformar las organizaciones, es cambiando los sistemas dentro de los cuales la gente trabaja y vive, es decir, "su cultura" es una forma de vida, un sistema de credos y valores, una forma aceptada de interactuar y relacionarse.

Desarrollo Organizacional, es por lo tanto una respuesta al cambio; un esfuerzo planeado; una estrategia educacional a largo plazo en la que interviene toda la Organización; están comprometidos todos los niveles, fundamentalmente todas las gerencias; enfocado a aumentar la efectividad y la salud de la Organización, y usa el conocimiento adquirido por las ciencias de la conducta.

1. Es un esfuerzo planeado, un Programa de D.O. comprende un diagnóstico sistemático y continuo de la Organización, el Desarrollo de un plan estratégico para su mejoramiento y la movilización de los recursos necesarios para llevar a cabo este esfuerzo.

2. Involucra el sistema total. El esfuerzo esta dirigido hacia un cambio total y esencial de la Organización, tal como un cambio en su cultura, sistemas de incentivos o la total - - estrategia administrativa y gerencial.
3. Están comprometidos todos los niveles, fundamentalmente -- las gerencias. Esto quiere decir, que el más alto nivel gerencial tiene un compromiso personal en el programa de sus resultados, y que además en el intervienen todos los niveles
4. Esta diseñado para aumentar la efectividad y la salud de la Organización, para comprender las metas de un plan de D.O., es necesario tener una idea de lo que entendemos por una -- Organización saludable y efectiva; aunque hay un sinnúmero de definiciones parece haber un fuerte consenso de lo que - es una organización saludable. Vamos a delinear una definición generalmente aceptada.

Una Organización Efectiva es una, en la que:

- A. Toda la Organización, departamentos e individuos coordinan su trabajo para lograr sus metas y objetivos.
- B. La forma es consecuencia de la función (el problema, la tarea, el proyecto determina como se organizan los recursos humanos).
- C. Las decisiones se hacen por y cerca de las fuentes de -- información, sin que importe en donde están las fuentes en el organigrama.

- D. El sistema de incentivos se basa en: Utilidad a corto - plazo o productividad, desarrollo y crecimiento del personal, y creación de un buen grupo de trabajo.
 - E. La comunicación, tanto horizontal como vertical, es clara y fiel y se transmite sin distorsiones.
 - F. Hay una mínima cantidad de actividades inapropiadas -- dentro del juego de "ganador-perdedor" entre los individuos y grupos, existe un constante esfuerzo en todos -- los niveles, para tratar los conflictos sujetos a procedimientos y métodos para su solución.
 - G. Hay una continua y alta efervescencia de ideas, en relación con tareas y proyectos, las cuales a veces chocan y entran en conflicto, pero se gasta relativamente poca energía en dificultades interpersonales, ya que sobre estas generalmente se ha estado trabajando para su solución.
 - H. Hay el principio compartido apoyado por las gerencias, - de tratar de ayudar a cada unidad o persona en la organización, a que pueda mantener su integridad y originalidad en un medio interdependiente.
 - I. La organización crea un mecanismo de retroalimentación, de tal modo que los grupos e individuos puedan aprender de sus propias experiencias.
5. D.O. logra los objetivos por medio de intervenciones planeadas, usando los conocimientos ya adquiridos por las ciencias de la conducta. Se desarrolla una estrategia tendiente

a examinar los presentes métodos de trabajo, normas y valores, y a buscar alternativas sobre como realizar las cosas, o forma de relacionarse.

Consideramos oportuno señalar en este punto, que el Desarrollo Organizacional en México encuentra algunas dificultades para su implantación, motivado entre otras razones, por el desconocimiento de los procedimientos y herramientas a utilizar y consecuentemente los beneficios que se pueden obtener. Es por ello que el Licenciado en Administración de Empresas juega un importante papel en las organizaciones de hoy, ya que como agente de cambio debe comprometerse a promover la adaptación de éstas al vertiginoso ritmo del constante cambio; compromiso que dé como resultado, el enfrentar con eficiencia las nuevas ideas y valores que se desprenden del Desarrollo Económico, Social y Tecnológico que estamos viviendo actualmente.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS GENERALES

1. Achilles de Faria Mello, Fernando, Desarrollo Organizacio
nal, Ed. Limusa., México 1983.
2. Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Huma-
nos., Ed. Trillas., México 1980.
3. Basil, Douglas C. & Cook, Curtis W., Adminfstración del -
Cambio., Ed. Diana., México, 1979.
4. Beckhard, Richard., Desarrollo Organizacional, Estrategias
y Modelos., Fondo Educativo Interamericano, S.A., E.U.A.
1973.
5. Bennis, Warren G., Desarrollo Organizacional: Su Naturale
za, sus orfgenes y perspectivas., Fondo Educativo Inter-
americano, S.A., E.U.A. 1973.
6. Bond, William J., El Super Ejecutivo., Cfa. General de --
Ediciones, S.A., México, 1985.
7. Ferrer Pérez, Luis., Gufa Práctica de Desarrollo Organiza
cional., Ed. Trillas., México 1985.
8. Fordyce, Jack K. & Weil Raymond., Métodos de Desarrollo -
Organizacional para Ejecutivos., Fondo Educativo Interame
ricano., S.A., E.U.A. 1976.
9. Gerald, Frank A., Fundamentos de Psicología., Ed. Trillas.,
México 1977.
10. Hernandez y Rodríguez Sergio & Ballesteros Inda, Nicolás.,
Fundamentos de Administración., Nueva Editorial Interame
ricana., México 1982.

11. Lawrence, Paul R. & Lorch, Jay W., Desarrollo Organizacional., Diagnóstico y Acción., Fondo Educativo Interamericano., S.A. E.U.A. 1973.
12. Margulies, Newton & Raia, Anthony P., Desarrollo Organizacional: Valores, Proceso y Tecnología., Ed. Diana., México 1981.
13. Michael, Stephen R., Técnicas para el cambio Organizacional., Ed. Mc. Graw. Hill., México 1983.
14. Nadler, David A., La Retroalimentación y el Desarrollo Organizacional., Fondo Educativo Interamericano, S.A., - E.U.A. 1982.
15. Partin, Jennings., Perspectivas del Desarrollo Organizacional., Fondo Educativo Interamericano., S.A. E.U.A. -- 1977.
16. Peniche, Cáseres Pedro., Desarrollo Orgnizacional, Conferencia impartida a funcionarios del Sistema de Transporte Colectivo (Metro)., México 1981.
17. Raven, Bertram H., Psicología Social., Cia. Editorial -- Continental, S.A. México 1981.
18. Riding, Alan., Vecinos distantes, un retrato de los mexicanos., Ed. Joaquín Mortiz, S.A., Grupo Editorial Planeta., México 1985.
19. Ríos Salay, Adalberto & Paniagua Aduna, Andres., Orígenes y Perspectivas de la Administración., México 1978.
20. Scanlan, Burt K., Principios de la Dirección y Conducta Organizacional, Ed., Limusa., México 1978.

21. Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal -- (SEMIP)., El Sector Paraestatal en México, Trabajo presentado en el Coloquio "La representación de los intereses de las empresas del Sector Público en América Latina, Italia y otros países de la Comunidad Económica Europea", celebrado en Turfn, Italia 1986.
22. Shein, Edgard H., Consultoria de Procesos: Su papel en el Desarrollo Organizacional., Fondo Educativo Interamericano, S.A., México, 1970.
23. Toffler, Alvin., El Shock del Futuro., Plaza & Janés, - S.A., Editores., México, 1979.