

870102
28
29

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, UNA
ESTRATEGIA DE CAMBIO"

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

EDUARDO LEÑO ESPINOSA

GUADALAJARA, JAL., 1986



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.

I N D I C E

1.	Introducción.	
2.	El Desarrollo Organizacional, orígenes y perspectivas.	
2.1.	Definición de Desarrollo Organizacional.	5
2.2.	Condiciones que crean la necesidad del D.O.	8
2.2.1.	Problemas que afronta el D.O.	11
2.2.2.	Condiciones determinantes del D.O.	14
2.3.	El problema de entrenamiento en sensibilización.	17
3.	Desarrollo Organizacional, estrategias y modelos.	
3.1.	El variante ambiente del cambio.	19
3.1.1.	El dinámico mundo de hoy.	21
3.1.2.	Ambiente de hoy en los negocios.	23
3.1.3.	El cambio en los valores.	26
3.1.4.	Nuevos conocimientos.	27
3.1.5.	Nuevas estrategias gerenciales.	27
3.2.	D.O. Cambio planificado del ambiente.	28
3.2.1.	Características de una Organización efectiva.	28
3.2.2.	Objetivos del D.O.	30
3.2.3.	Características de los esfuerzos de D.O.	32
3.2.4.	Tipos de condiciones Organizacionales que demandan esfuerzos de D.O.	34
3.3.	Estrategias, tácticas y actividades en D.O.	38
3.3.1.	Desarrollo de equipos.	40
3.3.1.1.	Nuevos equipos.	42
3.3.1.2.	Equipos de trabajo.	44
3.3.1.3.	Equipos funcionales.	46
3.3.2.	Relaciones entre grupos.	46
3.3.3.	Fijación de objetivos y Planeación.	48

3.3.4.	Actividades educacionales.	50
3.4.	Situación de fracaso y éxito en esfuerzos de D.O.	51
3.4.1.	Algunas condiciones para el éxito.	52
3.4.2.	Algunas condiciones para el fracaso.	52
4.	Desarrollo de Organizaciones, Diagnóstico y Acción.	
4.1.	Conceptos para el desarrollo de las organizaciones.	54
4.2.	Etapas del desarrollo organizacional.	59
4.2.1.	Diagnóstico.	59
4.2.2.	Planeamiento de la acción.	60
4.2.3.	La ejecución.	61
4.2.4.	La evaluación.	61
4.3.	El área de contacto entre la organización y el ambiente.	61
4.3.1.	El continuo: certidumbre e incertidumbre.	62
4.3.2.	Estabilidad VS Cambio en el ambiente.	63
4.4.	Areas de contacto entre grupos.	65
4.4.1.	Aplicación del modelo de diferenciación e integración en las áreas de contacto entre grupos.	66
4.4.2.	El proceso del D.O. en el área de contacto entre grupos.	66
4.5.	El área de contacto entre el individuo y la organización.	68
5.	Transiciones Organizacionales.	
5.1.	La práctica cambiante del D.O.	73
5.2.	El exigente mundo del gerente.	75
5.2.1.	Las clientelas multiples del gerente.	75
5.3.	Definición del sistema presente.	76
5.4.	El estado de transición.	77
5.4.1.	Que grado de elección existe acerca de si debe realizarse el cambio.	78
5.4.2.	Determinar que se debe cambiar.	79

5.4.3.	Donde intervenir.	80
5.4.4.	Elección de tecnologías de intervención.	81
5.5.	Estructuras y procesos gerenciales en el estado de transición.	81
5.5.1.	Desarrollo de una actividad o proceso planeado.	84
5.5.2.	Desarrollo de un plan compromiso	86
5.6.1.	Cambio de estructura de la organización. Manejo de Matrices.	88
5.6.2.	Procedimientos de planeación. Manejo de Interfaces.	90
5.6.3.	Diagramación de responsabilidades.	91
5.7.	Control y educación del cambio.	93
5.7.1.	Desarrollo de un plan de evaluación.	93
5.7.2.	Tipo de información requerida.	94
5.7.3.	Como obtener la información.	94
6.	Planificación de las Organizaciones.	
6.1.	Teoría Situacional.	96
6.2.	Incertidumbre e Información.	97
6.3.	Modelo de procesamiento de información.	99
6.3.1.	Reglas, programas de procedimiento.	100
6.3.2.	Fijación de metas y objetivos.	102
6.3.3.	Estrategias de diseño.	104
6.4.	Estrategias para la reducción de la información.	105
6.4.1.	Creación de recursos holgados.	105
6.4.2.	Creación de tareas autónomas.	106
6.4.3.	Inversión en sistemas de información vertical.	107
6.4.4.	Creación de relaciones laterales.	108
6.5.	Relaciones laterales: Roles integrados y de Matrices.	110
6.5.1.	Diferenciación.	111

6.6.	Rol integrado.	112
6.7.	Roles generales de enlace.	114
6.8.	Organización Matriz.	116
7.	Consultoría de Procesos.	120
7.1.	Procesos de comunicación.	123
7.1.1.	¿Quién comunica? ¿Con cuánta frecuencia? ¿Por cuanto tiempo?	123
7.1.2.	¿Quién comunica a quien?	124
7.1.3.	¿Quién comunica después de quién? ¿Quién interrumpe a quién?	125
7.1.4.	Estilo de comunicación.	126
7.1.5.	La filtración.	127
7.2.	Papeles y funciones de los miembros de un grupo.	129
7.2.1.	Problemas de entrar a formar parte de un grupo.	130
7.2.2.	Funciones para el desempeño de la tarea y para el mantenimiento del grupo.	134
7.3.	Solución de problemas y toma de soluciones.	138
7.3.1.	Modelo de toma de decisiones.	138
7.4.	Normas y desarrollos del grupo.	140
7.5.	Liderazgo y autoridad.	143
7.6.	Proceso de relación entre grupos	145
	Conclusiones.	148
	Bibliografía.	151

1. Introducción

Sin duda, el administrador del futuro se verá obligado a funcionar en un sistema a la vez técnico y social -- que se irá volviendo paulatinamente más complejo, dinámico, interrelacionado y sinérgico. Hay muchas probabilidades de que la estructura y el gobierno de las organizaciones varíen considerablemente del Modelo burocrático que se conoce hoy en día.

Obviamente, dicho administrador del futuro deberá conocer a fondo toda la organización de un modo gestáltico, es decir, "como un todo organizado y significativo", en el que los sistemas secundarios sean parte integral, más que fragmentada. Inmerso en un marco de tiempo real, le será necesario asimilar la misión y las Metas de toda la organización; sin embargo, tendrá mayor importancia la necesidad que le impondrá la organización de que funcione - como "un administrador completo".

En su papel de administrador completo, se mostrará - mucho más capacitado para planear, de modo que elabore Metas claras, concisas y funcionales no sólo posibles, sino a la vez adaptadas a las de la organización como un todo. No hay duda de que, junto con sus colaboradores utilice - toda una amalgama de Técnicas Modernas en el cumplimiento de sus responsabilidades como lo son: La administración - por objetivos, la técnica analítica en la toma de decisiones, la utilización de un estilo de liderazgo multimodal que le permita resolver los problemas basándose en la situación particular de cada uno de ellos.

Sin embargo, una vez cumplidos los objetivos establecidos, el administrador completo del mañana pasará a un - Marco similar administrando por resultados. Tal Marco lo

obligará a crear y mantener un sistema de control que: a) le proporcione una adecuada información respecto a las -- desviaciones. b) Lo ayude a comprender las causas de dichas desviaciones, y c) Le permita encontrar la manera de corregir dichas desviaciones y asegurarse de que no vuelvan a ocurrir. Se hace hincapié en resolver problemas, y no en culpar a alguien. Como espera un desempeño normal, no deseará saber cuando se han cumplido las Metas, sino -- más bien que se concentrara en manejar las excepciones.

Desde luego, examinará las desviaciones ocurridas -- respecto de lo esperado; pero dará mayor importancia a la capacidad de formular respuestas contra el cambio, formulando planes que vuelvan a normalizar al sistema y diseñará las estrategias pertinentes que faciliten la introducción de dichos cambios, el funcionamiento efectivo de -- los mismos, así como su control.

Sucede además, que los programas de cambio generalmente consumen mucho tiempo y resultan demasiado complejos, por lo que exigen la presencia de agentes de cambios ajenos al sistema.

Por otra parte el D.O. es un campo en rápida expansión que cambia continuamente y que puede intentarse a -- partir de diferentes enfoques con base en los nuevos descubrimientos de la Ciencia de la Conducta. En esencia, -- es un intento de largo alcance destinado a mejorar la aptitud de la organización tanto para enfrentarse con los cambios del ambiente exterior así como para mejorar su capacidad para resolver los problemas internos creados por el esfuerzo de adaptación. El D.O. se orienta hacia la -- integración de las necesidades, fines y objetivos de la organización con las necesidades del individuo en materia de participación, crecimiento y desarrollo en el trabajo

ya que en última instancia son las personas las que producen y no las máquinas.

Una parte explícita del D.O. para mejorar la eficacia de la organización es el esfuerzo reflexivo y consciente para ayudar a los seres humanos a crecer y desarrollarse en el marco organizacional. Esto supone dar por señalado que la eficacia y la eficiencia organizacionales pueden mejorarse si se satisfacen las siguientes condiciones en el marco organizacional.

10. La mayoría de las personas necesitan y desean el crecimiento y la autorización.
20. Una vez satisfechas las necesidades básicas, la mayoría de los individuos no buscan ni quieren un ambiente tranquilo y seguro; si se les da oportunidad para ello, se interesan más por el trabajo, el estímulo y la responsabilidad.
30. Cuando se organiza el trabajo de modo que satisfaga las necesidades del individuo en cuanto a estímulo, responsabilidad y crecimiento, la eficacia y eficiencia organizacionales aumentan.
40. El aumento de la libertad de comunicación facilita el crecimiento personal.
50. Cuando en la resolución de conflictos el énfasis pasa desde la emisión de órdenes o desde la suavización a la confrontación abierta, se facilita tanto el crecimiento personal como la consecución de objetivos institucionales.
60. A medida que las personas que trabajan en grupos se muestran más abiertas y sinceras unas con otras, en el grupo aumenta la capacidad - -

para enfrentarse con los problemas de un modo constructivo en lugar de hacerlo de un modo desorganizado.

- 7o. La estructura y planeamiento organizacionales de los puestos de trabajo pueden y deben modificarse para satisfacer con más eficacia las necesidades del individuo del grupo y de la organización.
- 8o. Muchos choques de personalidad en las organizaciones son resultado de los problemas de planificación organizacional.
- 9o. El individuo tendrá más confianza en sí mismo entre más experiencias exitosas haya confrontado en su desempeño profesional.

He querido señalar algunas de las aportaciones importantes del D.O. al mejoramiento de la productividad de las organizaciones; ahora bien, como este enfoque administrativo es relativamente nuevo, y de hecho, cada Agente de Cambio, utiliza su propio enfoque aunque persiguiendo los mismos objetivos, el presente trabajo de investigación bibliográfica pretende, mostrar una síntesis de algunos de los principales enfoques del D.O. y sus características sobresalientes, con el deseo de que esta pequeña contribución sea de alguna utilidad a los estudiosos del proceso administrativo, a gerentes y mandos intermedios y en última instancia a todos aquellos que de una u otra manera están relacionados con el manejo de las organizaciones.

2. El desarrollo organizacional, orígenes y perspectivas.

2.1. Desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, las actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados, costumbres y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

El desarrollo organizacional es nuevo y todavía incipiente, por lo que su forma y potencialidad distan mucho de estar determinados y sus problemas están lejos de encontrar solución. Sin embargo, promete desarrollar y perfeccionar las estrategias adecuadas para hacer frente al cambiante mundo moderno.

De la anterior definición podemos deducir las siguientes características básicas del desarrollo organizacional.

1o.- Es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización. Entre las diferentes estrategias hay enormes diferencias, sin embargo, cualquiera que sea la estrategia empleada, el D.O. casi siempre se centró sobre los valores, actitudes y clima organizacional. "La variable" constituida por las personas como punto de partida, en vez de orientarse hacia las metas, estructuras y técnicas de la organización.

Segunda característica consiste en que los cambios que se buscan están ligados directamente a las exigencias o demandas que la organización quiere o necesita

satisfacer como lo son: problemas de comunicación, -- conflictos entre grupos, cuestiones de liderazgo, -- etc. En general todas estas exigencias y algunas -- que no he mencionado se pueden agrupar en tres cla-- ses:

- 1o. Problemas de destino, crecimiento, identidad y revitalización.
- 2o. Problemas de satisfacción y desarrollo humano, y
- 3o. Problemas de eficiencia organizacional.

La tercera característica es que el desarrollo organizacional se basa en una estrategia educativa que -- hace hincapié en la importancia del comportamiento -- experimentado. Así se usan mucho la retroalimenta-- ción, el entrenamiento en sensibilización, las reunio-- nes de confrontación y otros métodos basados en ex-- periencias, para generar datos que constituyan la -- base para la planeación y la acción.

Cuarta característica. Los agentes de cambio son en su mayoría pero no exclusivamente, extraños al siste-- ma. Esto está basado en el hecho de que según el -- criterio común, una persona de fuera percibe más fa-- cilmente las áreas críticas de la organización y ge-- neralmente cuenta con más apoyo y autoridad o ejerce más influencia dado que ésta es del tipo basado en -- la experiencia y la capacidad que se le atribuyen.

Quinta característica. El D.O. implica una relación de colaboración entre el agente de cambio y los componentes del sistema; la palabra colaboración en este caso implica confianza mutua, determinación conjunta de metas y medios y alto grado de influencia recípro-- ca.

La Sexta característica. Consiste en que los agentes de cambio comparten una filosofía social, un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular, que da forma a sus estrategias, determina sus intervenciones y rige en gran parte sus respuestas al sistema. Lo más frecuente es que el agente de cambio crea que la realización de estos valores llevará finalmente a un sistema, no solo a ser más humano y democrático, sino también más eficiente.

La Séptima y última característica. Es que los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas basadas en su filosofía.

Las metas que se persiguen más corrientemente son:

10. El mejoramiento de la competencia interpersonal.
20. Una transferencia de valores que haga que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos.
30. Desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y entre los miembros de cada uno de éstos, a fin de reducir las tensiones.
40. Desarrollar una "administración por equipos" más eficaz, o sea, la capacidad de los grupos funcionales para trabajar con más competencia.
50. Desarrollar mejores métodos de solución de conflictos en lugar de los usuales métodos burocráticos, basados en la represión.
60. Desarrollo de sistemas orgánicos en lugar de sistemas mecánicos.

2.2. Condiciones que crean la necesidad del D.O.

Ni los especialistas en ciencias del comportamiento ni sus teorías crearon la necesidad del D.O. La verdadera causa es "el cambio". Nuestras instituciones sociales no pueden resistir la devastadora rapidez del cambio, mucho menos avanzar a la par de él, sin alteraciones fundamentales de la manera como manejan su ambiente y del modo de dirigir las operaciones principales.

El D.O. no es una especie de adorno sino una estrategia para sobrevivir utilizando favorablemente los cambios.

La institución social que coordina los asuntos de -- casi todas las organizaciones humanas que conocemos, industriales, de servicio, comercios, gubernamentales, educativas, de investigación, militares, religiosas, etc., -- se conoce con el nombre de burocracia, cuyas principales características son:

- 1o. Una jerarquía de mando bien determinada.
- 2o. Un sistema de procedimientos y reglas para manejar todas las eventualidades que se presenten en el trabajo.
- 3o. Una división del trabajo basada en la especialización.
- 4o. Promoción y selección basada en la competencia técnica.

5. Impersonalidad en las relaciones humanas.

La burocracia fue una buena respuesta a los problemas organizacionales, pero en la actualidad no lo es. Existen una serie de condiciones que hacen imperativo el desarrollo de nuevos sistemas aplicables a las organizaciones, entre las que se encuentran los siguientes:

10. Cambio rápido e inesperado.
20. Aumento de tamaño en el volumen de operaciones.
30. Complejidad de la moderna tecnología.
40. Cambios en el comportamiento gerencial.

Comentaré brevemente cada una de estas condiciones.

- 1.- Cambio rápido e inesperado. La fuerza de la burocracia reside en su capacidad para tratar con eficiencia lo que es rutinario y previsible en los asuntos humanos. La burocracia con su escala de mando, netamente determinada, sus reglas y rigideces, está mal adaptada para el cambio rápido que requiere el ambiente del mundo moderno. Alvin Taffler en su obra "El Shock del futuro" demuestra que en el mundo actual lo único permanente es el cambio, un cambio que ocurre cada vez con mayor celeridad y que cubre todas las áreas del conocimiento humano.
- 2.- Aumento de tamaño. Al crecer y expansionarse los mercados, al surgir nuevas necesidades humanas que deben ser satisfechas, las organizaciones se han visto obligadas a crecer de tamaño en su estructura y aunque en teoría, puede no haber límite natural a la altura de una pirámide burocrática, en la práctica se introduce casi siempre el elemento de la comple-

jididad cuando tal pirámide alcanza gran tamaño.

- 3.- Creciente diversificación. Las actividades actuales requieren personas con capacidades muy diversas y -- con alto grado de especialización esto acaba con la vieja tendencia industrial a emplear un número cada vez mayor de personas para trabajos sencillos o indiscriminados: Se ha creado además la necesidad de -- dar entrenamiento técnico y profesional a un número mayor de personas, el crecimiento del mercado de trabajo ha dado como resultado la pérdida de la identidad entre el trabajador y la organización lo que origina que ésta tenga que desarrollar nuevos sistemas de motivación y de liderazgo. Condiciones todas -- ellas que provocan el cambio.
- 4.- Cambio en el comportamiento de los gerentes. Hay un cambio sutil, pero perceptible, en la filosofía que sirve de fundamento al comportamiento de los gerentes. Sin embargo, la magnitud, la naturaleza y los antecedentes de este cambio están un poco a oscuras a causa de la dificultad de cuantificarlos. No obstante, parece que está efectuándose un cambio por -- las siguientes causas:
 - 1o. Un nuevo concepto del hombre, basado en el conocimiento de su personalidad, de sus complejas y cambiantes necesidades, que reemplaza a una idea del hombre de masiado simplista, inocente y autómeta.
 - 2o. Un nuevo concepto del poder basado en la colaboración y la razón, que reemplaza a un modelo basado en la -- coersión y la amenaza.
 - 3o. Un nuevo concepto de los valores organizacionales, -- basado en ideales humanísticos democráticos, que --

reemplaza al sistema de valores de la burocracia, --despersonalizado y mecanicista.

La causa principal de este cambio en la filosofía de la gerencia emana de los propios gerentes y es auspiciado por los científicos del comportamiento humano que como --Douglas McGregor en su obra "El lado humano de la Empresa" bosquejó una serie de relaciones más auténticamente humanas de lo que hoy permiten la mayor parte de las prácticas organizacionales.

Crecimiento apresurado, cambio rápido, creciente especialización y cambio en el comportamiento gerencial, poniendo estos 4 factores en competencia con los cinco componentes de la estructura piramidal de la burocracia es de esperarse que ésta se derrumbe y de paso a otros enfoques administrativos.

2.2.1 Problemas que afronta el D.O.

Los problemas esenciales que se plantean a toda organización pueden clasificarse en sus campos principales. Consideremos primero los problemas y veamos luego como -- las condiciones de nuestro siglo, caracterizadas por el -- constante cambio, han hecho que resulte anticuado el enfoque burocrático de estos problemas.

Integración. El problema es como integrar las necesidades individuales con las metas organizacionales. En otras palabras es el ineludible conflicto entre las necesidades individuales (familia, descanso, etc.) y las demandas organizacionales (cumplir con la tarea) el problema de la integración, como la mayor parte de los problemas humanos tiene un pasado venerable. La moderna versión de este problema data de hace por lo menos 160 años y fue provocada por una paradoja histórica: el nacimiento como

hermanos gemelos, del moderno individualismo y el moderno industrialismo. El primero trajo consigo una profunda -- preocupación y un interés apasionado por el individuo y -- sus derechos personales. El segundo trajo consigo cre- -- ciente mecanización de la actividad organizada. La compe -- tencia entre los dos se ha ido intesificando a medida que cada nueva década promete más libertad y esperanzas para el hombre y más pasmosos logros para la tecnología. Nues- tra sociedad gradualmente ha optado por valores más huma- nitarios y democráticos y acabará por comprar estos valo- res incluso a costa de pérdida de eficiencia.

Influencia social. Este es esencialmente un proble- ma de poder y de como se distribuye el poder. Es una cues -- tión compleja y que suscita viva controversia, en parte -- a que comprende un componente ético y en parte, porque -- los estudios de liderazgo y distribución del poder pueden ser interpretados de muchos modos y, casi siempre de mo-- dos que coinciden con los prejuicios o la parcialidad del que los interpreta. Muchos factores contribuyen a que -- sea anticuado el control ejercido por un solo hombre, en- tre otros: la diversificación de la producción, el creci- miento y desarrollo de las organizaciones, los efectos de la nueva tecnología, la extensión de las operaciones a -- nivel internacional, el desarrollo de sindicatos y la di- fusión de la educación en general. Se ha erosionado el -- poder real del Jefe en la mayor parte de las organizacio- nes.

Colaboración. Este es el problema de como manejar y resolver conflictos. Burocráticamente deriva del mismo -- proceso social de conflicto y anquilosamiento que ha divi -- dido a familias, comunidades y naciones. A medida que -- las organizaciones se hacen más complejas se fragmentan -

y dividen, estableciendo patrones tribales y códigos simbólicos, que, con frecuencia, sirven para excluir a otros y según el caso, para explotar diferencias en pro de la armonía interna. Han surgido múltiples subculturas que tienen sus propios valores, objetivos, necesidades, etc. Y que tienden a mirar a otras subculturas con recelo y -- desconfianza.

Adaptación. El verdadero golpe de gracia a la burocracia se lo ha dado tanto el turbulento ambiente como -- las incorrectas suposiciones de ella acerca del comportamiento humano. La estructura piramidal de la burocracia, en la que el poder o el mando se hallaba concentrado en -- la cima quizás en manos de una persona que tenía todos -- los conocimientos y recursos necesarios para controlar to da la empresa, parecía perfecta para controlar las operaciones rutinarias. En la actualidad el ambiente organizacional está cambiando rápidamente, es un ambiente turbulento, no tranquilo y previsible, y hay cada vez más una profunda interdependencia entre lo económico y las otras facetas de la sociedad. Esto significa que las organizaciones económicas se han cada vez más ligadas a la legislación y a la política del estado, así como a los grupos de presión, lo que debe de significar elevar al máximo la cooperación entre las organizaciones en vez de elevar la competencia entre ellas.

Identificación. El problema de la identificación -- está relacionado con el hecho de que la organización tenga metas y objetivos claramente definidos y se comprometa a su logro. Las organizaciones modernas son extremadamente vulnerables a problemas de identificación porque el crecimiento rápido y la turbulencia distorsionan las metas originales más simplificadas. Por ejemplo, una organización

alcanza riqueza y fama por una invención y entonces descubre que se halla en el negocio de la producción sin haber tomado nunca una decisión al respecto; lo que empeora las cosas en el hecho de que la complejidad y diversidad organizacionales llevan a diferentes orientaciones dentro de los subsistemas, de forma que metas que puedan ser claras y bien identificadas dentro de una parte de la organización resulten antítesis para otros subsistemas de la misma organización o, en el mejor de los casos solo son vagamente comprendidos.

Revitalización. Este es el problema de crecimiento y decadencia. Progreso y decadencia surgen como las penúltimas condiciones de la sociedad contemporánea. Las organizaciones, como las sociedades, deben preocuparse -- pro las estructuras sociales que engendran la capacidad de superación, el entusiasmo y el no temer a la revisión. Los elementos de revitalización son: 1o. Capacidad para aprender de la experiencia y codificar, almacenar y utilizar los conocimientos pertinentes; 2o. Capacidad para -- aprender como aprender, esto es crear métodos para el mejoramiento del proceso de aprendizaje; 3o. Capacidad para adquirir y usar mecanismos de retroinformación en el desempeño de funciones, capacidad para el autoanálisis; 4o. Capacidad para dirigir el propio destino.

Integración, distribución del poder, colaboración, adaptación, identificación y revitalización: estos son los principales problemas humanos del futuro. La manera como las organizaciones hagan frente y manejen estas tareas de terminará sin duda, la viabilidad de la empresa.

2.2.2. Condiciones determinantes del D.O.

Sobre la base de todo lo anterior voy ahora a exponer

algunas de las circunstancias que gobernarán la vida organizacional en las próximas décadas.

El ambiente. El rápido cambio tecnológico y la diversificación llevarán a una asociación cada vez mayor entre el gobierno y la empresa privada. Será una verdadera economía mixta. Los cuatro caracteres principales de este ambiente son:

- 1o. Interdependencia en vez de competencia.
- 2o. Turbulencia e inseguridad en vez de facilidad y seguridad.
- 3o. Empresas de gran magnitud en vez de empresas pequeñas.
- 4o. Empresas complejas en vez de empresas simples.

Características de la población. La característica más distintiva de nuestra sociedad es la educación. Cada vez la población será más educada. La educación continua da jugará cada vez un papel más importante en el proceso de mantener actualizados a los profesionistas y en la preparación e impartición de cursos de capacitación a diferentes niveles.

Valores del trabajo. El nivel cada vez más alto de educación cambiará los valores que atribuimos al trabajo. Las personas estarán entregadas a sus tareas más intelectualmente y es probable que requieran mayor compromiso, participación y autonomía. Asimismo las personas serán más orientadas por los demás, se inspirarán en su ambiente inmediato, más que en la tradición para adoptar normas y valores.

Tareas y metas. Las tareas de la organización serán

más técnicas, complicadas e independientes de todo programa. Dependerán más de la inteligencia que de los músculos.

Y serán demasiado complicados para que pueda abarcar las una sola persona y, con mucha más razón para que pueda controlarlas, requerirán la colaboración de especialistas en proyectos o de una organización basada en equipos humanos.

Organización. La estructura social de las organizaciones del futuro tendrán algunas características singulares. La palabra decisiva será "Temporal". Habrá sistemas temporales adaptativos rápidamente cambiantes. Estos serán grupos constituidos para estudiar y resolver determinados problemas, cada uno de estos por un grupo formado por personas relativamente extrañas unas a otras, con destrezas profesionales distintas. El grupo se organizará siguiendo un modelo mecánico y evolucionará respondiendo a problemas, y no siguiendo las previsiones funcionales de un programa.

Motivación. Las organizaciones adaptativas deben incrementar la motivación y por lo tanto la productividad, porque crean condiciones en las que el individuo pueda estar más satisfecho con la propia tarea. Así habrá armonía entre la necesidad de tareas importantes, satisfactorias y creativas que siente el individuo educado y la estructura organizacional adaptativa. En conclusión espero haber sabido plantear la necesidad de prever y dirigir una serie de profundos cambios en el modo de organizar nuestro trabajo y las relaciones humanas, creando sistemas más humanos y democrático; ya que esto es precisamente de lo que trata el desarrollo organizacional.

2.3. El problema de entrenamiento en sensibilización.

El entrenamiento en sensibilización es una forma original y discutida de educación que recibe una gran variedad de nombres y esencialmente consiste, en el esfuerzo de un pequeño grupo de personas encaminado a hacer que -- sus miembros tengan más conciencia de sí mismos y del proceso del grupo. El grupo trabaja bajo la guía de un especialista en ciencias del comportamiento capacitado profesionalmente, y explora los procesos y desarrollo del grupo enfocando su atención sobre el comportamiento experimentado de sus miembros. El grupo como tal, relativamente carece de estructura y encuentra su camino, por decirlo así, reuniéndose para comprenderse a sí mismo.

El entrenamiento en laboratorio plantea interrogantes sobre la naturaleza misma del hombre, sus actitudes, sentimientos y sensación de bienestar. La mayor parte de las estrategias educativas formales enfocan al hombre, -- exclusivamente como un ser racional, cognoscitivo. Esto es lo que se espera de la educación particularmente la superior. En cambio, para el entrenamiento en laboratorio, la cuestión principal es la vida emocional del hombre y -- lo que se busca es determinar como influyen las emociones de una persona en sus relaciones con otras personas y en su capacidad para lograr un alto grado de competencia.

Lo que complica el asunto es que hay diferencias individuales y estilos diferentes de aprender. Algunos se adaptan en seguida a la carencia de estructuración y al caos inicial de la experiencia del entrenamiento en laboratorio. A otros esta experiencia les parece que no vale la pena y que es perder el tiempo. A diferencia de la terapia de grupos, el entrenamiento en laboratorio es un --

programa educacional para mejorar o elevar la vida, no -- para curar problemas emocionales; y como técnica del D.O. es inapreciable para lograr la aceptación del cambio propuesto.

3. Desarrollo organizacional estrategias y modelos.

En el presente capítulo trataré de delinear las principales características de las estrategias y modelos de intervención para el cambio en el D.O.

3.1. El variante ambiente del cambio.

Una preocupación universal de los gerentes de empresa es desarrollar y adaptar sus organizaciones para afrontar mejor el ambiente en el que operan y para moldearlo. " Productividad y Motivación " son dos palabras inevitablemente ligadas.

Durante todo el presente siglo los esfuerzos de los gerentes para afrontar y moldear el ambiente, a través de la organización y operación de sus empresas, han seguido ciertos temas identificables.

El tema principal durante el primer tercio del siglo fue el intento de racionalizar, por medio de mejor " ingeniería humana " , la manera como se realizaba el trabajo; - la forma como se usaba la fuerza de trabajo para aumentar la producción total y la productividad de los bienes y servicios producidos, Alcanzando su momento culminante en la segunda guerra mundial. Destacándose en este enfoque - autores como Taylor, Gilbert, Gantl y otros que hicieron aportaciones importantes al desarrollo de esta escuela y que cuando menos en su tiempo, respondieron a las condiciones generales del ambiente.

Después de la segunda guerra mundial, con la considerable mejora de las condiciones humanas, los trabajadores empezaron a exigir que el ambiente de trabajo atendiera algunas de las necesidades sociales, además de las necesidades normales de supervivencia y seguridad. Esto incitó

a la gerencia a entrar a la búsqueda de una nueva estrategia para satisfacer estas nuevas demandas, que además se veían fortalecidas, por las mejoras introducidas en las leyes que legislan las relaciones obrero-patronales y por el fortalecimiento de los sindicatos, organismos creados para defender a los trabajadores y empleados agrudados a los mismos. Por esto vino un nuevo enfoque administrativo, la escuela de "relaciones humanas" donde el punto central estaba en las necesidades sociales del hombre y las maneras de satisfacerlas para aumentar la motivación y la productividad organizacional.

Esta orientación continúa en la década de los cincuenta. En los últimos años de dicha década e inicios de la de los sesenta surgió un nuevo concepto orientado a formar gente para que asumiera mayores responsabilidades. El mejoramiento en los programas de incentivos, el aumento de los retiros obligatorios y la rápida expansión de las demandas de la gerencia, además de un acelerado desarrollo de la organización; acentuaron todos, la necesidad de una continua administración planificada y de programas de desarrollo. Por otra parte, la creciente complejidad de las organizaciones obligó a la descentralización en la toma de decisiones, la producción creciente de complicadas computadoras con su nuevo lenguaje, la expansión geográfica, el desarrollo de Mercados Masivos cada vez más grandes, etc. Todo se conjugó para exigir mayor atención de la gerencia en cuanto al desarrollo de sistemas de información más efectivos.

A mediados de los sesenta el concepto cambia de nuevo. Uno nuevo se empieza a desarrollar y se enfoca hacia el cambio del "sistema total" en dirección a múltiples dimensiones. Este tema se concentra en el examen -

del sistema y considera la organización como un complejo sistema humano. Este carácter, la cultura y los valores, tanto como los sistemas de información y procedimientos de trabajo, deberá ser continuamente examinados, analizados y mejorados si el resultado ha de ser óptima productividad y alta motivación.

La Tesis la puedo enunciar de la siguiente manera - ¿Cómo podemos movilizar óptimamente la energía y los recursos humanos para lograr la misión de la organización y, al mismo tiempo, mantener una viable y creciente asociación de personas cuyas necesidades personales de autoestima, progreso y satisfacción se alcancen, en gran parte en el trabajo?

3.1.1. El dinámico mundo de hoy.

La gerencia de hoy opera en un ambiente completamente diferente al de cualquier época anterior. Primero, - el ambiente en general es dinámico en alto grado. La década del sesenta bien puede ser descrito como "la década de la explosión". Enumeraré en seguida algunos ejemplos del fenómeno.

10. La explosión del conocimiento. En los últimos 10 años, se han obtenido más conocimientos en tecnología, que en toda la historia de la humanidad.
20. La explosión Tecnológica. Debido al aumento y complicación en el conocimiento tecnológico, se calcula que la mayoría de los conocimientos de los científicos resultan obsoletos diez años después de que éstos reciben su título de Postgrado de una facultad técnica. No sólo ignoran los avances de su propia tecnología, sino que bien pueden no estar familiarizados

zados con las nuevas ciencias y tecnologías desarrolladas durante ese tiempo. Es un hecho reconfortante, pero que abunda en lo antes dicho, pensar en -- que el 93% de todos los científicos que han existido, aún viven.

30. La explosión de las comunicaciones. La reducción de las distancias hace posible viajar de un lado a otro del Océano en unas pocas horas, la abreviación de las líneas de comunicación hace posible sostener una conferencia videofónica alrededor del mundo. -- Las noticias instantáneas de la televisión afectan toda línea de acción y toda planeación.
40. La explosión económica. La cambiante naturaleza de la fuerza de trabajo, es un factor muy importante. El trabajador en los países altamente industrializados no depende, ya más, de una firma particular en cuanto empleo. Hay alternativas. Esta es una de las razones por las cuales puede pedir y exigir una mayor y mejor distribución de las remuneraciones y ganancias. Tales condiciones hace que surjan demandas completamente diferentes de parte de la gerencia y de la fuerza de trabajo y establece relaciones enteramente nuevas entre ellas. Otro cambio en la naturaleza de la fuerza de trabajo es el aumento en el profesionalismo. Hoy día la lealtad hacia la compañía está, en grandes segmentos, siendo reemplazada por lealtad profesional. El profesionista de hoy en día generalmente es miembro, de una fraternidad de especialistas que representa una tecnología en común. Su pertinencia a esta sociedad tiende a ser más esencial para él que su vinculación con una organización particular. Las implicaciones que esto

tiene, en relación con los sistemas de remuneración, vinculación y entrenamiento son formidables. Otra condición que concierne a la fuerza de trabajo en todo el mundo, es que estamos en una revolución de "estructura de clase". Las clases sociales están siendo reemplazadas, cada vez más, por las clases económicas. Más y más gente ve la oportunidad de cambiarse de la categoría de ingresos de subsistencia, hacia niveles en los cuales puede llevar una vida más digna. Esto significa que los resultados de los actos de la gerencia son muy diferentes. La necesidad del diálogo entre la gerencia y los miembros de la fuerza de trabajo, es mucho mayor hoy en día que cuando se mantenía en su propia división de clase y se comunicaba solo en relación con las tareas del trabajo.

3.1.2. Ambiente de hoy en los negocios.

Además del ambiente dinámico en general, el ambiente en los negocios es también diferente a toda experiencia pasada. Enumeraré tan solo algunos de los cambios que están ocurriendo hoy en día.

- 1o. La Internacionalización de los Mercados. La organización de una empresa es muy diferente cuando se trata de cubrir un mercado regional de una nacional o inclusive de una multinacional.
- 2o. La vida de los productos cada vez más corta. La localización de las instalaciones con relación al mercado, así como a su tamaño y flexibilidad están llegando a ser elecciones cada vez más complejas. Aún donde el "desuso planeado" no es una característica

del diseño del producto, la volubilidad en el gusto del consumidor y la necesidad de hacer frente a una fuerte competencia, demandan un continuo replanteamiento de la producción y de las instalaciones - de distribución.

30. La creciente importancia de la Mercadotecnia. El - cambio de organizaciones orientadas hacia la producción, por organizaciones técnicas y orientadas hacia el consumidor, significa que diferentes personas están más cercanas al centro de influencia de - la organización. Las relaciones de poder cambian - los problemas de la administración de tecnología y manejo de un complejo enfoque de Mercadotecnia son muy diferentes de aquellos implicados en la dirección de una organización orientada hacia la producción.
40. Relaciones de Autoridad de línea y staff. Nuevos - negocios. Mercados y requerimientos organizacionales, el desarrollo de la automatización y la falta de simplicidad de los sistemas de información, han dado como resultado cambios importantes en el equilibrio del número de personal requerido como staff y línea. Parece evidente que en un futuro no muy lejano las funciones de staff excederán en número a las funciones operativas de línea. De hecho existe el riesgo de la creación de un nuevo establecimiento (el establecimiento de los especialistas). En - él, el control de la empresa podría estar distribuído entre un número de expertos y la gerencia proporcionaría coordinación administrativa.

50. Múltiple afiliación. Nuevos negocios, productos y tecnologías requieren modernas, diferentes estructuras y formas para lograr sus objetivos. Por ejemplo, es imposible ensamblar una nueva nave espacial sin requerir los esfuerzos combinados de aproximadamente 100,000 personas dispersas por todo el país, de la misma manera o con la misma estructura de pirámide que trabajaría para ensamblar un automóvil en una planta.

La constante mutación de las necesidades, está produciendo una variedad de nuevas formas tales como sistemas temporales y organizaciones matrices independientes, con administración por programas o proyectos en un lado de la matriz y en el otro las capacidades de recursos humanos.

Estas nuevas formas de organización exigen que las personas pertenezcan a varios grupos, que tengan -- varios jefes, con el fin de afrontar la competencia con tiempo y energía desde diferentes programas. - Esto significa una mayor necesidad de competencia interpersonal para manejar estas situaciones; de tolerancia para con la crecida ambigüedad, de ampliar la toma de decisiones y la capacidad de planeación.

60. La cambiante naturaleza del trabajo. La incrementada o avanzada tecnología significa que las máquinas no solamente fabrican productos que el hombre fabricaba, sino que toma decisiones que este último sabía tomar. El trabajo de la gerencia viene a ser el saber que tipo de decisiones deben ser tomadas por el hombre y cuales por las máquinas. Esto produce una completa nueva serie de demandas por parte -

del gerente,

3.1.3. El cambio en los valores.

Quizás aún más importante que el dinámico ambiente en general y el cambiante mundo de los negocios, hay una tercera condición: los valores cambiantes. Muchos valores están cambiando dramáticamente a medida que la condición humana mejora. Enumeraré unos pocos que creo son relativamente universales hoy en día y que tienen vastas implicaciones en la estrategia gerencial.

- 10.- El hombre es y debe ser más independiente y Autónomo.
- 20.- El hombre tiene y debe tener alternativas en su trabajo y en su tiempo libre.
- 30.- Las necesidades de seguridad deben ser satisfechas. El hombre debe procurar satisfacer sus necesidades de orden más alto por propia dignidad y para la realización de su potencia.
- 40.- Si las necesidades individuales de un hombre están en conflicto con los requerimientos de la organización, él puede y tal vez debe decidirse por satisfacer sus propias necesidades, en vez de ahogarlas en las exigencias de la organización.
- 50.- La organización debe disponer el trabajo de una manera que las tareas tengan sentido y sean estimulantes y por tanto proporcionen recompensas intrínsecas, además de remuneraciones extrínsecas adecuadas.
- 60.- Que el poder con el cual están investidos los jefes sea y debe ser reducido. Con posibilidades de escoger el trabajo y el tiempo de descanso, los gerentes

deben de administrar por medio de influencia, en vez de hacerlo por medio de la fuerza o de hacerlo por el otorgamiento o retención de recompensas financieras.

3.1.4. Nuevos Conocimientos.

Durante los últimos veinte años, por la investigación de las ciencias sociales y particularmente de las ciencias del comportamiento, se han desarrollado una buena cantidad de nuevos conocimientos sobre la naturaleza humana, la índole de las organizaciones y de la gerencia. Como la teoría de las suposiciones sobre la naturaleza de las personas en condiciones de trabajo, teoría "X" "Y" de Douglas Mc Gregor; el análisis de sistemas organizacionales de Rensis Likert; el cuadro gerencial o Grid administrativo de Black and Mouton; la Teoría situacional en la Toma de decisiones de Filder. Todos estos conocimientos se han ido integrando a la teoría administrativa con todas sus posibles implicaciones de cambios en el manejo gerencial.

3.1.5. Nuevas estrategias gerenciales.

La mayoría de los gerentes progresistas de hoy están profundamente preocupados con el problema del desarrollo de estrategias gerenciales apropiadas para las condiciones cambiantes. La palabra "Cambio" no es ya una palabra que apenas se murmura. Ha llegado a ser parte de nuestro lenguaje diario. Los gerentes están trabajando continuamente en los problemas de como desarrollar una organización flexible que pueda evolucionar con las cambiables exigencias, las cuales pueden ser proactivas en vez de reactivas. Los gerentes están buscando maneras -

de establecer un clima de trabajo en el cual personas -- debidamente puedan tomar decisiones crecientemente complejas, haciendo caso omiso de su posición en la organización. Los gerentes están tratando de encontrar maneras mediante las cuales puedan administrarse tecnologías crecientemente complejas, y con las que la gente que tenga cada vez un mayor sentido de la libertad y autonomía pueda motivarse a querer pertenecer y trabajar en sus entidades. La búsqueda de maneras de incrementar concurrentemente la colaboración entre los miembros de las organizaciones y al mismo tiempo aumentar la racionalidad de las decisiones.

3.2. D.O. Cambio planificado del ambiente.

Para entender los objetivos y las estrategias del D.O. es necesario tener una imagen de como sería una organización ideal, efectiva y sana.

3.2.1. Características de una organización efectiva.

- a) La organización total, las subpartes principales y los individuos realizan su trabajo en relación con objetivos técnicamente establecidos y planes apropiados para poder alcanzarlos.
- b) La función determina la forma (el problema o tarea o proyecto, determinan la forma como se organizan los recursos humanos).
- c) Las decisiones se toman en el nivel donde se presentan los problemas y por aquellos que tienen la información suficiente y competente para hacerlo independientemente de su ubicación dentro de la estructura.

- d) El sistema de remuneraciones es tal, que los gerentes y supervisores son recompensados teniendo en cuenta: las utilidades a corto plazo, el crecimiento y desarrollo de sus subordinados y la creación de grupos viables de trabajo.
- e) La comunicación lateral y vertical, relativamente no se distorsiona. Las personas son generalmente abiertas y dispuestas a ventilar los conflictos; -- comparten toda la información disponible.
- f) Hay una mínima cantidad de actividades inapropiadas de ganar/perder entre individuos y grupos. Se hacen constantes esfuerzos en todos los niveles, para tratar los conflictos y las situaciones conflictivas -- como problemas a los que se pueden aplicar los métodos de resolución de problemas.
- g) Hay una gran pugna (choque de ideas) acerca de las tareas y proyectos y relativamente poca energía gastada en conflictos por dificultades interpersonales, porque generalmente éstos se han superado.
- h) La organización y sus partes se consideran a sí mismos en interacción entre si y con el ambiente externo. La organización es un sistema abierto.
- i) Hay un valor compartido y una estrategia gerencial para apoyarlo, para tratar de ayudar a que cada persona (o unidad) en la organización mantenga su integridad y su singularidad en un ambiente interdependiente.
- j) La organización y sus miembros operan con una actitud de acción-investigación. La práctica general -- se orienta a crear mecanismos de retroinformación --

para que los individuos y grupos puedan aprender de su propia experiencia.

Edgar Schein define la efectividad organizacional - en relación con lo que él llama el ciclo adaptativo de - acometimiento, esto es, una organización que puede adaptar y afrontar efectivamente los cambios de ambiente. En detalle dice:

La serie de actividades o procesos, que comienza -- con algún cambio interno o externo y que finaliza con un equilibrio más adaptativo y dinámico para proceder con - el cambio, es el ciclo adaptativo de acometimiento de -- una organización si identificamos las diferentes etapas o procesos de este ciclo, podremos también identificar - los puntos donde típicamente pueden fallar las organiza- ciones en afrontar adecuadamente el cambio y donde, por consiguiente los consultores e investigadores han podido en muchas formas, ayudar a incrementar la efectividad -- organizacional.

3.2.2. Objetivos del D.O.

Para tender hacia el tipo de condiciones organiza- cionales descritas en las definiciones anteriores, los - esfuerzos de D.O. generalmente tienen algunos de los si- guientes objetivos operacionales:

10.- Desarrollar un sistema viable y capaz de autorenovar se, que se pueda organizar de varias maneras, depen diendo de las tareas. Esto significa esfuerzos -- sistemáticos para cambiar y hacer menos tensa la ma- nera como la organización opera, para organizarse - de una manera diferente de acuerdo a las tareas. Hay un acercamiento hacia un concepto de que "la función

determina la forma", en vez de que las tareas deben de encajar en la estructura existente.

- 20.- Hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable (la estructura básica) como de los sistemas temporales (proyectos, planes, comités, etc.; mediante los cuales se realiza gran parte del trabajo de la organización) por medio de la creación de mecanismos de continuo mejoramiento. Esto significa la introducción de procedimientos para analizar tareas de trabajo y distribución de recursos y para elaborar continua retroinformación con relación a la manera en que está operando un sistema o subsistema.
- 30.- Avanzar hacia una gran colaboración y poca competencia entre las unidades interdependientes. Uno de los mayores obstáculos para las organizaciones efectivas es la cantidad de energía no funcional gastada en competencia inapropiada, energía que por lo tanto, no es útil para la ejecución de las tareas. Si toda la energía que gasta, digamos la gente de producción que tiene antipatía por el personal de ventas al que le quiere ganar o viceversa, se dedicará al aumento de la producción y las ventas respectivamente, la productividad aumentaría, tremendamente.
- 40.- Crear condiciones para hacer aflorar los conflictos y manejarlos. Uno de los problemas fundamentales en una organización no sana es la cantidad de energía no funcional gastada tratando de maniobrar, eliminar o cubrir conflictos que son inevitables en una organización compleja. El objetivo es hacer que la organización vea los conflictos como algo inevitable

y como problemas que deben ser trabajados, antes de que puedan tomarse decisiones adecuadas.

- 50.- Alcanzar el punto en el que se toman las decisiones sobre la base de la información con que se cuenta y no de las funciones organizacionales. Esto implica de ir tanto hacia una norma de la autoridad del conocimiento como de la autoridad de la función. No sólo significa, que las decisiones deben movilizarse hacia abajo en la organización.

Significa que el gerente de la función debe determinar cuales son las mejores fuentes de información o combinación de fuentes, para situar ahí la toma de decisiones.

3.2.3. Características de los esfuerzos de D.O.

La mayoría de los esfuerzos exitosos de desarrollo organizacional tiene las siguientes características.

- 1.- Hay un programa de cambio planeado que involucra a todo el sistema.
- 2.- La alta gerencia de la administración está enterada del programa y comprometida con él y con la dirección de éste. (Esto no significa necesariamente que participe exactamente de la misma forma en que otros niveles de la organización lo hacen, sino que acepta la responsabilidad de la Dirección).
- 3.- Está relacionado con la misión organizacional. El D.O. es un esfuerzo para mejorar la efectividad orientada a crear condiciones organizacionales que mejorarán la habilidad de la organización para lograr sus objetivos y cumplir con su misión.

- 4.- Es un esfuerzo a largo término. Generalmente se re quiere un periodo de dos a tres años por lo menos, para que se efectúe cualquier cambio y se mantenga vigente. Siendo este uno de los principales problemas del D.O. porque la mayoría de los sistemas de remuneración están basados en la recompensa por el logro de objetivos de utilidad a corto término. La mayoría de los líderes organizacionales son impaci entes con los esfuerzos de mejora que toman largo tiempo.
- 5.- Las actividades son orientadas a la acción. En los esfuerzos de D.O. el grupo establece conexiones e inicia actividades de seguimientos que se orientan hacia programas de acción.
- 6.- Se enfoca hacia actitudes o comportamientos cambiantes o hacia los dos. Aunque los procesos, procedimientos, formas de trabajo, etc., se someten al cambio dentro de los programas de desarrollo organizacional, el principal objetivo del cambio es la actitu d, comportamiento y funciones de la gente de la organización.
- 7.- Generalmente se fundamentan en alguna forma de activi dad de aprendizaje basado en la experiencia. La razón de esto es que si uno de los objetivos es cambi ar las actitudes o comportamientos o los dos. Se necesita un tipo particular de aprendizaje para que el cambio ocurra. No es posible cambiar el estilo o la estrategia gerencial por medio de la adquisici ón de nuevos conocimientos solamente. Si el cambio ha de ocurrir, es necesario examinar el comportamiento actual, experimentar con alternativas y comenzar

a practicar formas modificadas.

- 8.- Los esfuerzos de D.O. trabajos principalmente con grupos. Un supuesto fundamental, es que los grupos y equipos son las unidades básicas de la organización que se han de cambiar y modificar a medida que se avanza hacia el bienestar y efectividad organizacionales.

3.2.4. Tipos de Condiciones Organizacionales que -- demandan esfuerzos de D.O.

Una condición esencial de cualquier programa efectivo de D.O. es que alguien en una posición estratégica -- sienta realmente la necesidad del cambio. Como una regla general, si se contempla un cambio en la gente y en el modo como trabaja, debe de haber una necesidad percibida en alguna parte estratégica de la organización. A continuación enumero algunas de las clases de condiciones o necesidades que han dado origen al programa de -- D.O.

- 1.- Necesidad de cambiar la estrategia gerencial. Es un hecho que muchos gerentes de pequeñas y grandes empresas, están reexaminando las estrategias básicas -- mediante las cuales las organizaciones están operando. Procurando modificar sus estrategias, incluyen los patrones de comunicación, la localización de toma de decisiones, el sistema de remuneración, etc.
- 2.- Necesidad de hacer el clima organizacional más consecuente tanto con las necesidades individuales como con los cambios del ambiente. Si un gerente, o una persona de staff estratégicamente situada, o un suficiente número de personas de jerarquía interme-

dia, sienten realmente esta necesidad, la organización se encuentra lista para algún esfuerzo de cambio planificado que satisfaga dicha necesidad.

- 3.- La necesidad de cambio de las normas culturales.
Más y más gerentes se están dando cuenta de que realmente están administrando una cultura con sus propios valores, reglas de juego, normas y estructuras de poder. Si hay una necesidad percibida de que la cultura deba cambiarse con el fin de ser más consecuente con las demandas competitivas o con el ambiente, es otra situación en la cual el programa de D.O. es apropiado.
- 4.- La necesidad de cambiar estructuras y funciones.
La administración clave llega a la conclusión de que "No existe una organización adecuada, algunas funciones deben integrarse, otras separarse, que ciertas tareas deben depender directamente de determinada jerarquía, que existen funciones centralizadas que deben descentralizarse y viceversa, que deben crearse nuevos centros de toma de decisiones, que algunos puestos de staff o de línea deben ampliarse, reducirse o inclusive suprimirse; que es necesario cambiar el estilo de liderazgo, las actitudes personales y/o los valores de la institución, de las personas o ambos. La necesidad percibida y los problemas que se prevén al realizar un importante cambio estructural o de funciones pueden guiar a un esfuerzo de D.O.
- 5.- La necesidad de mejorar la colaboración entre grupos.
Uno de los mayores gastos de energía no funcional en las organizaciones es la gran cantidad de compe-

- tencia inapropiada entre grupos. Cuando esto se ha ce notable y produce problemas de productividad, entonces la organización está lista a iniciar los esfuerzos para desarrollar un programa que incremente la colaboración intergrupal.
- 6.- La necesidad de abrir el sistema de intercomunicaciones. Cuando se advierten importantes brechas en las comunicaciones verticales, horizontales o de cualquier tipo. Cuando se carece de la información necesaria para tomar decisiones en los centros de toma de decisiones; cuando la coordinación se ha convertido en punto muerto etc. Se advierte la necesidad de acción orientada a remediar dicha situación.
 - 7.- La necesidad de mejor planeación. La creciente complejidad de los negocios y las variables demandas del ambiente, hacen que la función de planeación -- que sabía estar centralizada en la oficina del presidente o encomendada a un comité creado expresamente para ese efecto, ahora debe ser desempeñada por un buen número de funcionarios a lo largo y a lo ancho de la organización, pero la mayoría de dichos funcionarios que requieren dicha habilidad, tienen poco entrenamiento formal en ello. Por consiguiente sus prácticas de planeación, frecuentemente son imperfectas, sin elaboración y no muy efectivas. Cuando esto ocurre es necesario guiar a un esfuerzo de toda la organización para dicha debilidad.
 - 8.- La necesidad de afrontar problemas de fusiones. En el mundo de los negocios de hoy es más común que las compañías en lugar de competir por un mercado se lo

dividan o se fusionen, las diferentes divisiones de una misma compañía se pueden fusionar, los subgrupos que realizan tareas semejantes se pueden fusionar. Los problemas humanos concernientes a tal proceso son tremendos y pueden ser muy destructivos para el bienestar organizacional; la advertencia de ellos o un resentimiento como consecuencia de una fusión, puede ocasionar que la gerencia inicie un programa planificado para resolver el problema.

- 9.- Necesidad de cambio en la motivación de la fuerza de trabajo. Los cambios en la manera como se organiza el trabajo, la forma como se define la tarea, la necesidad de romper la monotonía y de acabar con los trabajos que a la larga pueden producir traumas en los seres humanos; el enriquecimiento de tareas; la rotación de puestos, los cambios de sistemas remunerativos, etc. Son ejemplos de esfuerzos específicos de las compañías para cambiar la motivación de la fuerza de trabajo.
- 10.- Necesidad de adaptación a un nuevo medio ambiente. Cuando una compañía se desplaza hacia la fabricación de nuevos productos o a la cobertura de nuevos mercados, debe desarrollar una estrategia de Mercadotecnia totalmente diferente; deberá de satisfacer un nuevo mercado de consumidores, adiestrar trabajadores y empleados para trabajos más complicados, -- implantar sistemas más complicados para obtener información y nuevos esquemas para la toma de decisiones, todo ello combinado ha creado un trauma real en las organizaciones, las que han considerado necesario desarrollar esfuerzos globales que incluyan a toda la organización para examinar tomar las medidas

necesarias para adaptarse al nuevo ambiente y afrontar las nuevas situaciones.

3.3. Estrategias, Tácticas y Actividades en D.O.

El desarrollo de una estrategia para el mejoramiento sistemático de una organización demanda un examen del estado actual de las cosas. En tal examen, ordinariamente, se observan dos áreas generales. La primera es un diagnóstico de los diversos subsistemas que componen el sistema organización total. Estos subsistemas pueden ser equipos naturales tales como la alta gerencia, los comités designados, cualquiera de las funciones básicas, un departamento, etc., o bien pueden ser niveles como la alta gerencia, la gerencia media, la supervisión o incluye la fuerza de trabajo.

La segunda área del diagnóstico son los procesos organizacionales que están efectuándose. Estos incluyen la toma de decisiones, las comunicaciones, estilo de liderazgo, relaciones entre grupos con áreas comunes de contacto, manejo de conflictos, fijación de objetivos y métodos de planificación.

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

- 1o.- Las unidades básicas del cambio son los grupos no los individuos.
- 2o.- Un objetivo siempre apropiado de cambio es la reducción de competencia inapropiada entre las partes de una organización y el desarrollo de un clima de mayor cooperación.

- 30.- La toma de decisiones en una organización sana está localizada donde están las fuentes de información.
- 40.- Las organizaciones, sus subunidades e individuos -- que trabajan en ellas, continuamente manejan sus -- asuntos en relación a los objetivos fijados. Los - controles son mediciones provisionales, no la base de la estrategia gerencial.
- 50.- Un objetivo de una organización sana es desarrollar una comunicación generalmente abierta, confianza -- mutua y confiabilidad entre los niveles y a través de ellos.
- 60.- La gente apoya lo que ayuda a crear; a las personas afectas por el cambio se les debe permitir participación activa y sentido de responsabilidad en la -- planeación y conducción al cambio.

Una estrategia para el cambio surge de un diagnóstico de estos sistemas y procesos y se fundamenta en las suposiciones expresadas. Probablemente incluirá los siguientes tipos de "intervenciones" dentro de los sistemas y procesos organizacionales:

- a) Trabajar en la formación y desarrollo de equipos.
- b) Trabajar en las relaciones intergrupos en los sub sistemas.
- c) Trabajar en procesos de planificación y fijación de objetivos para individuos, equipos y sistemas más amplios.
- d) Trabajar en actividades educacionales para aumentar el grado de conocimientos, destrezas y habilidad del personal clave en todos los niveles.

3.3.1. Desarrollo de Equipos.

Una suposición fundamental es que la organización, a medida que realiza su trabajo lo hace a través de un número de equipos de trabajo de diferentes clases. Los equipos pueden ser grupos familiares, esto es, jefe y subordinados. Pueden ser grupos de colegas o compañeros como todos los directores de división de un organismo. Pueden ser equipos técnicos, tales como la función de personal, de relaciones públicas o de control de calidad. Pueden ser grupos de proyectos con miembros con gran variedad de funciones, reunidos para una actividad específica. Pueden ser miembros de la alta gerencia o del consejo de directores.

Casi todos los esfuerzos de cambio planificados para toda la organización tienen como uno de sus primeros objetivos de cambio, la mejora de la efectividad de equipos.

Algunos de estos están enfocados hacia los proce -
sos del equipo tales como el desarrollo de las relaciones
de trabajo o las habilidades del equipo para la resolu -
ción de problemas. Algunos se enfocan hacia las tareas -
del equipo y "hacen hincapié en la planeación de la acción
o la fijación de objetivos.

No importa cual sea el enfoque, generalmente hay un
desbordamiento hacia dentro de la otra área. Una activi-
dad de creación de equipo, explícitamente ideado para -
planear los esfuerzos de trabajo del grupo para el futuro.
Probablemente prestará también atención a los procesos --
del grupo y a las relaciones de sus miembros. Si una ac-
tividad ha sido planeada para concentrarse sobre las rela
ciones de la gente de un equipo, probablemente tendrá en
cuenta los objetivos del trupo y sus planes de trabajo.

La actividad de creación de equipos generalmente uti
lizarán un modelo de intervención de investigación de - -
acción. Hay tres procesos implicados en la actividad: -
recopilación de la información, retroinformación para el
equipo; planificación de la acción a partir de la retroin
formación. Estos procesos toman diferentes formas en di-
ferentes situaciones, pero son una característica común -
de la mayoría de las actividades de la creación de equi--
pos.

Las actividades de mejora de equipos, frecuentemente
tienen lugar en un ambiente diferente del sitio del traba
jo, con el fin de que sus miembros puedan alejarse de las
presiones diarias. Este tipo de trabajo requiere un rit-
mo y énfasis diferente al requerido en las operaciones --
normales del equipo.

Hay también un componente de aprendizaje en la acti-

vidad. Los miembros del equipo están interesados en - - aprender mientras trabajan y en cierto modo están comprometidos a ello.

3.3.1.1. Nuevos Equipos.

Hay una variedad de situaciones por las que es necesario la formación de nuevos equipos. Se puede estar desarrollando una nueva oficina, departamento o función o - que se esté creando un equipo de proyectos, que algunos - puestos se estén integrando, o que haya cambios en la posición de liderato.

Cualquiera que sea la razón para que se formen los - nuevos equipos tienen las siguientes características:

- 1o.- Hay un cierto grado de confusión en cuanto a -- las funciones y las relaciones.
- 2o.- Existe generalmente un entendimiento claro en - cuanto a los objetivos a corto plazo y difuso - en los a largo plazo.
- 3o.- Las personas que integran un nuevo equipo ordinariamente tienen competencia técnica que los - sitúa en el grupo, y hay un reto en el proyecto, el cual exigirá su capacidad; pero no se conocen muy bien entre sí.
- 4o.- Los líderes generalmente no prestan mucha atención al principio a las relaciones entre los -- nuevos miembros, porque centran su atención en la tarea.

La experiencia ha demostrado que, mientras las prime ras actividades se concentran en la tarea y en los proble mas de trabajo, se desarrollan problemas de relaciones --

como en cualquier sistema humano, situación que hay que prever si no se quiere que la productividad de los equipos sea baja.

Se ha encontrado que es útil si el equipo puede tomar en poco de tiempo al inicio, para examinar de modo cooperativo cómo va a trabajar unido, cuales serían sus métodos, procedimientos y relaciones de trabajo, y cuales son los intereses y prioridades de los miembros. Entonces trabajarán más efectivamente, tendrán menos obstáculos y su trabajo tendrá mayor significado.

Para lograr lo anterior se realiza una reunión de equipo de uno o dos días en algún lugar apartado del trabajo con la siguiente forma:

- 1o.- Planteamiento, discusión y clasificación de la misión.
- 2o.- Discusión de los intereses y deseos de los miembros en cuanto al esfuerzo conjunto.
- 3o.- Presentación por parte del líder de un plan de organización del trabajo.
- 4o.- Especificación de las áreas de responsabilidad y los límites de la autoridad de cada miembro.
- 5o.- Desarrollo de mecanismos de comunicación dentro del equipo.
- 6o.- Planeamiento de cursos de entrenamiento e inducción para el resto de la organización (cuando proceda).
- 7o.- Arreglos para reuniones de seguimiento y retroinformación.

como en cualquier sistema humano, situación que hay que prever si no se quiere que la productividad de los equipos sea baja.

Se ha encontrado que es útil si el equipo puede tomar en poco de tiempo al inicio, para examinar de modo cooperativo cómo va a trabajar unido, cuales serían sus métodos, procedimientos y relaciones de trabajo, y cuales son los intereses y prioridades de los miembros. Entonces trabajarán más efectivamente, tendrán menos obstáculos y su trabajo tendrá mayor significado.

Para lograr lo anterior se realiza una reunión de equipo de uno o dos días en algún lugar apartado del trabajo con la siguiente forma:

- 1o.- Planteamiento, discusión y clasificación de la misión.
- 2o.- Discusión de los intereses y deseos de los miembros en cuanto al esfuerzo conjunto.
- 3o.- Presentación por parte del líder de un plan de organización del trabajo.
- 4o.- Especificación de las áreas de responsabilidad y los límites de la autoridad de cada miembro.
- 5o.- Desarrollo de mecanismos de comunicación dentro del equipo.
- 6o.- Planeamiento de cursos de entrenamiento e inducción para el resto de la organización (cuando proceda).
- 7o.- Arreglos para reuniones de seguimiento y retroinformación.

3.3.1.2. Equipos de Trabajo.

En este caso se trata de equipos de trabajo en funcionamiento a los que se quiere ayudar a mejorar su productividad. A este respecto se pueden utilizar tres modelos cuyo éxito ha sido demostrado en el trabajo con tales equipos.

10.- Utiliza el modelo ya mencionado de entrevista, retroinformación y proceso de planeación. En esta forma - el consultor entrevista a los miembros antes de la reunión, les aplica un cuestionario que incluye preguntas como ¿Qué puede hacerse para mejorar la efectividad del grupo? ¿Qué dificultades existen? ¿Cómo se iniciaron? etc., los resultados de la entrevista son tabulados y categorizados. Se reúne luego el grupo iniciando su reunión con la presentación que el consultor hace de la información recopilada, complementándose y ampliándose, estableciendo prioridades y elaborando un plan para trabajar la información.

La principal actividad de dichas reuniones es obtener la mayor cantidad posible de datos. El grupo resuelve aquellos problemas que pueden resolverse en forma completa, en la reunión. Hace planes de acción para tratar aquellos items que necesitan ser manejados por el equipo o una subparte de éste después de la reunión. Desarrolla mecanismos para manejar puntos que deben ser transferidos a alguna otra área de la organización.

Como se puede percibir claramente el centro de toda la reunión está en la planeación de acción basada en la información producida. Al final de la reunión el equipo tiene una lista de actividades de seguimiento, incluyendo

reuniones y un programa de actividades.

2o.- Modelo "El Grid Administrativo". En este modelo un equipo de trabajo asiste a un programa educacional - donde sus miembros aprenden conceptos y practican el uso de varios instrumentos para ayudarlos a analizar la efectividad de su propio equipo y estilos de gerencia. También practican el diagnóstico organizacional y la fijación de objetivos. Siguiendo esta fase educacional, el equipo considera la planeación para mejorar la efectividad de su propio equipo, los estilos individuales de los miembros y los efectos de éstos en el funcionamiento del equipo, analizar las relaciones del equipo con otros grupos con los cuales tienen áreas comunes de contacto y diagnosticar el estado actual de la organización; y, a través del examen del objetivo (estado deseado) de la organización, identificar las brechas entre el estado actual y el deseado.

3o.- Un tercer modelo es aquel que utiliza el concepto -- del grupo no estructurado. Un equipo se irá a un -- sitio especial para un seminario o laboratorio de -- sensibilización de dos o tres días, (produciendo com portamiento en la reunión, examinándolo, generalizan do a partir de él y tratando de aplicarlo al marco - actual de trabajo). Este modelo se enfoca más fuer- temente en las relaciones interpersonales y algunos procesos de equipo, tales como, toma de decisiones, comunicaciones, etc. Hace hincapié en forma secunda ria en la planeación de acción y en la conexión de - las relaciones, con las tareas, con la suposición de que esto se llevará a cabo en otros ambientes.

3.3.1.3. Equipos Funcionales.

Otra forma de creación de equipos que ocurre frecuentemente en las grandes organizaciones es la reunión del equipo funcional. En esta actividad las personas que desempeñan funciones semejantes en diferentes ubicaciones se reúnen periódicamente para intercambiar información e ideas, para elaborar estándares y desarrollar una asociación más fuerte de su propia categoría profesional. Tales programas existen donde el liderazgo de la organización -- toma seria cuenta de la importancia de las asociaciones profesionales para las personas. El formato de tales actividades es semejante a los modelos descritos anteriormente y generalmente se concentra en algún tipo de obtención de información anterior a la reunión, conjuntamente con una planeación de agenda o fijación de prioridades y algún tipo de plan de acción, para el equipo en si y de éste en relación con otras partes de la organización.

3.3.2. Relaciones entre grupos.

He mencionado varias veces que uno de los principales problemas que afectan la efectividad organizacional es la cantidad de energía no funcional gastada en competencia inapropiada y luchas entre grupos que deben colaborar unidos. Dada la naturaleza de las organizaciones, -- ciertamente hay situaciones en las cuales si un departamento logra sus fines, se frustra el logro de objetivos de otro grupo. La competencia por recursos de gran valor es una situación que debe ser constantemente dirigida. Si el sistema de recompensas de una organización demanda que las personas satisfagan sus objetivos, pero establece condiciones sobre las cuales esas personas no tienen control alguno y luego las sanciona por no alcanzar sus objetivos,

el sistema tiende a producir frustración y una gran cantidad de energía negativa. Desafortunadamente, ésta es una condición organizacional bastante común. Frecuentemente - donde se da esta situación, la frustración toma la forma de percepción negativa de un grupo con otro, cuando estos estereotipos se forman, la comunicación entre los grupos tiende a disminuir; los empeños de colaboración son mínimos y el juego frecuentemente se hace para "atrapar al -- otro" o evitar ser "atrapado" por él.

Tal condición tiende a perpetuarse a menos que inter venga en alguna forma para tratar de cambiar la situación de competencia de ganar/perder por una competencia de ganar/ganar, que es clima para la solución de problemas.

Se ha elaborado un buen número de actividades espe-- cificas para tratar con tal problema. Se ha descubierto que en el lapso de medio día o algo así; al reunirse los líderes o miembros del grupo o todos los que se hallan en tal situación, pueden aminorar el malentendido y establecer mecanismos para la colaboración conjunta, lo que - - habrá de producir una significativa diferencia en la efec tividad de toda la organización. A continuación describo un modelo simplificado, de acción para tal actividad.

Primero, se reúne a los líderes o a los miembros de los dos grupos, se les pide convenio en que sería desea-- ble como objetivo común para reducir algo de la tensión y frustración existentes y si existe algún modo de diseñar mecanismos para incrementar la producción y más colabora-- ción mediante esfuerzos y entendimiento conjuntos. Este es el único compromiso que se demanda al inicio de la - - reunión.

Se envía a los dos grupos a sitios separados y se --

les pide elaborar una lista de conceptos que, defina su actitud acerca del otro grupo; que existe en relación con el funcionamiento del otro grupo que los exaspera y les causa problemas.

Una segunda tarea es elaborar otra lista de la percepción que acerca de ellos crean que tienen los miembros del otro grupo. El siguiente paso es reunirlos y presentar las dos listas de actitudes. Los grupos regresan a sus salones por separado para reaccionar en relación con esta información compartida y para producir una lista de cuestiones que deban obtener la atención prioritaria de ambos grupos. Durante esta segunda reunión, los grupos descubren que, un buen número de asuntos de su primera lista, eran malentendidos que se aclararon, simplemente con la comunicación.

Los dos grupos se reúnen luego y comparan sus listas de discusión. Hacen una sola lista, establecen prioridades, elaboran agenda y empiezan a trabajar.

Se ha comprobado en la práctica que en un período de tiempo relativamente corto una actividad de este tipo hace posible que dos grupos, en una organización, se dirijan hacia un considerable cambio en sus relaciones y en la efectividad de su trabajo. Por lo regular, producen un plan de acción que se continúa con el transcurso del tiempo y asegura la disminución de la competencia inapropiada.

3.3.3. Fijación de Objetivos y Planeación.

Una de las principales suposiciones que fundamentan los esfuerzos de D.O. y gran parte de la estrategia gerencial hoy día, es la necesidad de asegurar que las organi-

zaciones están siendo dirigidas en función de objetivos. Las empresas sanas fijan objetivos en todos los niveles, los individuos se comprometen al mejoramiento sistemático del desempeño. Grupos y equipos de trabajo periódico y sistemáticamente establecen objetivos y desarrollan planes para alcanzarlos.

Fijación de Objetivos de Equipo. Muchas empresas -- utilizan el modelo de actividades de toda la organización. La alta gerencia de la sociedad fija objetivos en cuanto a utilidades, ventas, producción, crecimiento organizacional, fuerza laboral, etc. Y así cada unidad del más alto a bajo nivel va estableciendo sus propios objetivos sin perder de vista los objetivos generales de la organización, una vez establecidos los objetivos se preparan programas de acción para el cumplimiento de los mismos, procediéndose al mismo tiempo a revisar la estructura, la comunicación, el proceso de toma de decisiones, etc., para realizar los cambios que faciliten la puesta en práctica de los planes de acción formulados.

Otras empresas realizan el proceso a la inversa, con base en los objetivos organizacionales enunciados de una manera muy general cada oficina, departamento, función, etc., prepara su lista de objetivos priorizándolos y proponiendo los medios para eliminar las incompatibilidades entre los objetivos programados y los planes de acción para llevarlos a efecto contra todos aquellos impedimentos que podrían malograr su logro.

Fijación de Objetivos Individuales. El proceso de fijación de objetivos en si, para la mejora del desempeño personal consiste principalmente en un diálogo entre un individuo y su inmediato superior, dentro del cual planean conjuntamente objetivos de mejoramiento y revisan el pro-

greso realizado para lograrlo.

El proceso incluye los siguientes pasos: primero, la persona que realiza la labor hace una descripción de su puesto y la discute y ajusta con su supervisor. Segundo, la persona interesada establece sus objetivos con base en la descripción, señalando cuales serán sus logros en cierto plazo, cuales de sus actividades deberán ser mejoradas, que partes estabilizadas y cuales suprimidas. Dichos objetivos son entonces revisados por el supervisor. Tercero, ambos conjuntamente elaboran el listado de objetivos. - - Cuarto, periódicamente evaluarán conjuntamente los logros realizados y procederán a realizar los ajustes que proceden del análisis objetivo de las desviaciones detectadas.

3.3.4. Actividades Educativas.

Se ha insistido a lo largo del presente trabajo que aunque el aprendizaje individual y el desarrollo de conocimientos y habilidades, no son los objetivos primordiales de un esfuerzo de D.O. son sin embargo parte importante del mismo. Hay conocimientos y habilidades específicas que son más apropiados que otros para lograr el tipo de efectividad y bienestar organizacional, hacia los que están dirigidos los esfuerzos del D.O.

A continuación enumero alguno de ellos.

10.- Competencia interpersonal. Esto incluye conocimientos de sí mismo, destrezas de comunicación, habilidad para manejar conflictos. Actividades de entrenamiento de laboratorio, entrenamiento de sensibilización y entrenamiento en cuadro Grid, todos ellos tienen como propósito este tipo de producción de aprendizaje.

- 20.- Conocimientos de habilidades y solución de problemas. La solución de problemas de Kepner y Trego, los laboratorios de análisis de decisiones tienen dicho objetivo.
- 30.- Habilidades en la fijación de objetivos. Existe un buen número de organizaciones que ofrecen laboratorios y proporcionan consultoría en la fijación de objetivos. Algunas organizaciones han desarrollado su propio proceso educativo a este respecto.
- 40.- Habilidades de planeación. Consiste en dotar al personal de habilidades en esta área específica de la administración, para que los administradores sean capaces de diseñar planes a corto y largo plazo que sean viables y que tengan continuidad.
- 50.- Adaptación al cambio. Necesidad de entender el proceso de cambio, presentar la menor resistencia posible y capacidad de adaptarse a ellos.
- 60.- Habilidades en el diagnóstico del Sistema. Proporcionar la habilidad suficiente para interpretar las necesidades de cambio de la organización a partir de: Cambios en el medio ambiente, cambios en las actitudes del individuo, cambio de equipos, cambio necesario de procesos, etc.
- 3.4. Situaciones de fracaso y éxito en esfuerzos de D.O.

En este apartado quiero señalar algunas situaciones que pueden entorpecer el esfuerzo hacia el mejoramiento organizacional y también las condiciones que conducen a un éxito duradero.

3.4.1. Algunas condiciones para el éxito.

Algunos estudios realizados en esfuerzos exitosos de D.O. han demostrado que existen ciertas características - comunes que no se dan en los menos exitosos como son las siguientes:

- 1o.- Existe una presión sobre la alta gerencia que induce a un despertar para la acción.
- 2o.- Hay una forma de intervención en la alta gerencia, - bien sea de un nuevo miembro de la administración, - de un jefe de staff o de servicio por el D.O.
- 3o.- Hay un diagnóstico de las áreas de problemas lo que conduce a un análisis de problemas concreto.
- 4o.- Se aplican nuevas soluciones a los problemas y esto ocasiona algún compromiso con los nuevos cursos de - acción.
- 5o.- Existe alguna disposición a afrontar riesgos ensayando nuevas modalidades de relaciones.
- 6o.- A causa de los resultados positivos hay un reforzamiento en el sistema.
- 7o.- Línea y staff identifican el problema en forma cooperativa.
- 8o.- El sistema recompensa a la gente por el esfuerzo de cambio y mejoramiento, además de recompensarlos por el éxito a corto plazo.

3.4.2. Algunas condiciones para el fracaso:

- 1.- Discrepancia entre los planteamientos de la alta gerencia en relación con valores y estilos, y su comportamiento administrativo real.

- 2.- Un programa de actividades sin base sólida alguna de objetivos de cambio.
- 3.- Confusión de fines y medios.
- 4.- Marco de referencia a corto plazo.
- 5.- Ninguna conexión entre los esfuerzos de cambio, orientados hacia las ciencias del comportamiento, y esfuerzos de cambio orientados hacia servicios/administración/investigación/operaciones.
- 6.- Exceso de dependencia en la ayuda externa.
- 7.- Exceso de dependencia en especialistas internos.
- 8.- Una brecha entre el esfuerzo de cambio en la alta gerencia y la gerencia media.
- 9.- Estructura obsoleta para facilitar el cambio.
- 10.- Confusión de "buenas relaciones" como un fin, con buenas relaciones como un medio.
- 11.- La aplicación de soluciones de recetario.
- 12.- Diagnóstico mal elaborado o aplicación inadecuada de una intervención o estrategia.

4. Desarrollo de Organizaciones, diagnóstico y acción.

Los gerentes y los estudios del proceso administrativo se encuentran hoy asediados por ideas y técnicas destinados a mejorar la efectividad de sus organizaciones.

Con respecto a la estructura de la organización algunos autores y consultores les aconsejan delegar equitativamente la autoridad y la responsabilidad, y mantener clara la cadena de mando, y el tramo de control dentro de ciertos límites, mientras que otros sugieren que las estructuras organizacionales deben tener una forma libre o características orgánicas.

Lo anterior es sólo una muestra de los aspectos administrativos sobre los que existen controvertidas y en las que hemos caído en los que los autores Kontz y O'donnell -- han dado en llamar "la jungla administrativa". Si estos problemas humanos organizacionales fuesen solamente periféricos, la confusión resultante no sería de mucha trascendencia; pero el punto en que están de acuerdo la mayoría -- de directivos, autores y consultores es que el tratamiento de dichos problemas es crucial; para el éxito de una organización, ya sea una empresa de negocios, una institución -- sin ánimo de lucro o una dependencia gubernamental.

4.1. Conceptos para el desarrollo de las organizaciones.

Sin intentar detallar por completo todas las implicaciones del punto de vista de sistemas dentro de una organización, subrayaremos ahora dos ideas básicas. La primera de ellas es la de una interdependencia esencial entre los elementos de una organización. Porque una organización no es un sistema mecánico en que puede cambiarse una

parte sin efectos concomitantes en las otras. Por el -- contrario, un sistema organizacional comparte con el sistema biológico la propiedad de una marcada interdependencia entre las partes, de tal manera que un cambio en una parte impacta fuertemente en las otras.

La segunda idea pertinente, derivada del análisis de sistemas, es la idea de que los sistemas sociales, como - las organizaciones, al contrario de los sistemas biológicos y mecánicos tienen la facultad de modificarse así mismos de una manera estructural fundamental. Una máquina - no puede alterar su tren de engranajes, un animal no puede crear un órgano extra, pero una organización si puede hacer cosas análogas. Un negocio, una compañía de servicios, una organización religiosa, pueden añadir o eliminar nuevos departamentos, modificar su estructura de auto ridad y comunicación. Una agencia puede modificar su escritura, cambiar sus estatutos, sus políticas, su forma - de operación y prácticamente no existe ninguna área administrativa que no pueda ser cambiada, para ello basta con comparar los resultados esperados con los resultados reales, considerar las desviaciones como problemas, investigar sus causas y proponer soluciones.

El modelo de Diferenciación e Integración.

Las nociones de diferenciación e integración y conceptos relacionados tienen que ver con el manejo de los conflictos entre los grupos, representan un modelo completo. Por ahora solamente lo resumiré subrayando los siguientes puntos:

- 10.- El modelo está basado en un estudio experimental de 10 organizaciones en tres clases de ambientes diferentes.

20.- El modelo es totalmente consecuente con la concepción de las organizaciones como sistemas. En vez de darnos una receta universal de la única y óptima manera de organizar, ofrece un marco de referencia, basado en las demandas del ambiente de la organización, mediante el cual podremos -- comprender, cuáles son las características organizacionales requeridas, si una organización -- quiere desempeñarse con efectividad en su ambiente particular.

Diferenciación. Para entender las demandas que hace el ambiente a una organización, comenzamos por ver que grado de diferenciación deberá de -- existir entre los diversos grupos. Esto depende de las características internas que cada grupo -- debe desarrollar para llevar a cabo transaccio-- nes planeadas en conjunto con su correspondiente parte del ambiente. Más específicamente, ello -- depende básicamente del grado de semejanza o diferencia en la certeza de la información, entre las varias partes del ambiente. Si estas partes del ambiente (por ejemplo, los mercados, los conocimientos científicos, los factores tecnológicos, económicos o de fabricación) son bastante -- homogéneos en su grado de certeza, las unidades deberán ser bastante semejantes en las prácticas formales de organización y en las orientaciones de los miembros de la misma. Si estas partes -- del ambiente son muy diferentes en su grado de -- certeza, las unidades deberán ser más diferencia-- das. Estas diferencias necesarias no son variaciones menores de la perspectiva sino que, a --

veces, implican estilos fundamentales de pensamiento y conducta.

Integración. Debemos interesarnos por dos aspectos de la integración: qué unidades deberán trabajar juntas y qué tan rígidas son los requerimientos de interdependencia entre ellas. Pero hay una fuerte relación inversa entre diferenciación e integración. Cuando las unidades, en especial por sus tareas particulares, son bastante diferenciadas, es más difícil lograr la integración entre ellas que cuando los individuos de tales unidades tienen maneras semejantes de pensar y de actuar. En consecuencia cuando los grupos de una organización deben ser sumamente diferenciados pero también requieren integración estrecha. Es preciso que la organización desarrolle mecanismos más completos de integración.

El mecanismo organizacional básico para lograr la integración es, desde luego, la jerarquía directiva. En organizaciones con poca diferenciación, esto a menudo es suficiente para lograr la necesaria colaboración entre los grupos; sin embargo, las organizaciones enfrentadas a requerimientos tanto de alto grado de diferenciación -- como de estrecha integración, deben desarrollar métodos suplementarios de integración, como por ejemplo, coordinadores individuales, grupos cruzados y aún departamentos integrados por individuos cuya contribución sea necesaria para lograr la integración con otros grupos.

VARIABLES DE CONFLICTO DIRECTIVO. Este modelo también incluye otro grupo de variables importantes; los puntos de comportamiento utilizados para manejar los conflictos entre los grupos. Cuando individuos con diferentes puntos de vista buscan unificar sus esfuerzos, aparecen inevitablemente los conflictos, el éxito de una organización para lograr la integración depende, en gran parte, de la manera como los individuos resuelvan sus conflictos.

Estos factores de conflictos directivos que varían con las demandas del ambiente incluyen el patrón de influencia o de poder entre los grupos. La influencia entre los grupos significa el nivel organizacional en que reside la influencia o el poder para tomar decisiones dirigidas a resolver los conflictos. Para que el conflicto pueda ser tratado efectivamente, esta influencia debe estar concentrada en el punto jerárquico de varios grupos donde exista la información y el conocimiento para alcanzar tales decisiones.

En organizaciones que operan en distintos ambientes, la dirección efectiva del conflicto ocurre cuando los individuos se enfrentan abiertamente al problema hasta hallar una respuesta que sea la mejor en términos de las metas totales de la organización. En esencia, las organizaciones efectivas confrontan sus conflictos internos, en vez de suavizarlos, o ejercer su poder e influencia para que alguna de las partes acepte una solución.

En las organizaciones que manejan efectivamente sus conflictos los individuos principalmente interesados en el logro de la integración, así sean superiores o personas en papeles de coordinación, necesitan tener influencia basada en sus conocimientos y habilidades percibidas. Ellos son acatados no por su influencia debida a su posición --

formal, sino porque son considerados peritos en los asuntos que tienen que resolver.

4.2. Etapas del Desarrollo Organizacional.

Dentro del desarrollo organizacional se siguen varias etapas perfectamente bien diferenciadas en cuanto a su -- contenido y alcance, por concienzo general de los especialistas en ciencias del comportamiento se pueden señalar -- las siguientes: Diagnóstico, planeamiento de la acción, ejecución y evaluación.

4.2.1. Diagnóstico. La etapa del diagnóstico generalmente está caracterizada por las discrepancias entre -- lo esperado y los resultados reales. Se considera esto -- como una manera de detectar las dificultades cuando los -- resultados no han sido satisfactorios. Sin embargo cuando mucho, es el modo de localizar oportunidades no anticipadas cuando los resultados son satisfactorios. En cualquier caso el diagnóstico es simplemente un punto de partida; la discrepancia no explica ni se justifica por si -- misma, una dificultad se debe convertir en problema definido, susceptible de ser comprendido por el proceso de recolectar y analizar los datos de los factores causales.

Los datos pertinentes pueden ser recogidos en cualquier -- quiera de las variables de la organización, incluyendo -- desde luego, los cambios en el ambiente. La recolección de datos no consiste únicamente en juntar comprobaciones cuantitativas mediante cuestionarios, u otros medios, sino también hablar con las personas interesadas. La variación está ligada a múltiples causas. Algunas de ellas tienen tan débil impacto que pueden ser ignorados sin peligro alguno y otros tendrán un impacto que no puede ser ignorado

si el diagnóstico ha de ser útil. Para el trabajo de diagnóstico pretendemos identificar las múltiples causas del problema y sus interrelaciones; también intentamos establecer qué variables del sistema contribuyen al problema de manera decisiva.

4.2.2. Planeamiento de la acción. Algunas preguntas deben ser formuladas en esta fase del trabajo del D.O. ¿Qué personas se encuentran motivadas al cambio? ¿Cuáles son sus puntos de influencia y poder dentro del sistema? ¿Cuáles variables pueden afectar ellos directamente? ¿Qué ayuda pueden proporcionar en el proceso del cambio? Las respuestas a estas preguntas pueden conducir hacia una búsqueda de varios planes alternativos de acción que muestren posibilidad de alterar el desempeño del sistema en la dirección deseada.

Las acciones de intervención pueden ser de varios tipos:

- a) de naturaleza educacional; esto es; están diseñadas para cambiar las expectativas de los colaboradores.
- b) de naturaleza estructural; es decir, una modificación en la división del trabajo, en la red de comunicaciones planeada, en el contrato de contribución o alicientes, etc.
- c) cambios en la principal estrategia transaccional de la organización.

Tanto un cambio estratégico como un cambio estructural, a menudo requieren un cambio educativo antes que el cambio planeado pueda reflejarse finalmente en el comportamiento. Cuando se dispone de varios planes, alternati-

vos de acción, se pueden comparar entre sí y aquél que -- ofrezca, las mejores posibilidades de éxito podrá entonces ser seleccionado para su ejecución.

4.2.3. La tercera fase, la ejecución de la acción, traslada el plan seleccionado al comportamiento real. La ejecución generalmente necesita seguir una secuencia en el tiempo, se deben hacer revisiones periódicas, que permitan supervisar las diferentes acciones planeadas para cerciorarnos de que éstas ocurren en las cantidades, calidades y fechas establecidas e intentar en todo caso pasos complementarios de la estrategia, para que ésta pueda cubrir los objetivos establecidos.

4.2.4. La fase final es la evaluación; que es, al mismo tiempo la fase final del proceso y el inicio de un nuevo ciclo. Consiste en comparar las metas planeadas -- con los resultados reales y hacer un diagnóstico de las -- desviaciones y un análisis de sus causas. En este punto, existe peligro de que los objetivos de cambio puedan ser tomados como un fin en sí mismos en vez de servir como medios para orientar las discrepancias original entre metas estratégicas y resultados.

4.3. El Area de contacto entre la organización y el ambiente.

No resulta extraño que las organizaciones efectúen -- ciertas transacciones con su medio ambiente no solamente para sobrevivir, sino, lo que es más importante, para crecer y desarrollarse. Tales transacciones constituyen uno de los problemas fundamentales de cualquier organización. Esto es así porque hasta el momento se ha prestado más -- atención a las relaciones internas de la organización, en

parte, porque es más fácil obtener información de lo que ocurre dentro de los límites de la organización que de las transacciones limítrofes.

4.3.1. El continuo certidumbre e incertidumbre.

Las características de una unidad organizacional, de alguna manera, deberfan igualarse con las del segmento -- ambiental correspondiente, para que prevalezcan relaciones transaccionales favorables. Se pueden identificar -- cuatro caracteres de los grupos, que pueden variar de -- acuerdo con la certidumbre e incertidumbre de sus partes en el ambiente. Estos son:

1o. El grado de confianza en las reglas formales y los canales formales de comunicación dentro de la organización.

2o. El concepto del tiempo de los gerentes y los -- profesionales en los grupos.

3o. Sus orientaciones hacia las metas, sean ellas -- difusas o concentradas.

4o. Sus estilos interpersonales, orientados hacia -- la relación o hacia la tarea.

Por lo que tenemos que pensar en nuevos términos -- acerca del flujo de información. Para relacionarse efectivamente con su ambiente cualquier organización debe tener una información razonablemente oportuna y exacta acerca del ambiente y especialmente acerca de los cambios ambientales, por supuesto, este es un trabajo más fácil si el ambiente es relativamente estable. El trabajo puede -- especificarse mediante una serie predeterminada de reglas operativas, los mensajes se pueden manejar a través de los canales tradicionales, etc.

Esto hace que sea razonable utilizar un enfoque directo, orientado hacia la tarea en el estilo gerencial.

Por otra parte la organización se hace más compleja para enfrentarse adecuadamente a los cambios rápidos e inciertos en un sector del ambiente. Para tener más puntos de contacto con el medio, se emplea una organización de base amplia; no se pueden establecer reglas formales que resulten adecuadas durante un período apreciable, por lo tanto, es mejor no confiar excesivamente en ellas; se recomienda un modelo de comunicación en todas direcciones, permite que las señales del medio ambiente se muevan e interpreten en todos los puntos de la organización, en vez de los simples canales de superior a subalterno.

4.3.2. Estabilidad vs Cambio en el ambiente. La obtención y proceso de la información relativa al ambiente, aún cuando sea especialmente crítica, no es el único requisito para lograr transacciones de buena calidad en el área de contacto entre la organización y el medio ambiente. Además del intercambio de información, la gente localizada en estas áreas de contacto deben negociar con frecuencia los términos de intercambio de bienes tangibles y los servicios menos tangibles de muchas clases. Estas clases de relaciones de negocios pueden ser analizados en términos de los hallazgos de la investigación. Las unidades organizacionales, con rasgos internos diferentes, son más o menos eficientes según que su ambiente se caracterice por una dura competencia alrededor de los recursos escasos o por circunstancias más benéficas. En un ambiente relativamente estable, es probable que el tiempo haya traído más competidores a la lucha y que, por lo tanto, los recursos sean escasos. En estas circunstancias las organizaciones que operen con controles internos más es-

trechos, canales de comunicación más simples, con posiciones cerradas y listas a la competencia, es posible que -- realicen mejores transacciones.

En el otro extremo existe una unidad organizacional que actúa en un ambiente que cambia rápidamente. Los recursos son variados y abundantes, pero la organización -- debe ser capaz de resolver los problemas de una manera -- creativa y flexible para descubrir las oportunidades potenciales de efectuar transacciones más favorables.

Unidad Organizacional	Sector ambiental <u>per</u> <u>tinente.</u>
Ventas-----	Cientes, competidores, Mer cado en general
Investigación-----	Ciencia y Tecnología.
Producción e Ingeniería-----	Tecnología, proveedores de equipo.
Compras-----	Proveedores de Insumos.
Finanzas-----	Bancos, Instituciones finan cieras.
Personal-----	Asociaciones profesionales, Mercados de trabajo, fuentes de reclutamiento.
Relaciones Públicas-----	Medios de comunicación masi vos.
Depto. Legal-----	Agencias gubernamentales.

Una de las maneras de adaptar una estrategia total - para una organización es la de desarrollar en ella la capacidad para llevar adelante adecuadas transacciones en - cada una de estas áreas de contacto importantes.

Hemos señalado que las transacciones ambientales son principalmente un problema de intercambio de información, o bien como de negociación y resolución de problemas que necesitan un ajuste entre las orientaciones organizacionales con los aspectos ambientales. Voy ahora a explicar brevemente como se usa este método de análisis como un instrumento práctico de ayuda a las organizaciones para mejorar sus transacciones con el ambiente, mejorando sus procesos de ajuste:

10. Mediante la liberación de contrapresiones en la organización en busca de compatibilidad en todas sus unidades.
20. Mediante ajuste de las unidades, para adaptarlas a los cambios de ambiente.
30. Mediante las nuevas unidades (Ofnas., departamentos), para hacer frente a las nuevas condiciones imperantes en el ambiente.
40. Mediante la realineación de las unidades para hacer frente al ámbito más amplio de los negocios.

4.4. Areas de contacto entre grupos.

Como he señalado anteriormente si las organizaciones han de tratar efectivamente con su ambiente, deben diferenciarse en grupos de colaboradores individuales, cada uno de los cuales manejará las transacciones con una parte del ambiente total de la organización.

El segundo grupo de problemas del D.O. Mantener y mejorar las relaciones en las áreas de contacto entre estos grupos, surge como resultado de esta diferenciación

entre las unidades organizacionales.

Los gerentes generalmente se quejan de diversos síntomas pero les cuesta trabajo identificar con precisión la causa del problema. Les preocupa el hecho de que las expectativas de los participantes en cada lado del área de contacto, se convierte en un juego de perder o ganar; las decisiones no se toman pues cada grupo cree que el otro está tratando el problema y como resultado ninguno de los dos lo resuelve; los grupos que de alguna manera están involucrados en la resolución conjunta de un problema no se comunican entre sí. A menudo, esta información la obtienen como retroinformación del medio, cuando se enteran que la competencia está obteniendo mejores resultados que ellos.

4.4.1. Aplicación del modelo de diferenciación e Integración en las áreas de contacto entre grupos. Este modelo debe considerarse como un instrumento de planeación en la etapa de diagnóstico con el fin, de identificar las características que una organización necesita para tratar efectivamente con su grupo particular de problemas ambientales.

Utilizando dicho modelo, identificamos las características críticas ambientales que afronta la organización y se pueden intentar acciones que mejoren el área de contacto.

4.4.2. El proceso de D.O. en el área de contacto entre grupos.

Para entender plenamente este enfoque es necesario revisar las etapas de trabajo descritas anteriormente: diagnóstico, diseño, planeamiento de la acción, ejecución y evaluación. Sin perder de vista que, las mismas no son

generalmente consecutivas o separadas, sino, que más bien se entrelazan.

Diagnóstico. Mediante él se: 1o.- elabora un análisis completo de las demandas del ambiente y 2o.- obtenemos información acerca de que tan efectivamente la organización logra adaptarse a las demandas del mismo.

Este análisis básico es esencial puesto que, como ya dije, la mayoría de los gerentes tienen apenas una vaga noción de los problemas que confronta y sus causas.

Estas etapas de diagnóstico proporcionan una comprensión de la dirección y alcance de los cambios que se requieren. Más aún, estas etapas de diagnóstico son de gran importancia para el diseño y posterior ejecución del esfuerzo de D.O. Ellos proporcionan al gerente, una perspectiva de los problemas existentes, sobre los cuales pueden desarrollar una serie de expectativas acerca de la necesidad de cambio, y la orientación del mismo. Estas pueden guiar, en la discusión de los cambios en la estructura de la organización. Para recurrir, nuestra visión del proceso de D.O. en esta área de contacto está influenciada de tres maneras por el hecho de que las organizaciones son sistemas; 1o.- Los objetivos de cada esfuerzo de D.O. y las medidas por tomar, deben planearse en tal forma que se ajusten a los requisitos del ambiente de la organización y el estado actual de la misma; 2o.- Concibo el cambio organizacional como el proceso de cambio de comportamiento a través de todo el sistema, mediante el suministro de información relacionada con la necesidad del cambio y la dirección hacia donde debe operar dicho cambio. Esto altera el conjunto de las expectativas que tienen los miembros de la organización y los motiva para que adopten nuevos patrones de conducta; 3o.- El D.O. implica ope

rar sobre todas las variables que influyen el comportamiento; las predisposiciones de los miembros, la naturaleza de la tarea y las prácticas organizacionales formales. Estas variables unidas a las intervenciones educativas pueden alterar las expectativas de los miembros y modificar su conducta.

4.5. El área de contacto entre el individuo y la Organización.

El interrogante crucial que surge con más frecuencia en esta área de contacto por parte de los gerentes, es sobre como inducir a los colaboradores individuales para que ejecuten las actividades asignadas. ¿Cómo motivarlos para que contribuyan al logro de los objetivos de la organización, en la forma requerida?

¿Cómo canalizar y controlar la conducta de los colaboradores individuales en la dirección deseada? ¿Cuál es la forma más efectiva de comunicar a los colaboradores individuales las metas organizacionales, de tal modo que puedan claramente percibir la relación existente entre las metas organizacionales y sus necesidades personales? o dicho de otra forma, de tal modo que las metas de la organización y las necesidades de los individuos sean complementarias, y si no son congruentes cuando menos que no sean antagónicas.

Esta área de contacto es en cierto sentido la más básica de las tres que hemos considerado, ya que si una organización debe llevar a cabo transacciones planeadas con los distintos sectores de su ambiente y lograr coordinación entre sus partes, de alguna forma debe motivar y controlar a los colaboradores individuales con el fin

de que efectivamente realicen actividades especializadas y coordinadas.

La dificultad en esta área de contacto estriba fundamentalmente en el hecho de la vasta literatura que - - existe sobre la motivación a menudo contradictorias, sobre los factores que motivan a los individuos para contribuir a las metas de la organización. El marco completo que utilizamos en esta área de contacto recorre la -- complejidad del hombre y los factores que influyen su motivación para contribuir a las metas de la organiza-- ción. Pero también ofrece un esquema para lograr algún orden en la confusión teórica que he mencionado. Este - esquema conceptual se ha estructurado con base en una - serie de hallazgos recientes de investigación, los cua-- les indican que un individuo puede concebirse como un -- sistema de necesidades biológicas, motivos psicológicos, valores y percepciones.

El sistema individual funciona en tal forma que man-- tiene su equilibrio interno al enfrentarse a las deman-- das que le imponen fuerzas externas. Esencialmente, - - este sistema interno se desarrolla como respuesta a la - necesidad básica del individuo de resolver los problemas que le presenta el ambiente externo. Y que van cambian-- do conforme el individuo crece y se desarrolla o bien -- cambian las condiciones del medio ambiente. Problemas - que puedan derivar de sus relaciones con sus superiores, relaciones con sus subordinados, relaciones con sus igua-- les, relaciones con la tarea e inclusive relacionarse con el ambiente de trabajo. Myers y colaboradores. En sus - investigaciones encontraron que los miembros de la orga-- nización en muchos trabajos y en diferentes niveles es-- taban motivados por el estímulo de una oportunidad de --

realización.

El estar involucrado intrínsecamente en el trabajo y el sentido de realización que derivaban del mismo, -- eran motivadores más importantes que otros factores tales como premios sociales, estatus, condiciones físicas y aún recompensas financieras. Herzberg con anterioridad estableció un punto análogo, indicando la distinción entre los factores higiénicos (condiciones físicas, políticas de supervisión, salarios y prestaciones sociales, etc.) y los factores motivadores (la naturaleza misma del trabajo). El punto básico es el hecho de que la motivación real del individuo se deriva del sentido de realización en el trabajo. Los trabajos de Herzberg y Myers -- sugieren que los individuos, en sus transacciones con organizaciones, están motivados por el deseo de utilizar -- sus capacidades para resolver problemas.

Pero para aplicar este punto de vista de solución -- de problemas en el hombre, a las actividades de D.O. necesitamos una visión más completa de las características del sistema individual. Para que este criterio del hombre sea operacional, en el contexto de las situaciones -- organizacionales específicas, necesitamos conocer en detalle como se desarrolla el sistema individual. Esto sucede a medida que el individuo se esfuerza en dominar el mundo externo. El patrón de motivos, valores y percepciones, que se desarrolla en un sistema particular, de personalidad individual, es el producto de la interacción de las características biológicas del individuo y -- la experiencia de desarrollo por la que atraviesa desde su infancia hasta su vida adulta. Esto significa que -- aún cuando todos los individuos se esfuerzan por resolver los problemas que se les presentan, la variedad de --

diferentes experiencias conducen a que cada sistema individual se desarrolle diferentemente. Este proceso continúa aún en los años adultos aunque, debido a las necesidades de mantener su equilibrio interno, el crecimiento y desarrollo están siempre en una dirección internamente consistente. Los puntos esenciales de la personalidad son dos: 1o.- Los diferentes sistemas individuales se desarrollan con diferentes patrones de necesidades, valores y percepciones, 2o.- Los sistemas individuales no son estáticos, sino que continúan desarrollándose a medida que encuentran nuevas experiencias problemáticas. Y precisamente el hecho de que cada sistema individual tenga características únicas, es una de las razones para que esta área de contacto sea muy compleja. Sin embargo, esta complejidad puede manejarse si reconocemos que nuestro interés primordial está en el desarrollo de sistemas organizacionales y no en entender cada sistema individual.

Si bien los psicólogos han ofrecido un gran número de conceptos y esquemas para clasificar las variables de los sistemas individuales, emplearé tres factores para describir estos sistemas:

Percepciones: Información que el sistema toma acerca de su ambiente.

Valores: El conjunto de creencias sobre lo que está bien y lo que está mal, lo que es importante y lo que no es, principios que conscientemente sostenemos.

Motivos: Los impulsos subyacentes o necesidades que se desarrollan inconscientemente a medida que el individuo experimenta éxito o fracaso en el dominio de su ambiente.

Las tres variables están muy relacionadas, al realizar el trabajo de D.O. debemos basarnos en esos tres factores. Pero la más importante desde este punto de vista son los motivos. Se han elaborado una gran cantidad de teorías para explicar la motivación. Sin embargo, la teoría de Mc Clelland que identifica tres motivos humanos coexistentes en todos los individuos pero con predominio de alguno de ellos, me será útil para el efecto que pretendo.

Mc Clelland identifica tres motivos importantes: Necesidades de realización, definida como una necesidad de éxito competitivo, medido en términos de una norma personal de excelencia. La necesidad de pertinencia que se define como la necesidad de relaciones cálidas, amistosas y comprensivas con otras. La necesidad de poder que se define como la necesidad de controlar e influenciar a los demás. Como ya dije todos los individuos tienen estas tres necesidades pero en diferentes proporciones siendo una de ellas predominante.

En resumen, la manera como un individuo es motivado a comportarse en una posición organizacional específica, es una función de la historia del desarrollo de su sistema individual, y de la naturaleza del contexto organizacional actual.

5. Transiciones Organizacionales.

Los gerentes ejecutivos actuales además de supervisar las operaciones de sus organizaciones, se interesan significativamente en el manejo del diseño y el plan para el futuro de la organización, y en el manejo de los recursos -- humanos, financieros, técnicos y otros necesarios para -- avanzar desde el estado presente hasta el estado futuro - deseable.

En los últimos años, la creciente complejidad ambiental y de las tareas ha puesto cada vez mayor presión sobre los gerentes ejecutivos para que dediquen mayor atención al manejo de este proceso de cambio. "El estado de transición" que se puede definir como "Un avance desde la condición actual hasta algún estado futuro deseado".

En el presente capítulo trato de conformar para el gerente ejecutivo una visión general de los asuntos implicados en el diagnóstico de la organización, en el manejo de la transición y en el manejo del estado en proceso de cambio.

5.1. La práctica cambiante del Desarrollo Organizacional.

Los gerentes ejecutivos de los complejos organizacionales contemporáneos se han visto enfrentados de manera -- creciente con una demanda cada vez mayor de su tiempo y -- energías. Poco líderes institucionales argumentarán contra el punto de vista de que el ambiente que rodea a su organización es más turbulento y, por lo tanto, más incierto de los que fué hace algunos años. El problema central de un gerente de una organización compleja es hacer las mejores elecciones sobre quienes deben participar en cuales -- organizaciones, con que objetivo concreto,

con base en cuál interpretación del poder público. Hasta hace muy poco las mejores elecciones, eran relativamente claras y directas. En la actualidad, y probablemente -- más en el futuro, la elección de la mayor alternativa re presentará dilemas complejos en prioridades y en resolución de problemas.

La práctica del Desarrollo Organizacional comprendía, en su mayor parte actividades que buscaban el aumento de la productividad de alguna de las subpartes de la organización tales como: Mercadotecnia, ventas, publicidad, Relaciones Humanas, mejorar la coordinación, o bien, las habilidades para tomar decisiones o bien para comunicar. Sin embargo, las preocupaciones prioritarias de -- los gerentes hoy en día están orientadas hacia la realización de un esfuerzo planeado desde arriba y que abar-- que a toda la organización, para crear un conjunto de -- condiciones; y un estado que permita a la organización - enfrentar creativamente las demandas externas cambiantes sobre ellas, de tal modo que pueda también aumentar su - posibilidad de supervivencia organizacional, lo que constituye, el llamado estado de transición, que se puede -- definir como: un estado intermedio entre la posición - - actual y el estado al que se desea llegar, y que requiere considerable atención y planeación por parte de la administración. En esencia, el enfoque de la tecnología - del cambio planeado se ha desplazado de una orientación que buscaba el desarrollo de recursos humanos a una orientación que busca un desarrollo más completo del sistema. En la base de esta última perspectiva está la idea de la organización como un conjunto complejo de subsistemas interdependientes (personas, estructuras, tareas, tecnolo-- gía) que se encuentran distribuidas en un ambiente diná-

mico y el reconocimiento de las necesidades de desarrollar y mantener la compatibilidad entre estos subsistemas.

5.2. El exigente mundo del gerente.

El número de fuerzas que reclaman cambios en las -- prioridades y actividades de las organizaciones es significativamente mayor en los últimos tiempos y crece año con año conforme se hacen nuevos descubrimientos de la ciencia de la conducta y/o tecnologías o de proceso, dada la complejidad creciente de las tareas. Las prioridades sociales están cambiando así como los requerimientos económicos, lo que ha obligado a los ejecutivos hagan decisiones importantes sobre la misión y las prioridades sociales de las organizaciones. Los líderes organizacionales deben responder a las siguientes demandas: Clientelas múltiples, restricciones del ambiente interno, valores cambiantes de la sociedad, valores cambiantes de los empleados y complejidad creciente de la tarea, temas que ya abordé en capítulos anteriores.

5.2.1. Las clientelas múltiples del gerente.

Los líderes de organización han perdido y continúan perdiendo control sobre las organizaciones que administran. Hasta hace pocos años su responsabilidad se controla en los diseños del negocio (accionistas) poder público (Srfa. de Hacienda y del Trabajo), inversionistas (bancos, proveedores, etc.). Hoy en día la principal -- responsabilidad sigue siendo ante los propietarios, pero es indidable, que sirve también a otras clientelas y sus decisiones se verán afectadas por el impacto que dichos mercados tengan en términos generales.

Y sospecho que, en los años venideros, las restric-

ciones a que he hecho alusión, así como la complejidad del mercado de los negocios aumentarán en lugar de disminuir.

5.3. Definición del sistema presente.

Antes de determinar un plan de acción para alcanzar metas relativamente explícitas hay que observar y revisar el sistema presente. La experiencia ha demostrado que las organizaciones y sus administradores hacen con frecuencia suposiciones erróneas acerca del estado actual de ellas cuando se trata de elaborar estrategias de cambios. Una consecuencia de tal error es que los planes de acción elaborados parten de una condición actual de la organización muy diferente de la que realmente existe. Entonces el resultado de llevar a la práctica aquellos planes de acción casi con seguridad la confusión, la frustración, la resistencia inesperada y, en general, el fracaso en alcanzar las metas deseadas. Para evitar tal resultado, es necesario que la gerencia desarrolle una imagen clara y exacta del estado actual del sistema. Lo que se necesita es un diagnóstico realista del sistema actual y de las estructuras y métodos recientes de operación.

Uno de los primeros pasos al observar el sistema -- consiste en buscar cuáles partes están más significativamente implicadas en el proceso de cambio y qué cambios en las actitudes o en los comportamientos presentes o en la manera de trabajar probablemente deberán ocurrir si se desea alcanzar las metas deseadas. Esto significa -- pensar acerca de la organización total según como se relaciona con la meta de cambio. Así una primera pregunta clave para la administración del cambio es: ¿Cuáles - -

subunidades específicas serán afectadas principalmente - por el cambio; un tipo conexo de preguntas tiene que ver con los tipos de proceso que se necesitarían cambiar para que el cambio fuera efectivo. Estos procesos o variables que deben examinarse incluyen los cambios que se requieren en: actitudes, prácticas, políticas, estructuras y recompensas. Otras preguntas claves incluyen estas: ¿Cuáles cambios requerirán atención prioritaria? ¿Hay algún(os) problemas potenciales inherentes en estos cambios? ¿Qué debe hacerse primero?

Una evaluación de la disposición de los diversos -- subsistemas consiste en un análisis de actitudes de estos sistemas hacia el cambio.

Además de las actitudes de las personas implicadas también deberá ser examinada su capacidad para hacer el cambio. Al mismo tiempo se deberá de hacer un análisis del costo del cambio.

Un diagnóstico preliminar para determinar cuál de - estas condiciones no es lo suficientemente fuerte suministra pistas directas sobre dónde aplicar la energía de la intervención.

5.4. El estado de Transición.

La mayoría de los cambios organizacionales ocurren dentro de un cierto período de tiempo, por lo que, la -- gerencia de la organización debe diseñar una estrategia para hacer frente a la confusión de roles, toma de decisiones, límites de autoridad que aparecerán durante el - "período de transición". Los aspectos más importantes - al diseñar tal estrategia incluyen:

- 10.- Determinar el grado de elección acerca del cam
bio.
- 20.- Determinar que necesita cambiarse.
- 30.- Determinar dónde efectuar las intervenciones.
- 40.- Seleccionar las tecnologías de intervención.

Como en cualquier proceso de toma de decisiones, -- mientras mejor sea la información de entrada, mayor será la probabilidad de que la decisión sea apropiada y efectiva.

- 5.4.1. Qué grado de elección existe acerca de si -- debe realizarse el cambio.

En algunos casos las demandas y fuerzas que vienen del exterior de la organización representan un requisito de cambio. En tal caso, el liderazgo de la organización no tiene otra alternativa que enfrentarse a la demanda de cambio. En otros casos, la necesidad de cambios es estimulada por fuerzas internas o externas a la organización, pero ninguna de ellas bajo el control general del gerente.

Podría ser útil considerar este dilema como una cla
se de matriz. En un eje se puede anotar las fuentes de las fuerzas que presionan sobre el gerente y que están requiriendo el cambio, tales como propietarios, directores, legisladores, empleados, sindicato, grupos de interés especial y de presión, valores sociales. En el otro eje podemos identificar la potencia de la fuerza: alta, mediana o baja. El gerente puede entonces clasificar la naturaleza de las fuerzas que operan en la situación, -- especificando primero la naturaleza del cambio demandado

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

- 79 -

e identificando luego la potencia de dichas demandas. Un análisis de este tipo ofrece una perspectiva clara, acerca de aquello que debe tomarse en cuenta antes de tomar decisiones acerca de una estrategia de acción.

5.4.2. Determinar que se debe cambiar.

He mencionado la necesidad de determinar la disposición y la capacidad de los diferentes subsistemas para un cambio en particular. El siguiente paso consiste en hallar formas de incrementar la disposición y la capacidad de la organización para el cambio. Algunas consideraciones al respecto son las siguientes:

10. Si las tradiciones, las normas y las maneras de hacer las cosas están congeladas, la intervención tendrá que alterar sustancialmente las actitudes o las conductas de la gente para que traten de ensayar algo diferente. Alguna intervención descongeladora parece ser la indicada.
20. Si las prioridades o las metas de una organización son percibidas de una manera muy diferente o no son compartidas, el cambio efectivo se podrá lograr sólo si se adopta un procedimiento o proceso de administración por objetivos.
30. Las estructuras probablemente necesitan modificarse cuando el organigrama no refleja las tareas que deben ser realizadas, cuando existen conflictos de autoridad o bien algunas de las personas desoonocen su responsabilidad.
40. Puede ser necesario desarrollar algunos sistemas y proyectos temporales con el objeto de instituir un cambio si las estructuras actuales --

son incapaces de hacerlo.

50. Si se requieren nueva información o conocimiento técnico o habilidades especiales para realizar el cambio, es posible que se requiera de -- una intervención educativa.

5.4.3. Dónde intervenir.

Después de haber diseñado una estrategia basada en el análisis de las fuerzas que demandan el cambio, las alternativas sobre si se debe hacer el cambio y que se debe cambiar el gerente debe decidir en donde empezar. Algunos de los subsistemas de toda la organización que se pueden examinar como puntos de partida son:

- 10.- La alta gerencia o cima del sistema.
- 20.- Subsistemas preparados o grupos de la organización que se sabe están preparados para el cambio.
- 30.- Sistemas afectados en que las condiciones han creado inconformidad aguda.
- 40.- Grupos o sistemas nuevos, o sistemas cuyas -- tareas requieren abandonar formas antiguas de operar.
- 50.- Staff o subsistemas cuya ayuda se requerirá en la instrumentación de las intervenciones posteriores.
- 60.- Sistemas temporales de proyectos o sistemas -- cuya existencia o pertinencia están definidas en el problema y cuya tarea es lograr una meta específica.

5.4.4. Elección de Tecnologías de Intervención.

Otro de los problemas es escoger una técnica o tecnología para hacer avanzar el proceso. Haré algunos comentarios generales sobre la elección de intervenciones iniciales. Una consiste en pensar e identificar muy bien las más probables actividades iniciales y sus consecuencias. Algunas de ellas podrían ser:

- 1o. Una intervención cruzada.
- 2o. Un proyecto piloto vinculado a un sistema más grande.
- 3o. Experimentos, los cuales difieren de los proyectos piloto, en que pueden ser o no repetidos para probar diferentes clases de intervención.
- 4o. Una reunión general de confrontación organizacional.
- 5o. Intervenciones educativas.
- 6o. Creación de estructuras temporales de administración.

Un aspecto general al hacer estas elecciones es la importancia de recordar que es muy difícil que una organización estable cambie por sí misma; es decir que sus estructuras regulares sean utilizadas para manejar el cambio. También es de recomendarse que la tecnología para manejar el cambio no sea realizada prematuramente.

5.5. Estructuras y procesos gerenciales en el Estado de Transición.

Si el estado de transición es único o diferente de la condición de precambio o de postcambio, se requiere -

una estructura y una gerencia separadas congruentes con las tareas de la organización y de los recursos necesarios en este estado único o diferente. Por ejemplo, si se está reemplazando un sistema contable tradicional por un sistema de registro mediante computadora existen tres series de condiciones: 1o.- Aquellas que existían antes del cambio, 2o.- La condición que existirá cuando todo esté en el computador y trabajando correctamente, y 3o.- Una condición intermedia, que existirá mientras el computador se instala, se procesa la información, se ensaya para buscar y eliminar errores, y mientras los trabajos se reajustan y el personal aprende nuevas formas de trabajo.

La última condición, el estado de transición, implica que hay gente trabajando en un tipo de relaciones diferentes de las que tendrá en el futuro. La pregunta crítica que confronta un gerente ejecutivo es esta: ¿Cómo se debe manejar este período de transición? ¿Debe la persona encargada de la operación contable manual encargarse del cambio en términos de asignar responsabilidades, recompensar a la gente, determinar itinerarios de uso del sistema electrónico, etc? ¿Debe la persona encargada del trabajo con el nuevo sistema manejar también el estado de transición? ¿Deben ambas personas hacerse cargo de la operación? ¿O debe tenerse un supervisor común?

El problema para el gerente es determinar quien debe manejar el cambio: Los jefes de los antiguos departamentos que tenían a su cargo el currículum anterior, los directores del programa del nuevo currículum, un gerente especial de proyecto, algún subdirector general.

Al determinar la estructura gerencial específica -

son encontrar alguien que:

1o.- Pueda tener el poder de movilizar los recursos necesarios para mantener el cambio en acción.

2o.- Pueda tener el respeto de liderazgo operativo existente y de los defensores del cambio.

3o.- Tenga efectivas habilidades interpersonales.

Dependiendo de la naturaleza del cambio y de los -- problemas previstos, diferentes tipos de recursos y mecanismos son apropiados para el manejo de la transición. Sin embargo cualquiera que sea la elección acerca de la estructura gerencial de transición y del personal implicado, el tomar y comunicar las decisiones explícitas de la gerencia acerca de la estructura aportan una diferencia significativa en la efectividad de la transición. La siguiente es una lista de estructuras alternas para manejar este estado.

1o.- El jefe ejecutivo asume la jefatura del proyecto. La cabeza principal asume la responsabilidad de coordinar el esfuerzo de cambio.

2o.- Un jefe de proyecto. El gerente ejecutivo puede darle una asignación temporal a una persona de línea o staff.

3o.- La jerarquía. En este caso el manejo del período de transición es otorgado, como parte -- adicional de su trabajo, al encargado de la -- operación.

4o.- Representantes de la clientela. En este caso, la estructura gerencial del cambio es un grupo que representa a los principales usuarios implicados en el cambio.

- 5o.- Líderes Naturales. El gerente ejecutivo elige un grupo cuyos miembros gozan de estima y confianza de un gran número de sus colegas, aunque no tengan representación oficial.
- 6o.- Una selección diagonal. Esta alternativa se utiliza cuando es necesario obtener información de diferentes niveles, culturas y funciones dentro de la organización.
- 7o.- Los grupos informales. Esta modalidad se refiere a los colegas (o compadres) con los cuales el ejecutivo principal consulta de una manera informal, pero que de hecho tienen gran influencia en el gerente y en la organización.

En resumen, el gerente ejecutivo debe: (1) definir el estado de transición como una serie de condiciones -- distintas del estado actual y del deseado; (2) determinar que tipo de administración puede ser más efectiva; - (3) establecer tal sistema y estructura administrativa y (4) comunicar la existencia de tal sistema o estructura a las demás partes interesadas.

5.5.1. Desarrollo de una actividad o proceso planeado.

Como ya dije es responsabilidad del gerente, además las estructuras gerenciales apropiadas para la transición, planear un proceso o programa de actividad para el cambio. Utilizo deliberadamente la palabra proceso para subrayar el hecho de que el proceso de cambio requiere de una administración consciente tal como sucede en cualquier proceso técnico. Una vez que los objetivos de cambio se han aclarado y el presente estado de cosas también

se conoce, se debe hacer un plan específico de las actividades por emprender y los eventos que deben ocurrir en el proceso de cambio.

Esencialmente el proceso planeado es la ruta del esfuerzo de cambio. Un proceso efectivo tiene las siguientes características:

10. Es intencional. Las actividades están debidamente enlazadas con las metas y las prioridades de cambio.
20. Es específico de la tarea. Los tipos de actividades están perfectamente definidas en vez de generalizadas.
30. Es integrativo. Las actividades desunidas se enlazan.
40. Es temporal. Tiene una secuencia en tiempo.
50. Es adaptable. Considera planes contingentes y maneras de adaptarse a fuerzas imperistas.
60. Es aprobado. Tiene el reconocimiento de la alta gerencia.
70. Es efectivo. En términos de la inversión de tiempo y de personal.

Algunas precauciones son necesarias, sin embargo, en el desarrollo de un proceso planeado. Como en cualquier otro procedimiento de establecimiento de objetivos, un plan que no sea específico y revisable se convierte simplemente en una serie de objetivos deseados más bien que en requerimientos para lograr una actividad.

5.5.2. Desarrollo de un plan de compromiso.

La experiencia ha demostrado que además de desarrollar un plan para efectuar el cambio, los planificadores deben determinar quiénes dentro de la organización deben ser comprometidos con el cambio y la ejecución del mismo, si realmente se quiere que se cumpla. Hay y debe haber, un análisis sistemático del sistema para definir aquellos subsistemas, individuos y grupos cuyo compromiso con la idea, con la provisión de recursos y con la perseverancia para llevar a efecto el nuevo proceso.

La experiencia indica que en cualquier proceso de cambio, existe una masa crítica de individuos cuyo compromiso es necesario para aportar la energía para que el cambio ocurra. Es imposible cuantificar el número de personas o los roles necesarios para conformar esa masa crítica.

Un plan de compromiso es una estrategia descrita por una serie de pasos de acción orientados a lograr el apoyo de aquellos subsistemas que son vitales para el esfuerzo de cambio. Los pasos al desarrollar un plan de compromiso son los siguientes:

- 1o.- Identificar a los individuos o grupos cuyo compromiso es necesario.
- 2o.- Definir la masa crítica necesaria para asegurar la efectividad del cambio.
- 3o.- Desarrollar un plan para obtener el compromiso de la masa crítica.
- 4o.- Diseñar un sistema de evaluación del progreso.

Diversas alternativas pueden ser utilizadas para -

ganar el compromiso de esa masa crítica de personas o grupos.

1o.- Actividades de resolución de problemas. A menudo partes significativas del sistema no están conscientes de que hay un problema. De ese modo, tratando de aclarar e identificar el problema se obtiene el apoyo.

2o.- Actividades educativas. La realización de un curso de entrenamiento o un evento educativo ofrece la oportunidad de lograr esa clase de compromiso que las políticas o directrices no logran obtener.

Paso tres: Sistema actual de respuestas: Se especifica ahora la respuesta actual de la organización a cada una de las demandas identificadas en la fase anterior. Cualquiera que sea la respuesta adoptada, todas en el nivel de la alta gerencia deben estar de acuerdo con ella.

Paso cuatro: Elaboración por parte de la gerencia de una proyección para tres o cuatro años sobre las demandas probables si la organización no hiciera nada significativo en respuesta a ellos: Cotejado con el sistema actual de respuestas, este tipo de proyección aumenta la claridad de las consecuencias probables del conjunto actual de respuestas.

Paso cinco: Estado deseado: Consiste en definir cuáles serían las condiciones deseables dentro de tres a cinco años.

Paso seis: Identificar el tipo de actividades, formas organizacionales, inversiones, asignación de recursos, proyectos, etc., que serían necesarios para alcanzar

el estado deseado.

Paso siete: Evaluación del costo utilidad. Este es un análisis de los costos económicos y sociales de las alternativas de acción identificados en el paso anterior y que lleva a la planeación estratégica.

5.6.2. Cambio de estructura de la organización. Manejo de Matrices.

A medida que la complejidad de la tarea aumenta y las antiguas formas de organización empiezan a ser cada vez más inadecuadas para hacer el trabajo en forma efectiva, los gerentes de la organización se enfrentan con nuevas presiones para diseñar estructuras que se adapten a los patrones cambiantes del trabajo. La estructura de la organización debe de ser diseñada con base en los requerimientos de trabajo. Por lo tanto, como método de análisis, se deben examinar los diferentes tipos de tareas y organizar a las personas para optimizar los recursos humanos, en el cumplimiento de dichas tareas. De esto se sigue que se tendrá más de una estructura si se tienen muchas clases de tareas.

Muchas empresas en la actualidad están estructuradas a base de lo que se ha dado en llamar organizaciones funcionales, en las cuales la estructura está constituida alrededor de las funciones principales tales como: Mercadotecnia, producción, finanzas y recursos humanos y alguna otra que por su importancia se considere clave para la organización; pero a medida que las tareas se vuelven más complejas, con frecuencia es necesario crear una organización basada en la Misión. Las estructuras tienden a moverse de su estructura básica fundamental a

una estructura por misión, programa o proyecto cuando -- los tipos de bienes y servicios producidos son suficientemente diferenciados para garantizar el establecimiento de un programa o un centro de utilidad para cada área. A medida que las organizaciones crecen y cada uno de los centros de utilidades requieren las tecnologías representadas en cada una de las otras áreas básicas de funciones de la organización, tales como contabilidad, personal, Ingeniería, la compañía central se convertirá ulteriormente en compañía tenedora de acciones para un grupo de unidades separadas, cada una de las cuales desarrolla todas las funciones.

En este punto es donde los líderes de la organización tienden a volverse hacia una organización matriz en la cual una función o tecnología particular representada por una persona o un grupo podría existir en uno o varios programas de la organización o ser asignados a ellos.

La existencia de una matriz tiene las siguientes -- consecuencias humanas:

- 10.- Los requerimientos de una lealtad simultánea a la tecnología y a la misión traen como resultado una ambigüedad creciente no sólo para el individuo que está en la matriz sino también para las personas -- ante quienes él reporta.
- 20.- El conflicto es inherente a una organización matricial: El conflicto se presenta sobre la asignación de tiempo, de los recursos, de los criterios para evaluar el desempeño, etc.
- 30.- Hay necesidad de una mayor comunicación dentro del sistema respecto a las asignaciones de trabajo, las prioridades, la revisión del desempeño, etc.

4o.- Hay necesidad de descentralizar la autoridad. Para el establecimiento de prioridades y el planeamiento del trabajo.

5o.- Hay un período, probablemente muy prolongado, de -- ajustes, reajustes, de aprendizaje. Durante el cual la organización desarrolla su capacidad y sus mecanismos para trabajar efectivamente en la oficina -- matriz.

Para minimizar los problemas anteriormente descritos se pueden intentar los siguientes arreglos. Los gerentes de los polos de la matriz deberán desarrollar juntos un análisis de tareas preferentemente con los titulares de los roles, estableciendo la clase de tarea por -- efectuar; especificando y aclarando las relaciones de -- roles entre las personas que están dentro de la matriz y aquellos ante los que reportan respecto de cada clase de tarea, criterios de evaluación, etc.

5.6.3. Procedimientos de planeación. Manejo de Interfases.

Cuando se establecen nuevas estructuras, roles múltiples y nuevas relaciones de reportes, surgen problemas de definición de tareas, definición de responsabilidades y evaluación del desempeño. Al manejar un esfuerzo de cambio en un gran sistema el punto de presión por el cambio se presentará posiblemente en alguna interfase organizacional. Los cambios significativos ocurren cuando:

- (1) Se reorganizan las relaciones de la tarea entre personal de dos o más departamentos,
- (2) es necesario sobreponer programas encima de las organizaciones funcionales.
- (3) Hay funciones de organizaciones diferentes con ante-

cedentes o culturas diferentes. Tales reorganizaciones tienden a tener alguna característica de una organización matriz; ambigüedad creciente, confusión de roles, - problemas en la toma de decisiones y problemas de comunicación.

Las formas típicas de resolver estos dilemas son:

- 1o.- Desarrollar descripciones más claras de cada rol o trabajo implicado.
- 2o.- Utilizar alguna forma de medición de resultados.
- 3o.- Utilizar actividades intergrupales de desarrollo -- destinadas a clarificar responsabilidades, nivel de autoridad, recompensas, etc.

La mayoría de estos esfuerzos no tienen mucho éxito, sin embargo, porque se concentran en mejorar la toma de decisiones o el poder o las comunicaciones, pero de una manera aislada. No se concentran directamente en optimizar el trabajo.

5.6.4. Diagramación de responsabilidades.

En los últimos años se ha desarrollado una nueva - técnica que se concentra en la asignación de responsabilidades de trabajo; esta técnica se llama diagramación - de responsabilidades. El primer paso consiste en construir un Grid; los tipos de decisiones y las clases de - acciones necesarias en el área total de trabajo bajo discusión se anotan verticalmente hacia el lado izquierdo - del grid y las personas que puedan influir de algún modo en la toma de decisiones sobre estos aspectos se anotan horizontalmente en la parte superior del grid, ver a - - continuación la (figura No. 1).

- R ___ Responsabilidad de iniciar
 Código: A V - Aprobación derecho de Veto
 S - Soporte, suministro de recursos
 i - Informe (ser informado)

Participantes																			
Decisiones																			

El proceso, entonces, consiste en asignar una actuación a cada uno de los participantes frente a cada uno de los asuntos. Hay cuatro clases de actuaciones:

- 1.- Responsabilidad (R). La responsabilidad de iniciar la acción para asegurar que la decisión sea llevada a cabo.
- 2.- Aprobación requerida o derecho de Veto (A,V) el asunto específico debe ser revisado por el titular del rol y esta persona tiene opción de aprobarlo o vetarlo.
- 3.- Apoyo o soporte (S). Suministro de apoyo logístico y recursos para el asunto particular.
- 4.- Informe (i). Debe ser informado y, por inferencia, no puede influir.

Se considera cada asunto y se asigna la responsabilidad. Un aspecto muy importante de esta técnica es que sólo puede haber una responsabilidad en cualquier línea horizontal. Por tanto, se debe llegar a un consenso o se debe decidir en forma autoritaria quién tiene la responsabilidad.

5.7. Control y Evaluación del Cambio.

Uno de los asuntos más difíciles que afronta la gerencia ejecutiva participante en el planeamiento y en el manejo del cambio en las organizaciones complejas es como emprender una evaluación del esfuerzo de cambio. En algún momento de tales esfuerzos, quienes están manejando el cambio se plantean las siguientes preguntas:

¿Cómo sabremos que el esfuerzo de cambio valdrá la pena? ¿Funcionará el esfuerzo de cambio? ¿Cómo sabremos en que proporción los resultados se deben al esfuerzo de cambio? ¿Cómo sabremos que se mantendrá el nuevo estado? ¿Cómo se podrá controlar el cambio?

Aunque todas esas preguntas son importantes en un proceso de evaluación suelen ser tratados de una manera superficial y no existe un plan concreto de evaluación.

Puedo definir evaluación como: el conjunto de actividades planeadas de recolección y análisis de información, emprendidas para suministrar a los responsables del manejo del cambio apreciación satisfactoria de los efectos y/o progresos de los esfuerzos de cambio.

5.7.1. Desarrollo de un plan de Evaluación.

Al considerar la evaluación de un esfuerzo de cambio planeado, los siguientes puntos requieren atención

y decisión por parte de quienes manejan el cambio:

- 10.- Definir claramente el propósito que cumple la evaluación.
- 20.- Determinar los tipos de información requeridos por la gerencia, y los puntos apropiados para obtenerla.
- 30.- Seleccionar los métodos de recolección de datos y considerar restricciones de tiempo y de recursos.
- 40.- Decidir cuando evaluar, o sea, el momento más oportuno para la recolección de datos y la revisión de los mismos.

5.7.2. Tipo de información requerida.

Para satisfacer plenamente este requisito es necesario dar contestación a las siguientes preguntas. ¿Cuáles variables organizacionales son de interés primordial? -- ¿Qué personas del sistema poseen los tipos de información deseada? ¿Quién utilizará la información producida y para qué? ¿Existe algún proceso de retroinformación de los datos obtenidos? y con base en ello planear la recogida de datos.

5.7.3. Cómo obtener la información.

Una parte integral del plan de evaluación deberá ser el especificar cómo se reunirá y se analizará la información requerida, para dicho efecto es necesario lo siguiente:

- 10.- Selección de Métodos para recolectar datos, hay numerosos métodos disponibles para recolectar datos;

ejemplo, entrevistas, cuestionarios, observaciones; archivos de la organización y formularios de reportes de la organización. Cada uno de ellos tiene sus ventajas y desventajas relativas a la facilidad y a la rapidez de su uso, su costo y la calidad de los datos suministrados.

- 2°.- Restricciones de tiempo y recursos. Al seleccionar el método apropiado, las prioridades de quien maneja el cambio acerca de tiempo VS costo VS calidad, son aspectos que debe tomar en cuenta.
- 3°.- Oportunidad. La selección de cuando revisar o controlar el cambio se debe decidir en términos del propósito de la evaluación.

6. Planificacipin de las Organizaciones.

El general campo de desarrollo organizacional se ha venido desarrollando muy rápido debido a un énfasis que se ha producido en el cambio y sobre todo en el cambio bien planeado. Esto con el afan de estar a la par, de estar al día con lo nuevo ya que si este cambio no se hace se esta en el peligro de quedar atras. Hay que prepararse para el cambio.

En este capftulo sobre el diseño de organizaciones -- ofrecer un conjunto de ideas diferentes pero complementarias a lo expuesto anteriormente.

6.1. Teoría situacional.

El diseño de las estructuras organizacionales es un viejo tema que ha pasado a través de varias etapas de investigación. La etapa actual está caracterizada por varias escuelas de pensamiento administrativo, una de las más aceptadas en la actualidad es la denominada Teoría situacional. Esta teoría se basa en dos conclusiones originadas principalmente de estudios ampíricos a gran escala.

- 1.- No existe una sola manera óptima en cuanto a organizar.
- 2.- Ninguna manera de organizar es igualmente efectiva en todas las situaciones.

Así podemos observar un amplio rango de organizaciones efectivas, pero sus diferencias no son fortuitas; en realidad, la forma de organizar hace la diferencia. Todo esto sugiere una nueva serie de preguntas. ¿De qué factores depende la elección de la forma organizacional? ¿Cuáles son las características de los contextos organizacionales que constituyen la diferencia? La investigación llevada a cabo en los últimos diez años sugiere varias respuestas a este problema. En resumen todos los estudios realizados llevan a la conclusión de que la mejor manera de organizar depende de la incertidumbre y la diversidad de las tareas llevadas a cabo por la unidad organizacional.

6.2. Incertidumbre e información.

La base de la estructura de diseño presentada en este capítulo es la afirmación de que mientras más grande sea la incertidumbre sobre la tarea, más grande será la cantidad de información que deberá ser procesada por los responsables de tomar decisiones durante la ejecución. Si la tarea es bien entendida antes de ser llevada a cabo, mucha de la actividad puede planearse con anticipación; si no es entendida, entonces durante la ejecución misma de la tarea, se adquieren más conocimientos que llevan a cambios en aplicación de recursos, en programas y en prioridades. Todos estos cambios requieren procesamiento de información durante la ejecución de la

tarea. Por tanto, mientras más grande sea la incertidumbre sobre la tarea, más grande será la cantidad de información que deberá ser procesado por los responsables durante la ejecución de la tarea para poder lograr un nivel dado de actuación.

El efecto básico de la incertidumbre es que limita la habilidad de la organización, para planear con anticipación o tomar decisiones sobre sus actividades, antes de la ejecución de éstos. Por tanto, existen hipótesis de -- que las variaciones observadas en las formas organizacionales son realmente variaciones en las estrategias de la organización para (1) aumentar su habilidad de planear -- con anticipación, (2) aumentar su flexibilidad para adaptarse a su incapacidad de planear con anticipación, y (3) disminuir el nivel de actuación requerido para una viabilidad continua. De la cantidad de incertidumbre y de los costos relativos de las estrategias, dependerá que estrategia se elige. La función de la estructura de diseño es identificar estas estrategias y sus costos.

Como ya lo definimos en el capítulo cuatro de este trabajo "La incertidumbre" es la diferencia entre la cantidad de información requerida para llevar a cabo la tarea y la cantidad de información con que cuenta la organización. Así la cantidad de incertidumbre sobre la tarea es un resultado de la combinación específica y de una organización específica. La cantidad de información necesaria para llevar a cabo una tarea es una función de (1) la diversidad de la producción obtenida medida por el número de diferentes productos, servicios o clientes, (2) el número de diferentes recursos utilizados, medido por el número de diferentes especialidades técnicas en un proyecto, el número de diferentes centros de producción en una

fábrica, etc. y (3) el nivel de dificultad de la meta o de la actuación medido por algún criterio de eficiencia, tal como el porcentaje de utilización de las máquinas. - Mientras más grande sea la diversidad de la producción, el número de recursos y el nivel de actuación, mayor será el número de los factores y de interacciones entre -- estos, que deberán considerarse simultáneamente al tomar decisiones. La organización puede no poseer, sin embargo, la necesaria cantidad de información. Porque no es la incertidumbre en si lo que interesa. El concepto clave es el proceso de información y, específicamente, el - procesamiento de información durante la ejecución real - de la tarea.

6.3. Modelo de procesamiento de información.

El propósito de este subtema, es concebir a las organizaciones como redes de procesamiento de información y explicar por qué y a través de que mecanismos se relacionan la incertidumbre y la información con la estructura. Para poder lograr esta explicación, partiré del modelo mecanicista burocrático básico.

Modelo Mecanicista: En este modelo se parte de una división del trabajo que conlleva una considerable interdependencia y por lo tanto, una gran necesidad de coordinación.

Para terminar una tarea con alto nivel de ejecución, se deben coordinar las actividades que llevan a cabo los diferentes grupos, el comportamiento de cada uno de ellos debe ser consistente con el comportamiento de los otros. Aunque se debe coordinar el comportamiento de quizás cientos o miles de personas, es imposible que todos ellos se comuniquen unos con otros. La organización es demasiado

grande para permitir que la comunicación cara a cara sea el mecanismo de coordinación. El problema de diseño organizacional es crear mecanismos mediante los cuales se pueda obtener un patrón integrado de comportamiento a -- través de todos los grupos interdependientes.

Primero tenemos una tarea, en la que existe un alto grado de división del trabajo, un alto nivel de ejecución y una dimensión relativamente grande; por tanto, es necesario procesar bastante información para coordinar las - subtareas interdependientes. Conforme aumenta el grado de incertidumbre, también aumenta la cantidad de procesamiento de información durante la ejecución de la tarea. Las organizaciones deben desarrollar estrategias para -- procesar la mayor cantidad de información necesaria para mantener el nivel de actuación.

6.3.1. Reglas, programas de procedimiento.

El Método más sencillo de coordinar subtareas interdependientes es especificar por adelantado los comportamientos necesarios de su ejecución en forma de reglas, - programas o procedimientos. Para hacer uso efectivo de estas herramientas se les enseña a los empleados de la - organización las situaciones relacionadas con el trabajo con las cuales ha de enfrentarse y los comportamientos - apropiados para tales situaciones. Entonces conforme -- van surgiendo diariamente las situaciones, los empleados siguen los comportamientos adecuados a cada una de ellos. Si cada cual adopta el comportamiento apropiado, la reguesta resultante es un patrón integrado o coordinado de comportamiento. La principal virtud de las reglas es que eliminan la necesidad de una posterior comunicación entre las subunidades. Según el grado en que las situaciones

relacionadas con el trabajo puedan anticiparse y se pueden derivar reglas de ellas, se garantiza una actividad integrada sin necesidad de comunicación. Sin embargo, - el uso de reglas y programas como herramientas de coordinación es limitada pues se restringe a aquellas situaciones relacionadas con el trabajo que se pueden prever y - para las cuales se puede identificar una respuesta apropiada.

Jerarquía: Cuando la organización que depende de reglas, se encuentra con situaciones que no había enfrentado antes, no tiene respuestas listas, a la mano. Cuando se desarrolla una respuesta para la nueva situación, ella debe considerar todas las subtareas que van a ser afectadas. Las actividades de recopilación de información y de solución de problemas pueden ser considerables.

Para manejar esta tarea se crean nuevos roles, llamados puestos gerenciales y se organizan en una jerarquía. Los ocupantes de estos roles manejan la recopilación de la información y la toma de decisiones necesarias debido a la incertidumbre. Entonces, cuando surgen los eventos no previstos, el problema se remite al gerente - que tiene la información para tomar una nueva decisión. Además la jerarquía es también una línea de autoridad y de poder de recompensa, por lo cual las decisiones de los ocupantes de estos roles son determinantes efectivos del comportamiento de quienes llevan a cabo la tarea. De -- esta manera, la jerarquía de autoridad se emplea en una base de excepción. Esto es, la nueva situación para lo cual no hay una respuesta planeada con anterioridad, se refiere hacia arriba en la jerarquía para permitir la -- creación de una nueva respuesta. Como el proceso descrito continúa siendo bastante mecanístico, la nueva situa-

ción se vuelve a referir hacia arriba en la jerarquía - hasta aquel punto en que se encuentra un superior común para todas las subunidades afectadas por la nueva situación.

Es importante destacar que la jerarquía se emplea además de, no en lugar de, el uso de las reglas: Esto es, las reglas logran coordinación para las situaciones uniformes y repetitivas, mientras que las situaciones -- nuevas y poco comunes son referidas hacia arriba. Esta combinación garantiza una respuesta organizacional coordinada e integrada para las situaciones con que la organización se enfrenta.

La debilidad del sistema de comunicación jerárquica estriba en que cada eslabón tiene una capacidad finita - para manejar la información. Conforme las subtareas de la organización aumentan en incertidumbre, se originan - más excepciones que se refieren hacia arriba, la jerarquía empieza a sobrecargarse; se desarrollan retrasos -- serios entre la transmisión hacia arriba de información - acerca de la nueva situación y la respuesta a esa información hacia abajo. En esta situación la organización - aumentan en incertidumbre, se originan más excepciones - que se refieren hacia arriba, la jerarquía empieza a sobrecargarse; se desarrollan retrasos serios entre la transmisión hacia arriba de información acerca de la nueva situación y la respuesta a esa información hacia abajo. - En esta situación la organización debe desarrollar nuevos procesos para suplementar las reglas y la jerarquía.

6.3.2. Fijación de Metas y Objetivos.

Para aumentar la probabilidad de que los empleados elijan el comportamiento apropiado, las organizaciones -

desarrollan dos respuestas para mejorar el problema del control del comportamiento. El primer cambio involucra la substitución del entrenamiento profesional de la fuerza de trabajo por un programa centralizado y detallado de los procesos de trabajo de acuerdo con las siguientes bases:

- 10.- El lugar en que se va a desarrollar una tarea en lo particular.
- 20.- El traslado de herramientas de materiales y de trabajadores al lugar de trabajo y la disposición eficiente de éstos.
- 30.- Algunas veces, los movimientos particulares que se deben de hacer para llevar a cabo la tarea.
- 40.- Los programas y asignaciones de tiempo para las operaciones en particular.
- 50.- Los criterios de supervisión de esas operaciones en particular.

Esto es un control basado en la selección de trabajadores responsables. Para tal efecto se selecciona a los trabajadores que poseen las habilidades y actitudes apropiadas.

Un ejemplo sobre la manera que se usan las metas -- puede verse, considerando al grupo de diseño responsable de la estructura del ala de un avión: La interdependencia del grupo con otros grupos de diseño se maneja mediante especificaciones técnicas que comprenden los puntos en donde el ala se une al cuerpo, las fuerzas transmitidas a estos puntos, los centros de gravedad, etc. El grupo -- tiene también un conjunto de objetivos (los cuales no -- deben excederse) respecto al peso, a las horas, hombre -

dedicado al diseño y a la fecha de terminación.

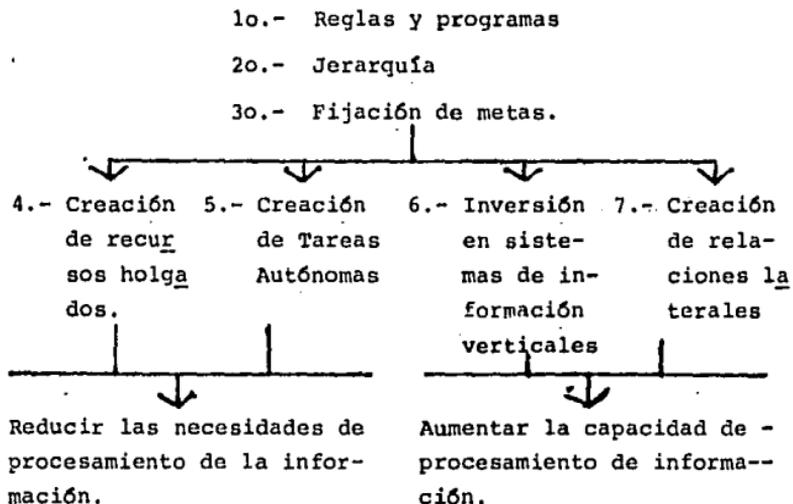
Se les dan especificaciones sobre los esfuerzos mínimos debajo de los cuales no pueden diseñar. El grupo entonces diseña las estructuras y los ensambles que se combinan para formar el ala. No necesitan comunicarse con ningún otro grupo de diseño, respecto a asuntos relacionados con el trabajo, siempre que ellos y los grupos interdependientes puedan operar dentro de los objetivos planeados.

Así la fijación de metas ayuda a coordinar subtareas interdependientes y permite que haya discreción en el nivel de subtarea local. En lugar de especificar comportamientos a través de reglas y programas, la organización especifica objetivos que deben ser los grados y permite a los trabajadores seleccionar el comportamiento apropiado para cumplirlos.

6.3.3. Estrategias de Diseño.

La habilidad de una organización para coordinar con éxito sus actividades mediante la fijación de metas, la jerarquía y las reglas, depende de la combinación entre la frecuencia de las excepciones y la capacidad de la jerarquía para manejarlas. Conforme aumenta la incertidumbre sobre la tarea, aumenta el número de excepciones, hasta que la jerarquía se sobrecarga. Entonces la organización debe emplear nuevas estrategias de diseño. Puede actuar de dos maneras para reducir la cantidad de información que se procesa o puede actuar de dos maneras: para aumentar su capacidad de manejar más información. Una organización puede elegir desarrollarse de ambas formas. Los dos métodos para reducir la necesidad de -

información y los dos métodos para aumentar la capacidad de procesamiento se muestran en la figura #2. El efecto de todas estas acciones es reducir el número de los casos excepcionales enviados hacia arriba, a través de los canales jerárquicos de la organización.



6.4. Estrategias para la reducción de Información.

6.4.1. Creación de recursos holgados.

Una organización puede reducir el número de excepciones que ocurren simplemente disminuyendo el nivel requerido de actuación. Puede aumentar el tiempo programado, las horas hombre necesarios a ampliar el presupuesto de gastos. Estos recursos adicionales se llaman recursos holgados. Los recursos holgados constituyen un costo adicional para la organización. Sin embargo mientras mayor sea el tiempo programado disponible, menor será la

probabilidad de incumplir un objetivo, mientras menos -- sean las excepciones, menor será la sobrecarga en la jerarquía. Por tanto, la creación de recursos holgados a través de niveles reducidos de actuación, disminuye la cantidad de información que debe ser procesada durante la ejecución de la tarea y previene la sobrecarga de los canales jerárquicos.

6.4.2. Creación de Tareas Autónomas.

El segundo método para reducir la cantidad de información procesada es cambiar del diseño por tarea funcional, a otro en el que cada grupo cuente con todos los -- recursos necesarios para llevar a cabo su tarea. Pueden crearse secciones autónomas alrededor de las principales, cada grupo tendría sus propios departamentos de servicio. En otras situaciones podrían crearse grupos alrededor de las líneas de producción, por áreas geográficas, por proyectos, por grupos de clientes, por mercados, etc. Cada uno de ellos contaría con los recursos necesarios para la tarea.

La estrategia de Autonomía cambia la base de la estructura de autoridad de la basada en insumos, recursos, habilidades o categorías ocupacionales, en una basada en categorías geográficas o de producción. El cambio reduce la cantidad de procesamiento de información a través de varios mecanismos.

Primero reduce la cantidad de diversificación en la producción, habiendo una sola recopilación de recursos.

El segundo medio de reducción de información ocurre a través de una menor división del trabajo. La estructura funcional o especializada en recursos comparte la --

demanda de habilidades en todas las categorías de la producción. Como la división del trabajo se determina por la amplitud del mercado, se debe reducir la división del trabajo conforme baja la demanda.

De este modo las dos primeras estrategias reducen la sobrecarga en la jerarquía, al disminuir el número de excepciones que ocurren, la reducción ocurre cuando se reduce el nivel de actuación, la diversificación de la producción, o la división del trabajo.

6.4.3. Inversión en sistemas de información vertical.

La organización puede invertir en mecanismos que le permitan procesar la información adquirida durante la ejecución de la tarea sin sobrecargar los canales de comunicación de la jerarquía. La inversión ocurre de acuerdo con la siguiente lógica. Después de que la organización ha fijado su plan y fijado sus objetivos con respecto a peso, esfuerzo, presupuesto y programa, ocurren eventos no anticipados que general excepciones, las cuales a su vez requieren de ajustes al plan original. En algún momento, el número de excepciones se vuelve significativo, y entonces es preferible generar un nuevo plan en vez de seguir haciendo cambios al plan anterior en cada excepción que surge. El punto es entonces ¿Cuán frecuentemente deben revisarse los planes; anual, semestral, trimestral o mensualmente? Mientras mayor sea la incertidumbre, mayor será la frecuencia de volver a planear. Mientras mayor sea la frecuencia de la planeación, mayores serán los recursos tales como oficinistas, tiempo de computadora, elementos de insumo, producto, etc.; requeridos para procesar información acerca de --

factores pertinentes.

El suministro de más información con mayor frecuencia, puede simplemente sobrecargar a la persona que toma la decisión. Se puede requerir una inversión para aumentar la capacidad de quien toma la decisión, para emplear computadoras, diversas combinaciones de hombre y máquina, asistentes, etc. El costo de esta estrategia es el costo de los recursos de procesamiento de información.

6.4. Creación de relaciones laterales.

La última estrategia consiste en emplear selectivamente procesos de decisión lateral que pasan a través de las líneas de autoridad. La estrategia lleva el nivel de toma de decisiones hacia abajo, donde existe la información, en lugar de llevarla hacia arriba, hacia los puntos de división. Descentraliza las decisiones sin crear grupos autónomos, se emplean varios mecanismos, cuyo número y tipo dependen del nivel de incertidumbre.

La manera más simple de la relación lateral es el contrato directo entre dos personas que comparten un problema. El contrato directo evita pasar el problema a un gerente superior y elimina la sobrecarga en la jerarquía.

En algunos casos se presenta considerable contacto entre dos subtareas. Bajo estas circunstancias puede crearse un nuevo rol de enlace, para manejar los contactos interdepartamentales.

Conforme se encuentran tareas de mayor incertidumbre, se detectan problemas en que se requiere el esfuerzo o conjunto de varios departamentos. En lugar de llevar el

problema hacia los niveles superiores, los jefes de esas áreas integran un grupo de tareas o un equipo, que se encarga de resolver conjuntamente el problema. De esta manera, la solución de problemas se convierte en un mecanismo para descentralizar decisiones y reducir las sobrecargas jerárquicas.

Conforme un mayor número de decisiones y de mayor importancia se toman a niveles inferiores dentro de la organización, a través de los grupos interdepartamentales, se pueden originar problemas de liderazgo. La respuesta es la creación de un nuevo rol, un rol integrador. La función de este rol es representar a la alta gerencia en las decisiones interdepartamentales para una marca en particular, una línea de producto, un proyecto, una unidad geográfica. A quienes cumplen estos roles se les llama gerentes de producto, gerentes de proyecto, de línea especial, etc.

Después de que se decide la creación de este nuevo rol, el punto clave es qué cantidad y qué tipo de influencia necesita el ocupante de este rol para lograr la integración necesaria en el proyecto, la unidad o el producto. Bajo diversas circunstancias se emplean mecanismos que van desde la información de apoyo y el control presupuestal, hasta las relaciones de dependencia dual y la matriz.

En resumen, las relaciones laterales permiten trasladar las decisiones hacia los niveles más bajos de la organización, garantizando sin embargo que incluya toda la información en el proceso. El costo de la estrategia lo constituye la mayor cantidad de tiempo gerencial que debe emplearse en procesos de grupos y los costos de los roles de integración y enlace.

6.5. Relaciones laterales: Roles Integradores y Diseño de Matrices.

Como ya mencioné anteriormente el empleo de relaciones laterales, tales como, contactos directos, roles de enlace, fuerzas de tarea y equipos, permite a la organización tomar más decisiones y procesar más información - sin sobrecargar los canales de comunicación jerárquica. Estos canales reservan para los problemas más importantes y de consecuencias que aumentan en número conforme aumenta la incertidumbre y la diversidad de tareas. Los aumentos adicionales de incertidumbre y la diversidad de la - tarea significan más toma de decisiones en los bajos niveles a través de los procesos de decisión conjunta.

El aumento en el número de decisiones y el mismo -- grado de importancia de las decisiones tomadas en los bajos niveles, incrementa la dependencia de la organización respecto de la calidad de las decisiones tomadas a través de tales procesos conjuntos. Por un lado, el proceso en sí aumenta la calidad de las decisiones. Sobre todo si los participantes provienen de los departamentos más interdependientes y del nivel apropiado de ese departamento, puede mejorar la calidad potencial de las decisiones. El proceso involucra a aquellos individuos con más conocimientos acerca de la decisión en cuestión. Además, la participación, de los individuos responsables de llevar a cabo el trabajo, aumenta la motivación para aceptar e implementar la alternativa escogida. Pero como -- cada participante necesariamente cuenta sólo con información parcial, se llegará a una decisión de alta calidad si se comparte la información parcial, se desarrolla y - se utiliza para buscar y desarrollar nuevas alternativas.

Convertir a un grupo de individuos en un equipo de solución de problemas caracterizado por la franqueza, la confianza y la disponibilidad para confrontarse unos con otros requiere habilidades interpersonales y de grupo y un ambiente en el cual pueda lograrse la solución de los problemas de grupo.

6.5.1. Diferenciación.

Este concepto ya fue comentado anteriormente y consiste en la diferenciación cognoscitiva y emocional entre los gerentes de distintos departamentos funcionales. El concepto sugiere que las actitudes de los gerentes se vuelven diferenciados en varias dimensiones, según el grado en que las tareas a su cargo difieran en incertidumbre y según el lapso de tiempo de retroinformación. La orientación hacia las metas. El hecho de que diferentes departamentos prefieren diferentes alternativas como solución para el mismo problema, es la fuente básica del conflicto. Ahora bien, conforme las subtareas aumentan en incertidumbre, las diferencias en otras dimensiones pueden también volverse lo suficientemente grandes como para ser causa de conflicto.

Primero, los departamentos varían en la formalidad de sus estructuras. Las tareas altamente predecibles en las operaciones conducen a medidas explícitas de actuación a procedimientos bien definidos, a rangos estrechos de control y a áreas bien definidas de autoridad y responsabilidad. En contraste la función técnica con su tarea incierta, no cuenta con procedimientos, responsabilidades y medidas de actuación claramente definidas; no las tiene porque no puede tenerlos, dada la naturaleza de su tarea.

Segundo, los individuos en estos departamentos varían en su orientación hacia el tiempo. Un técnico pasa horas analizando problemas ambiguos y relaciones inciertas para terminar algunos diseños dentro de ciertos plazos previamente establecidos. Compárese a esta persona con el supervisor de operaciones quien rápidamente conoce los resultados obtenidos y recibe información del desempeño personal y se notará más fácilmente las diferencias de perspectiva del tiempo y su relación con las tareas.

Finalmente cada departamento desarrolla su lenguaje propio, como los grupos de personas continuamente comparan un conjunto común de problemas, desarrollan maneras rápidas de comunicación de actividades y eventos, lo que permite a las personas comunicarse más eficientemente. Sin embargo, a pesar de que los lenguajes especializados aumentan la eficiencia en las comunicaciones dentro de un departamento, disminuye la eficiencia entre los departamentos.

6.6. Rol Integrado.

La respuesta de la organización a la preocupación por la calidad de las decisiones es crear nuevos roles en la estructura organizacional. Estos roles se denominan roles integradores. Los gerentes que los ocupan no supervisan el trabajo real. En lugar de ésto, ayudan a aquellos que lo hacen, para que el trabajo se coordine según los mejores intereses de la organización. Este es de hecho el trabajo del gerente o director general, pero él carece de tiempo suficiente; para ello cuando las tareas de la organización se tornan diversas e inciertas, por lo que se recurre al nombramiento de los llamados --

staff personales, los cuales por delegación asumen cierto tipo de autoridad y encaran determinadas responsabilidades, los roles integradores son un fenómeno general pero las etiquetas varían según las situaciones particulares. En las formas manufactureras con problemas logísticos -- significativos el integrador puede ser un gerente de materiales o de productos. Su tarea consiste en coordinar -- todas las decisiones relacionadas de alguna manera con -- el objetivo fundamental del área de trabajo de que se -- trate. En otras empresas el integrador puede ser un gerente de proyecto o de programas especiales.

En cada caso la tarea del integrador no es llevar a cabo el trabajo sino coordinar el proceso de decisión. En cada caso, sus decisiones afectan asuntos importantes de la organización, y que son suficientemente diversos e inciertos para sobrecargar al gerente general.

En lugar de cambiar la estructura de autoridad para contener el proceso de decisión, el rol integrador se -- crea para coordinar el proceso a través de los departamentos interdependientes. La dificultad está en que el integrador necesita poder influir sobre el comportamiento de toma de decisiones de individuos que no trabajan -- para él. El problema de diseño organizacional viene a -- ser de cuánto y qué clase de poder deberá establecerse -- para el rol integrador. Conforme evoluciona este rol al principio generalmente reporta al gerente general. Los integradores no tienen una autoridad formal ni tienen -- personal que trabaje para ellos. Su función consiste en presentar al gerente general la perspectiva sobre los -- problemas de decisión conjunta que se originan en varios niveles de la organización y que conciernen a su área -- de decisión. Hacen esto actuando como moderadores de --

las fuerzas de tarea y de los equipos que afrontan problemas conjuntos, recopilando información en un solo lugar y prestándole atención de tiempo completo a los problemas que se originan debido a la incertidumbre. La pregunta permanece, sin embargo ¿Cómo ejerce influencia el integrador si no tiene una autoridad formal?

El rol integrador tiene un amplio rango de contactos. Su contacto más significativo es el gerente o director general y puede influir sobre el sistema de recompensas mediante los reportes de desempeño que permiten una evaluación del mismo. Al mismo tiempo equilibra las diferencias de poder y aumenta la confianza en los procesos de decisión conjunta. También ejerce influencia al manejar el proceso de decisión conjunta, en vez de tomar la decisión él mismo. Debe de llevar a cabo la función de liderazgo o integración que es necesaria para llegar a decisiones conjuntas de alta calidad.

6.7. Roles generales de Enlace.

El uso de un rol integrador como mecanismo de coordinación tiene sus limitaciones. Estas son las limitaciones del poder experto. Las limitaciones tienen efecto cuando la incertidumbre y la diversidad de las tareas aumentan.

Cuando las organizaciones llevan a cabo tareas altamente inciertas y enfrentan circunstancias singulares, no existen nunca los hechos suficientes para determinar las soluciones a los problemas de decisión. En estas circunstancias no hay conocimientos o teorías válidas para explicar el fenómeno en cuestión. Así, existen pocas bases, por las cuales una persona pueda convertirse en experto.

El nivel del poder experto se disminuye contra el poder legítimo de la posición jerárquica y su poder de recompensa complementario. Para lograr la coordinación entre las áreas funcionales, el rol integrador requiere otras fuentes de influencia. Una segunda limitación se origina cuando las organizaciones confrontan desacuerdos acerca de los fines o las metas y éstas se confunden con los medios. Sobre todo cuando la incapacidad de los participantes para llegar a un acuerdo sobre una decisión conjunta, descansa en la cuestión de los valores y no en la falta de conocimientos de causa-efecto. Otras diferencias en las metas se originan del contexto ambiental en el cual opera una organización.

El enfoque sugerido aquí es que el rol se asemeje a uno de gerencia normal. La influencia puede aumentarse al aumentar el poder de la posición formal a través de los siguientes cambios. El rol ya no es integrador, pues sus ocupantes empiezan a participar activamente en el proceso de decisión. Este rol se denomina rol gerencial de enlace por falta de un mejor nombre. Todavía es diferente del rol gerencial normal porque las personas que llevan a cabo la mayor parte del trabajo por el cual es responsable el gerente de enlace, no reportan ante éste. Si las personas no trabajan para el gerente de enlace -- ¿Cómo ejerce éste su influencia?

El primer paso para aumentar el poder formal del gerente de enlace es colocarlo en el proceso de decisión. Por ejemplo cuando se prepara el presupuesto departamental, puede enviarse al gerente de enlace, a una autorización previa o a un primer ajuste antes que al gerente. El gerente de enlace puede sugerir algunos cambios interdepartamentales que no pueden ser sugeridos desde la - -

perspectiva local de cada departamento.

El gerente de enlace puede tener mayor influencia en el proceso de decisión, al incorporarse a éste una etapa más temprana. Mientras más pronto uno entre en un proceso de decisión, mayor será el efecto que uno pueda tener en la elección final. Si uno puede elegir con que problemas va a trabajar y generar las alternativas para solucionarlos, uno va a tener una mayor influencia en el resultado final que la que tendría quien solamente aprueba y sugiere cambios.

La efectividad de un integrador en (1) obtener la autoridad de aprobación, (2) entrar en el proceso de planeación, depende si (3) cuenta o no con el sistema de información para apoyar el proceso de decisión. Estos tres factores no son maneras alternas para proporcionar poder al rol. Son complementarios y acumulativos. El gerente de enlace que lleva a cabo la planeación también tiene poder de aprobación y un sistema de información. El grado en el cual se usen los factores depende de la incertidumbre de la tarea y de las prioridades de las metas organizacionales. Si el rol de enlace requiere más poder, se le puede dar control del presupuesto para su área de división. El dinero fluye a través del gerente de enlace hacia los departamentos. En efecto el gerente de enlace compra los recursos para los departamentos. -- Así que, después de preparar el plan, recibe la cantidad presupuestada de dinero para obtener más control sobre el uso de los recursos y del personal que no reporta ante él.

6.8. Organización Matriz.

Algunas organizaciones o unidades dentro de una or-

ganización se enfrentan a tareas que requieren recursos especializados, en un ambiente que requiere integración de programas. Por tanto la organización desearía contar con una mayor integración de los recursos especializados. Rechazaría una estrategia de organización de los recursos respecto de programas, proyectos o productos autónomos, ya que tal movimiento reduciría la especialización o requeriría la duplicación de los recursos. Una alternativa es aumentar el poder del rol que apoye la integración. El rol integrador puede adquirir su poder mediante el establecimiento de una relación de reporte Dual. Esto es, en algún nivel de la organización, un gerente se convierte en miembro tanto del departamento de recursos como de la oficina de producto o de programa. Tiene dos jefes.

El problema principal de la organización Matriz es dónde establecer la relación de reporte dual, este nivel se determina en gran parte por los determinantes tecnológicos de la división del trabajo. Si existe una estructura departamental fija y el proyecto necesita llevarse a cabo en varios departamentos existen diseños alternos.

Uno es hacer que el gerente del departamento que es responsable de la mayor proporción del trabajo sea el gerente del subproyecto. Otro es crear un rol integrador con un estatus equivalente al de gerente de departamento. Esto significa que los líderes de grupo también tendrán relaciones de reporte Dual, pues deben reportar ante los gerentes de departamento y ante el gerente de proyecto. Para bloques pequeños de trabajo, los líderes de grupo pueden funcionar como gerentes de subproyecto. Así, el tamaño y la divisibilidad del

trabajo determinan el nivel en el cual se deben establecer la relación mutua.

Trazar una línea en el organigrama no le otorga influencia a una persona pero si establece cierta letitimiddad. El integrador obtiene más influencia debido a que su trabajo como gerente de departamento es evaluado tanto por el gerente de proyecto como por el gerente de la función. Ambos determinan en conjunto. Sus oportunidades de ascenso y de aumento de sueldo y ambos determinan las metas de actuación junto con él. Este es el mecanismo por el cual se lleva más influencia sobre el proyecto a niveles más bajos de la organización. El efecto de -- este cambio es crear un equilibrio de poder entre los roles del gerente de departamento y del integrador, cada uno de los cuales defiende un conjunto diferente de metas.

Si las condiciones externas requieren una mayor integración del proyecto, del programa, del producto o de la unidad, se debe aumentar aún más el poder de los respectivos gerentes. En algunas organizaciones esto puede lograrse a través de símbolos de estatus de oficina. Se les puede dar a los gerentes de proyecto una mayor jerarquía y un mayor salario que a sus compañeros que dirigen otras actividades. Pero el cambio final es establecer relaciones que reporten solamente ante los gerentes de proyecto. Así se eliminan algunas de las relaciones de reporte Dual. Esto se hace cuando la especialización en programas es menos costosa que la especialización en habilidades; se hace donde las economías de escala y niveles de tecnología son más bajos. Así algunas de las funciones administrativas se especializan en el programa y trabajan solamente para el gerente del programa. En - -

establecimiento posterior de relaciones de reporte simple
lleva a la organización hacia una estructura Autónoma.

7. Consultoría de Procesos.

La consultoría de procesos es una técnica de cambios, en la que trabajan conjuntamente el gerente y el agente de cambio, durante cierto tiempo en la elaboración conjunta - del Diagnóstico. El agente de cambio puede entrar en la - organización, sin una clara misión, en razón del supuesto implícito de que la mayor parte de las organizaciones podrían ser más eficaces de lo que son si pudieran averiguar que procesos (flujo de trabajo, relaciones interpersonales, comunicaciones, relaciones de grupos, etc.) necesitan perfeccionamiento. Un supuesto relacionado estrechamente con éste es que ninguna organización es perfecta, que toda forma de organización tiene aciertos y debilidades.

El agente de cambios conjuntamente con el gerente deben de elaborar un diagnóstico de las fuerzas y debilidades intencionales y sobre esa base planificar la estructuración y el cambio.

La importancia de un diagnóstico conjunto radica en - el hecho de que el agente de cambio rara vez puede llegar a saber acerca de la organización lo suficiente, para saber cual sería el curso de acción para el grupo particular de que se trata, con su conjunto de tradiciones, estilos, espectativos, personalidades, etc. Sin embargo el agente de cambio puede aportar sus conocimientos en ciencia de - la conducta que aunados con el conocimiento del - - - -

gerente acerca de la organización pueden facilitar la elaboración de un diagnóstico que sirva de base para el plan de trabajo que conduzca a la eliminación de las fallas detectadas.

Otro modelo tradicional en la consultoría de procesos es el modelo doctor-paciente. Uno o más ejecutivos de la organización perciben que algo anda mal y deciden llamar a un consultor para que de una revisada; de modo muy semejante al paciente que va a visitar a su doctor para un reconocimiento general; se supone que los consultores descubrirán que es lo que anda mal y en que parte de la organización y, entonces como un médico, recomendarán un programa terapéutico. Con frecuencia, el gerente escoge la unidad de la organización donde tiene dificultades, y le pide al consultor que averigüe "Que es lo que anda mal en la oficina, departamento o unidad de que se trate".

Este modelo no obstante su popularidad está lleno de dificultades. Una de las más obvias es que la unidad organizacional señalada como la paciente, puede resistirse a revelar la clase de información que probablemente necesitara el consultor para hacer su diagnóstico.

De hecho, se puede pronosticar que habrá deformación sistemática en las respuestas a los cuestionarios y en las entrevistas. El sentido de tal información dependerá del clima de la compañía. Si este es de confianza y seguridad, el interrogado probablemente oculte al consultor cualquier información perjudicial que posea porque puede temer que su jefe le castigue por revelar problemas; si el clima es de gran confianza, el interrogado probablemente vea en el contacto con el consultor una --

oportunidad para quejarse, lo que conducirá a una exageración de los problemas. A menos que el consultor pase considerable tiempo observando el departamento lo más -- probable es que no llegue a tener conocimiento preciso de lo que ocurre en éste. Otra dificultad igualmente -- considerable es que el paciente no esté dispuesto a aceptar el diagnóstico a la prescripción ofrecida por el consultor.

Por el contrario, la consultoría de procesos consiste esencialmente en la elaboración del diagnóstico con el gerente y en la transmisión a éste de la capacidad para diagnosticar. El consultor puede averiguar muy pronto en su trabajo cuales son los problemas de la organización y como podrán resolverse. Pero no se apresura a -- dar a conocer su descubrimiento por dos razones. Primero, porque pudo estar equivocado y un diagnóstico que -- resulta equivocado puede perjudicar enormemente a sus -- clientes. Y segundo, porque sabe que incluso si está en lo cierto, lo probable es que el cliente se ponga a la -- defensa, no escuche el diagnóstico, no acepte la prescripción y no ponga en práctica los consejos que reciba.

Hasta aquí, he venido hablando de procesos humanos en las organizaciones sólo en términos generales. ¿Cuáles son específicamente tales procesos y como se relacionan con el D.O.? Dichos procesos son a mi juicio los siguientes: (1) Comunicaciones, (2) papeles y funciones de los miembros del grupo, (3) solución de problemas y toma de decisiones en el grupo, (4) liderazgo y autoridad, (5) -- cooperación y competencia entre grupos.

7.1. Procesos de Comunicación.

Uno de los más importantes procesos en las organizaciones y uno de los más fáciles de observar es la comunicación de los miembros de la organización entre si; particularmente en situaciones directas. Se ha descrito la comunicación como un sencillo problema de transmitir información de una persona a otra, de una persona a un grupo o de un grupo a otro grupo. Pero el proceso no es de ningún modo sencillo y la información transmitida es con frecuencia muy variable y muy compleja. Comunicamos hechos, sentimientos, percepciones, insinuaciones y otras cosas diversas todo en el mismo mensaje. Comunicamos no sólo por la palabra hablada y escrita, sino también por medio de gestos, de la postura física, del tono de voz - empleado, de los momentos que elegimos para hablar, de lo que no decimos, etc., en este subtema revisaremos el proceso de comunicación desde sus formas más simples hasta los procesos más profundos.

7.1.1. ¿Quién comunica? ¿Con cuánta frecuencia? ¿Por cuánto tiempo?

El análisis más fácil de la comunicación es el que solo se fija en la relativa frecuencia y duración de los actos de comunicación. Cuando el observador desea estudiar el comportamiento de un grupo o comité en lo que se relaciona con la comunicación, puede hacer un listado de todos los miembros y poner una señal junto al nombre de la persona, cada vez que éste dice algo y otra señal para identificar el tiempo que dura la comunicación. Al término de la reunión puede presentarse una table que muestra quienes han hablado, cuantas veces lo han hecho y -- que parte de tiempo disponible ha empleado en hablar cada

uno de los que lo han hecho. Se puede ver quienes hicieron breves comunicaciones y quienes abusaron del tiempo. Se puede a base de señales controlar inclusive la importancia de los temas hablados, para los diferentes integrantes del comité.

Se puede hacer un estudio de la comunicación escrita, analizando los diferentes escritos que circulen entre las personas de una oficina o departamento y entre el personal de varios departamentos. El conocimiento de las pautas de comportamiento en la comunicación puede ayudar a utilizar mejor el tiempo de los ejecutivos planeando mejor el orden del día establecido, y optimizando el tiempo disponible, al facilitar la comunicación y perfeccionar la comunicación entre los subsistemas relacionados con la solución de un problema y la toma de decisiones.

7.1.2. ¿Quién comunica a quién?

El siguiente nivel de complejidad de la observación sería determinar quien habla o escribe a quien. Tal observación no es difícil en el caso de comunicaciones escritas que tienen dirección, pero puede ser del todo engañosa en el caso de una situación de grupo, puesto que las personas no son con frecuencia muy explícitas respecto a quien están dirigiendo sus palabras. El observador puede fijarse en los ojos del que habla para ver a quien mira cuando lo hace o puede observar su postura para obtener algún indicio. Estas observaciones como las anteriores pueden anotarse en una matriz en la que se inscriben los nombres, temas, prioridades, etc., que aclaran este aspecto. Se puede observar así muchas peculiaridades de la comunicación, por ejemplo, el hecho de que

hay personas que al hablar se dirigen a aquellos miembros que siempre están de acuerdo con su punto de vista, buscando su respaldo y aprobación; mientras que otras lo hacen dirigiéndose a los miembros del grupo que siempre se les opone.

Lo anterior realza el hecho de que cualquier conjunto de observaciones que haga el consultor no tienen mucha importancia en si y por si mismos. Más bien, las observaciones de regularidades y sucesos esenciales en la comunicación dentro del grupo sirven de guía o como conjunto de indicaciones para llegar, progresivamente a -- cuestiones más importantes que a su vez, determinen nuevas áreas de observación. Por ejemplo, si el gerente -- del grupo, en las reuniones de éste muestra predisposición hacia una persona dirigiéndose casi siempre a ella cuando habla, este hecho por si mismo, tiene relativamente poca importancia. Pero si el consultor observa como reaccionan en virtud de este comportamiento del jefe, -- los miembros a quienes no habla, puede inferir algunas hipótesis importantes sobre el funcionamiento del grupo.

7.1.3. ¿Quién comunica después de quién? ¿Quién interrumpe a quién?

La operación al comunicarla puede realizarse de la manera más corta, pero no deja de ser una realización -- que difícilmente puede superarse.

Este nivel de análisis parece trivial, superficial y artificial. Si el análisis del observador se detuviera a este nivel, resultaría en verdad insuficiente. Lo que se necesita subrayar de nuevo es que el comportamiento superficialmente abierto proporciona indicación de lo --

que ocurre en la superficie.

Tales indicios no sólo ayudan a consultar de procesos a comprender todo lo que ocurre, sino que son una manifestación visible para todos los miembros del grupo. Si la función de consultar de procesos es establecer una situación apropiada para un diagnóstico compartido, debe concentrarse sobre todo en los fenómenos observables que puedan ser vistos por los clientes tan fácilmente como - los puede ver él. La importancia de observar el comportamiento de quien interrumpe a quien en el proceso de comunicación deriva del hecho de que nos puede proporcionar indicios acerca de como perciben los miembros su propio estatus. Pedir en el grupo en relación con el estatus o poder de otros miembros. Es una observación corriente - documentada en cuidadosos estudios sobre la diferencia - que las personas de más alto rango, estatus o poder, se sienten en derecho de interrumpir a los que les son inferiores en jerarquías. Por lo general es más frecuente - que dejemos terminar sus frases al jefe, que éste nos deje terminar las nuestras.

En general interrumpir a otras personas cuando hablan es un comportamiento de lo más corriente y destructivo. Acto que se realiza de manera inconciente y que - causa un grave deterioro en las relaciones humanas además de que, dicho esto sea considerado por el grupo como una falta de organización.

7.1.4. Estilo de comunicación.

Otro elemento importante en este aspecto es el estilo de comunicación; estilo de comunicación es el nombre que damos a toda gama de cosas tales como: si la persona

es dogmática, inquisitiva, pedante o humorística; si su tono de voz es alto, suave, áspero o melódico; si acompaña sus palabras con ademanes, etc. Esto desde luego es importante para las relaciones entre los miembros de un grupo, dado el impacto que éste pueda tener sobre las personas con las que comunica, las que posiblemente tienen otro estilo de comunicación.

Por ejemplo si una persona habla muy alto, áspero y dogmáticamente, las otras personas gradualmente dejan de escucharle sin que ella se de cuenta del fenómeno. Tal persona puede darse cuenta de que su influencia sobre el grupo va decayendo, sin enterarse de la causa. Los otros miembros del grupo, que ya, no le prestan atención, también se hayan en la trampa. No les prestan atención por un estilo de comunicación pero creen erroneamente, que su falta de atención se debe al contenido del mensaje. En estas condiciones, la comunicación no puede mejorar hasta que las dos partes causantes del problema perciban lo que sucede, lo que hacen y porque lo hace.

7.1.5. La Filtración.

La última y quizás, más difícil complejidad que ha de considerarse en el proceso de la comunicación, es que el comunicante y el receptor de la comunicación utilizan diferentes códigos y prácticas de solución de lo que comunicarán y recibirán. Todos seleccionan lo que decimos, como lo decimos y el momento oportuno de decirlo, de acuerdo con un complejo conjunto de reglas decisivas que hemos aprendido a lo largo de nuestra experiencia profesional y que reflejan factores particulares como:

- a) Autoimagen. Tanto el que comunica como el que recibe la comunicación tienen una imagen, concepto de sí mismos, sentimientos de valoración o autoestima. Cuál es su auto-concepto en un momento dado y que valor se atribuyan a sí mismos en una determinada situación en parte, su comunicación. Por ejemplo, si creo que soy experto en un área y tengo gran confianza en mi mismo en una determinada situación, lo más probable es que comunique yo en primer lugar y que se elija un estilo de comunicación dogmática.
- b) Definición de la situación. Tanto la persona que comunica, como la que recibe la comunicación tiene cierta idea de la situación en la que están actuando juntos.
- ¿Es una reunión para resolver determinados problemas? ¿Es una decisión informal? ¿Se trata de una comunicación de ideas? Con frecuencia no se define la situación hasta que alguien pregunta ¿Para qué estamos aquí? La definición de la situación va más allá de las metas o tareas que han de tragarse. Es el conjunto de percepciones referentes a los diferentes papeles que juegan cada una de las personas en una situación dada, sus límites, su duración, las normas que requieren, etc. Obviamente lo que digamos y como lo digamos dependerá en gran parte de como se define la situación.
- c) Motivos, sentimientos, intimaciones, actitudes. Otro conjunto de filtros en el franco de comunicación está constituido por los varios motivos y necesidades que las personas tienen al momento de la comunicación, así como las intenciones y actitudes hacia nosotros.

Si lo que necesito es que aprueben una propuesta o influir de alguna manera en otras personas, no comunicarse igual que si tengo necesidad de saber algo o si deseo obtener información. Por ejemplo, si estoy tratando de influir en el ánimo de otros prestaré más atención a los aciertos con relación a mis ideas, que a los nuevos que se expongan.

- d) Expectativas. La última categoría de factores psicológicos que eran filtros, es la de nuestras expectativas con respecto a nosotros mismos y a las - - otras personas en la situación, expectativas basadas en la experiencia o en prejuicios y lugares comunes o ideas estereotipadas. De tal manera que -- todos esos aspectos pueden influir en la comunicación y los resultados que con ella se obtengan. Los diferentes aspectos de la comunicación a los -- que hemos designado con el nombre de filtros hacen posible que la comunicación se rompa de un modo particularmente peligroso y que la coordinación tan -- necesaria en las actividades conjuntas no funcionen como debieran y es aquí donde el agente de cambio -- juega un papel importante al señalar las faltas del proceso y sugerir las medidas para superarlas.

7.2. Papeles y funciones de los miembros de un grupo.

Una de las primeras observaciones de un grupo, es el papel que cada uno de los miembros juega dentro del mismo, sus comportamientos cumplen diferentes funciones. Uno de los enfoques de clasificación de lo anterior es el siguiente:

Se basa en la premisa teórica de que cuando dos o más personas se juntan para formar un grupo con el fin de realizar un trabajo o una tarea, habrá un lapso inicial en el que el comportamiento de cada miembro esté orientado esencialmente hacia el mismo, a causa de las varias preocupaciones que enfrentan todo nuevo miembro de un grupo. A medida que destina este comportamiento orientado hacia lo personal, los miembros empiezan a prestar mayor atención uno a otro y a prestar más atención al trabajo a realizar. Las clases de comportamiento que ayudan al grupo a formarse y a mantenerse ocurren, entonces al mismo tiempo que los comportamientos encaminados a realizar el trabajo del grupo.

7.2.1. Problemas al entrar a formar parte de un grupo.

Los problemas que tiene una persona al entrar a un grupo nuevo se derivan de ciertos problemas emocionales subyacentes, que deben de resolverse antes de que pueda sentirse agusto en la nueva situación, entre las que figuran los siguientes:

- a) Identidad. El primero de estos problemas es el de elegir un papel o una identidad que sea aceptable para la persona viable en el grupo. En otras palabras, cada miembro, ya sea que se de cuenta de ello o no, encontrar una respuesta a la pregunta ¿Qué soy y qué voy a ser en este grupo? Esta cuestión surge porque, es una determinada situación, podemos desempeñar papeles y comportarnos de diversas maneras. Dicho ser un líder dominante y ambicioso o el miembro humorístico que descarga la tensión del grupo, o debe ser el miembro pasivo que

escucha silencioso. Papeles todos ellos que he - -
desempeñado exitosamente en ocasiones anteriores.
En muchas ocasiones este conflicto se resuelve por
el mandato inicial. Sin embargo tales resoluciones
son parciales, puesto que la persona tiene todavía
mucho espacio para elegir un papel que le satisfaga
y sea simultáneamente aceptable para los otros miem
bros del grupo.

- b) Control, poder, influencia. El siguiente problema
que afronta el nuevo miembro y que debe ser resuel-
to en el grupo es la distribución de poder e influen-
cia. Se puede tener la seguridad de que todos los
miembros tendrán alguna necesidad de influir sobre
otros y controlarlos, pero la intensidad de esta ne
cesidad y su forma de expresión variará de una per-
sona a otra. Un miembro deseará influir sobre la -
solución real de la tarea; otro en los métodos o --
procedimientos empleados por el grupo, un tercero -
desearía conseguir una posición sobresaliente en el
grupo, etc. El problema para todos los miembros al
comienzo del grupo es que ninguno conoce las nece
sidades o estilos de los demás y, por lo tanto puede
llegar a saber fácilmente quien será capaz de in- -
fluir sobre quién y en qué. Por consiguiente el --
consultor, observará con frecuencia en las primeras
reuniones, mucha lucha, mucho esfuerzo de los miem-
bros para ponerse a prueba unos a otros y para en-
sayar diferentes formas de influencia.
- c) Necesidades individuales y metas del grupo. El te-
ner problema que tiene todo miembro nuevo de un gru
po es su preocupación porque las metas del grupo, -
establecidas al momento de su formación u originadas

en la discusión pueden no incluir sus metas y necesidades personales. Es típico de esta preocupación hacer que la persona espere a ver como se desenvuelve el grupo antes de entregarse plenamente a la tarea para la que fue constituida. El problema del grupo es que si un número importante de personas -- adoptan esta actitud es difícil lograr que se inicie acción alguna. En esta situación, lo normal es que el grupo se vuelva hacia cualquier autoridad -- disponible para que establezca las metas, el programa o sugiere la tarea a realizar. El mejor procedimiento sería establecer la política.

"Hasta tanto las necesidades de los miembros no sean expuestas y compartidas en cierto grado, no es posible establecer metas válidas del grupo. Por consiguiente debe dedicarse bastante tiempo para permitir a los miembros explorar lo que realmente quiere obtener del grupo". En esta situación el papel del consultor suele hacer el de hacer que el grupo vaya más despacio y asegurar a los miembros que los primeros intentos de comunicarse unos con otros, son parte necesaria e importante para la consolidación y crecimiento del grupo.

- d) Aceptación e intimidad. Una de las preguntas que se hace un nuevo miembro es ¿Les agradaré a los -- otros miembros del grupo y me aceptarán? y ¿A qué grado de acercamiento o intimidad deberemos llegar para alcanzar el nivel de mutuo respeto y aceptación que nos permita alcanzar las metas establecidas? Para cada conjunto de personas y cada situación el grupo debe de preparar normas que ayuden a resolver este tipo de problemas. No existe un nivel

Óptimo de aceptación e intimidad para todos los grupos en todo momento. Esto depende de los miembros, del tipo de tarea que se deba realizar, del tiempo de que se disponga y de otros muchos factores. Pero la situación constituye una fuente de tensión hasta que se establecen normas de trabajo.

Las respuestas a este tipo de problemas emocionales es muy variado y depende básicamente de los estudios y valores del individuo y comprende desde la respuesta agresiva caracterizada por discutir, rebajar los puntos expuestos por otros miembros, realizar deliberadamente, ignorar otras opiniones contrarias a la nuestra, exhibir un humor mordaz y hostil, etc. Aunque tales formas de comportamiento puedan ser legitimizados dentro de las normas del grupo, pretexto de debatir un punto o de explorar las diferencias. En este caso el consultor debe asegurarse de que los sentimientos expresados, son en verdad, producto del interés por una mejor solución a la tarea o son de cierto modo de retar y poner a prueba a los otros miembros del grupo. La respuesta en busca de apoyo se caracteriza en el hecho de que los miembros buscan a alguien con quien parece estar de acuerdo y tratar de formar alianza de apoyo o subgrupos dentro del grupo. Los miembros intentan evitar conflictos, dar apoyo, ayudarse mutuamente y, por lo general tratar de suprimir los sentimientos agresivos y acometedores que causan discusión con respecto a la autoridad, tal comportamiento se muestra como dependencia, se busca a alguien en quien apoyarse, que guíe y que solucione los problemas que los miembros creen tener.

El consultor debe guiar este problema hacia niveles constructivos y orientados hacia la solución de - - problemas. La reacción de retirada o negación se - caracteriza por la presión de la tensión y la emo-- ción, que con frecuencia, da por resultado una cla-- se de reacción pasiva, blanda e indiferente. La -- persona parece retirarse del grupo, abstraerse, no participa en las decisiones y no constituye en nada a la organización del grupo.

7.2.2. Funciones para el desempeño de la tarea y pa-- ra el mantenimiento del grupo.

Las funciones relativas a la tarea y funciones de - mantenimiento son comportamientos que debe ocurrir en -- cierto grado para que los grupos progresen exitosamente, a continuación presentaré una lista de dichas funciones.

FUNCIONES RELATIVAS A LA TAREA.

Iniciación
Búsqueda de Opiniones
Presentación de Opiniones
Búsqueda de Información
Presentación de Información
Aclaración
Elaboración
Resumen

FUNCIONES DE MANTENIMIENTO

Armonización
Transición
Oportunidad para Intervenir
Diagnóstico
Establecimiento de normas
Planeación Rutinaria y
Estrategia
Comprobación de Normas

Comprobación del Consenso.

La lista anterior es importante como mecanismo que facilita la comprobación de que clase de funciones se --

cumplen adecuadamente y que clase de funciones o no se cumplen del todo o se cumplen inadecuadamente. Se puede también estudiar la distribución de las funciones para observar si están uniformemente distribuidas, si algunos miembros consistentemente hacen una clase de cosas, que funciones cumple el líder, etc.

Funciones relativas a la tarea. Para que el grupo progrese en la realización de la tarea debe haber una -- iniciación. Alguien debe fijar la meta o plantear el -- problema, hacer proposiciones acerca de como trabajar -- para alcanzar aquélla o resolver éste, establecer límites de tiempo, planear acciones, etc. Con frecuencia, esta función corresponde al líder o a quien haya evocado al grupo por primera vez. Pero puede observarse que, a medida que el grupo se desarrolla y adquiere confianza, un número cada vez mayor de miembros cumple labores de -- iniciación.

A fin de progresar, debe haber búsqueda y presentación de opiniones y búsqueda y presentación de información sobre varios problemas relacionados con la tarea.

La clase de información y las opiniones que busca un grupo en el cumplimiento de su tarea son, con frecuencia, decisivas para la calidad de la solución; la aclaración y la elaboración son funciones decisivas en un grupo para comprobar lo adecuado de la comunicación con base en las ideas más creativas y complejas; resumir es una función importante para asegurar que se pierdan ideas acerca del tamaño del grupo o de la duración del tiempo o de de cisión. Un resumen efectivo intuirá una revisión de los puntos que haya discutido el grupo y las ideas expuestas, de modo que, cuando se llegue a las decisiones, el grupo

actue con plena información. Finalmente alguien debe asegurarse si se llega a una solución o hay que continuar la decisión.

Las funciones anteriores son obviamente tan importantes en la obtención de resultados con trabajo de grupo, que el consultor debe analizarlas como un proceso.

Funciones de Mantenimiento. Para que el grupo sobreviva y se desarrolle como un instrumento eficiente de solución de problemas, es necesario que los propios miembros procuren mantener buenas relaciones entre ellos. - Uno de los problemas para el grupo es como reconstruir relaciones deterioradas o reducir al mínimo las causas de deterioro de esas relaciones, por consiguiente todas las actividades anteriores señaladas, así como algunos comportamientos específicos de parte de los miembros ayudan a que se realicen efectivamente esta función.

Para verificar la eficacia con que funciona un grupo de trabajo, se puede recurrir a cuestiones como el que sigue:

	Metas					
Confusos; diversos; contradictorios; indiferentes de poco interés.	1	2	3	4	5	Muy buena clarás para todos; compartidos todos se interesan y se sienten partícipes en su realización.

Participación

Dominan unos pocos; algunos son pasivos. A algunos no se les hace caso, varios hablan al mismo tiempo.	1 2 3 4 5	Todos participan o intervienen o todo se les escucha. Todos se sujetan a las reglas.
--	-----------	--

Sentimientos

Inesperados, ignorados, cretizados.	1 2 3 4 5	Expresados libremente, respuestas impáticas.
-------------------------------------	-----------	--

Diagnóstico de Problemas

No existe Diagnóstico, se activa por impulso y simpatía.	1 2 3 4 5	Se elabora un diagnóstico, se evalúan alternativas.
--	-----------	---

Liderazgo

No hay liderazgo, si depende mucho de una o pocas personas.	1 2 3 4 5	Existe un liderazgo distribuido, cualquiera asume el papel del líder en caso de necesidad.
---	-----------	--

Decisiones

No se toman las decisiones necesarias; decide una parte del grupo; los otros no se comprometen.	1 2 3 4 5	Se busca el consenso; con las desviaciones y se usan para mejorar; apoyo total cuando se toma una.
---	-----------	--

Confianza

Desconfían uno de - otros, utilizan fa- chada administrativa; temen a ser critica-- dos.	1 2 3 4 5	Todos confían en to- tos; actúan de una - manera natural; cri- tican y no temen a - la crítica.
--	-----------	---

Creatividad y Desarrollo

Se actúa rutinariamen- te; miembros estereoti- pados y rígidos en sus reales; no hay progre- so.	1 2 3 4 5	El grupo es flexible y busca nuevos cami- nos; los individuos se desarrollan; hay creatividad.
--	-----------	--

La escala para calificar el anterior cuestionario -
va de lo muy malo (1) a lo muy bueno (5) lo que da al --
consultor una idea de la calidad del funcionamiento del
grupo.

7.3. Solución de problemas y toma de soluciones.

La solución de problemas es un proceso muy discuti-
do y pasa comprendido; en el desarrollo del presente ca-
pítulo utilizaré un modelo de toma de decisiones; en la
inteligencia de que el mismo tanto para la solución de -
problemas en forma individual como en forma de comité.

7.3.1. Modelo de toma de decisiones.

- 1.- Definición de problemas.
- 2.- Información.
- 3.- Alternativas de solución.
- 4.- Devolución de alternativas.

- 5.- Selección de la mejor alternativa.
- 6.- Plan para llevar a la práctica la alternativa.
- 7.- Retroinformación.

(a) Definición del Problema. En esta parte del -- proceso se trata de precisar con exactitud el problema -- de que se trata, no confundiendo las causas con los -- efectos y vategorizando de todas las posibles causas al-- ternas cual es la que probará dificultades. Por ejemplo. Es frecuente escuchar a un gerente decir que tiene un -- problema de ventas; no son causas de un efecto, por lo que puede definir de esa manera el problema. Ya que -- este estriba en algo que estamos haciendo mal y que se manifiesta en ventas bajas, lo que en todo caso, para -- definir adecuadamente el problema tendremos que recurrir a todas las posibles causas que han motivado las bajas en las ventas a saber: Precio, calidad, servicio, promo-- ción, canales de distribución, fuerza de ventas, mala -- planeación, etc.

Ya que efectivamente cualquiera de ellas en lo par-- ticular o quizás una combinación de las mismas es lo que nos ha conducido a expresar, ventas por abajo de lo espe-- rado, en nuestro estado de resultados. Una buena defini-- ción del problema conduce casi necesariamente, a una bue-- na solución del mismo.

(b) El siguiente paso en el modelo de resolución -- de problemas, consiste en obtener toda la información -- que se pueda obtener acerca del problema recurriendo pa-- ra ello a: Los registros contables e información, los -- archivos de la propia institución, consultas directas -- con las partes involucradas, libros de texto, revistas especializadas, etc., resumir toda la información y evi--

dencia obtenida en la investigación, y mantenerla a la mano, lista para ser utilizada, es conveniente aclarar, que cuando no se dispone de la información pertinentemente las discusiones que se toman, pueden no ser las más adecuadas a la situación.

(c) Después de haber definido el problema y obtenida y clasificada la información pertinente, se procede a la preparación de alternativas, o posibles soluciones al problema concreto que pretendemos resolver. Al efecto, se hace un listado de todas aquellas acciones que solas, o bien combinadas, permitan la solución del problema sin omitir ninguna, por lejana que parezca.

(d) Evolución de Alternativas. La siguiente fase, consiste propiamente en la evolución de las alternativas propuestas, considerando sus ventajas y desventajas, estableciendo como marco de referencia para dicha evolución las variables de: Costo, tiempo, recursos humanos y oportunidad, lo que significa que la alternativa más variable, es aquella que combine, costo bajo, tiempo adecuado, utilización de los recursos disponibles y oportunidad en su realización. Algunas de estas variables podrán chocar entre si, en cuyo caso, tendremos que recurrir a una priorización de las mismas, tomando en cuenta un primer término, la variable más importante para la situación de que se trata. Seleccionando lo mejor.

(e) Después de haber seleccionado la posible mejor solución, debe procederse a elaborar un plan para llevarla a la práctica, programando todas y cada una de las actividades necesarias, estableciendo un orden secuencial, en que deberán de ocurrir las actividades, designando responsables para cada uno de ellos, asignándoles

recursos para tal efecto y en última instancia, supervisando el cumplimiento de las responsabilidades.

(f) Por último viene la retroinformación, es decir, la verificación a cierto tiempo que se ha logrado resolver el problema, de no ser así, se tendría que comparar los resultados obtenidos con los resultados planeados, - estudiar las decisiones y reiniciar el proceso en el punto de que se hubiera fallado.

El consultor deberá, en todo caso, cerciorarse de - que existe un sistema establecido para tomar decisiones y resolver problemas, que se aplica constantemente y si no implantar alguno.

7.4. Normas y Desarrollo del Grupo.

Un área importante para la observación de procesos - es la clase de normas que se desarrollan en un grupo. Las normas no son fáciles de definir, ni identificar el proceso de grupo, pero influyen mucho en la determinación del comportamiento y los sentimientos de los miembros. Se -- puede definir una norma como un conjunto de suposiciones o expectativas de los miembros de un grupo o una organización acerca de que clase de comportamiento es acertado o desertado, bueno o malo, apropiado o inapropiado, permitido o no permitido.

Las normas que son manifiestas, expresadas con palabras o puestas por escrito funcionan como reglamento del grupo, las hay implícitas y explícitas. Sabemos que existen por las relaciones que aprobarán en el grupo cuando - se violan: selección, reprobación, críticas, admoniciones severas, políticas de hielo, repudio definitivo del grupo, etc. Las normas son controles poderosos de nuestro com--

portamiento, si se viola puede ocurrir cualquiera de las conductas descritas anteriormente.

Por otra parte, las normas son generadas por el propio grupo y aceptadas voluntariamente por los miembros, sin el producto de la experiencia, o en todo caso de las metas y expectativas de los miembros. El consultor de procesos puede ayudar al observando como se manejan las invidentes críticas y tratando de inferir de esto la clase de normas que rigen las relaciones del grupo y analizando conjuntamente con el grupo el proceso de aprobación, desarrollo e integración de las mismas. Así como su funcionamiento y las defunciones existentes.

Como ya señalamos en uno de los subtemas del presente capítulo, "Las relaciones y los grupos se desarrollan y crecen desde las primeras etapas de llegar a conocerse hasta la etapa madura del funcionamiento efectivo y sin fricciones".

Sin embargo es frecuente que el grupo tenga dificultades para darse cuenta de que ha crecido y madurado, por los criterios para juzgar el desarrollo no suelen estar bien definidas. El consultor puede ser sumamente útil -- para identificar ante el grupo algunas de las formas de desarrollo y madurez.

A continuación se inserta un cuestionario que puede ayudar a definir el grado de madurez y desarrollo del grupo.

1.- Mecanismos adecuados para obtener retroinformación.

Malos mecanismos de retroinformación	1	2	3	4	5	Excelentes mecanismos de retroinformación.
--------------------------------------	---	---	---	---	---	--

2.- Adecuado procedimiento para tomar decisiones.

Mal procedimiento para la toma de decisiones.	1	2	3	4	5	Toma de decisiones - muy adecuadas.
---	---	---	---	---	---	-------------------------------------

3.- Cohesión del grupo.

Poca o nula cohesión del grupo.	1	2	3	4	5	Cohesión óptima, alta productividad.
---------------------------------	---	---	---	---	---	--------------------------------------

4.- Organización, objetivos, políticas y procedimientos flexibles.

Muy enflexibles, demasiada normalización.	1	2	3	4	5	Flexibles, permiten la aplicación de críticas personales.
---	---	---	---	---	---	---

5.- Máximo uso de los recursos físicos y materiales para los miembros.

Escaso uso de los recursos.	1	2	3	4	5	Excelente uso de los recursos.
-----------------------------	---	---	---	---	---	--------------------------------

6.- Comunicaciones claras.

Mala comunicación, falta de sistema.	1	2	3	4	5	Buena comunicación, la información llega a donde se necesita.
--------------------------------------	---	---	---	---	---	---

7.- Metas claras aceptadas por los miembros.

Metas confusas, no aceptadas.	1	2	3	4	5	Metas muy claras y compartidas.
-------------------------------	---	---	---	---	---	---------------------------------

8.- Sentimientos de interdependencias con personas con autoridad.

Ninguna independencia	1	2	3	4	5	Alta interdependencia y buenas relaciones.
-----------------------	---	---	---	---	---	--

9.- Funciones de liderazgo compartidas.

Centralización del	1	2	3	4	5	Delegación plena, muy
liderazgo, no se						compartida.
comparte.						

10.- Aceptación de opiniones y juicios de minoría.

Ninguna aceptación	1	2	3	4	5	Alta aceptación.
--------------------	---	---	---	---	---	------------------

7.5. Liderazgo y autoridad.

El área de liderazgo sirve como una especie de puente entre los procesos del grupo y los procesos entre grupos u organizacionales: Los gerentes tienen el poder no sólo de influir en sus inmediatos alrededores interpersonales, sino también de establecer estructuras organizacionales y sistemas de recompensa que determinarán toda una variedad de altos acontecimientos, como quién comunica con quién, que tan motivados se encuentran los subordinados a través de toda la escala de jerarquía.

El ejercicio del liderazgo está basado en: Las suposiciones gerenciales, es decir que piensa el gerente acerca de personalidad, actitudes, objetivos, etc., de sus subordinados, en este sentido se pueden distinguir cuatro tipos de suposiciones que se reflejan en la teoría de la gerencia y que determinan el comportamiento de los gerentes o líderes.

a) El hombre racional económico. Este conjunto de supuestos muy parecidos a los establecidos por Douglas McGregor en su teoría X se funda en el concepto de que el hombre trabaja para ganar dinero, que debe ser motivado y controlado por iniciativas económicas y que siendo perezoso, sin el esfuerzo general básicamente no haría nada.

Por lo tanto el líder debe motivar, debe organizar, debe controlar, y en realidad debe de asumir la responsabilidad y la carga de sus subordinados.

b) El hombre social. Este conjunto de suposiciones se funda en el concepto de que las necesidades básicas - del hombre consisten en tener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y con sus superiores.

El líder debe por lo tanto, establecer una situación de trabajo compatible, debe cuidar de sus hombres, debe - comprender sus necesidades y debe establecer relaciones - armoniosas con ellos.

c) El hombre autorizado. Este conjunto de suposiciones se fundamenta en el concepto de que el hombre tiene una serie de necesidades jerárquizadas y, a medida que satisfacen las de orden inferior, entran en juego las de orden superior, proceso que se culmina en usar de toda su capacidad y, así realizarse. El líder, por lo tanto, debe proporcionar adecuado reto, una situación de trabajo - que permita a los subordinados usar plenamente de su capacidad y comprender suficientemente a sus hombres para saber cómo y cuándo plantearles los retos. No hay necesidad de motivar y controlar a los hombres. La motivación existe ya esperando a ser liberada, y la capacidad de - - autocontrol también existe ya dentro del hombre.

Este conjunto de suposiciones es muy parecido al que plantea McGregor en su teoría Y.

d) El hombre complejo. Este conjunto de suposiciones se funda en el concepto de que cada hombre es diferente de los demás y que cambian y crecen tanto en lo que -- respecta a sus motivos como a sus conocimientos y habilidades. Por tanto un hombre puede empezar siendo racional

económico, pero puede aprender a ser autorealizador. Dependerá de la organización, de su personalidad y de muchos otros factores. El líder debe tener capacidad para diagnosticar bien a fin de conocer cuales son realmente los motivos y habilidades de sus subordinados y debe ser bastante flexible para proporcionar a diferentes personas diferentes clases de liderazgo.

El consultor podrá ayudar, a determinar la forma -- como se ejercita la autoridad, que tipos de suposiciones predominan en el gerente y determinan su comportamiento gerencial, y la forma como dirige a sus subordinados. En todo caso la preocupación actual es que el gerente conozca toda una gama de estilos de liderazgo, que deberá aplicar dependiendo de la situación a que se enfrenta.

En seguida presento la forma gráfica como Tornembaum y Schmidt explican el continuo comportamiento en el liderazgo.

Los factores que determinan la posición son: Fuerzas del líder mismo, fuerzas de los subordinados y fuerzas de la situación. El consultor puede ayudar al líder a clasificar estas tres fuerzas para que mejore su estilo de liderazgo.

7.6. Procesos de relación entre grupos.

Uno de los aspectos más importantes y menos estudiados del proceso organizacional es el de las relaciones -- entre grupos dentro de las organizaciones. Los grupos se forman con base en la división departamental formal y en las interacciones producidas en la realización del trabajo. Los grupos como ya señalamos anteriormente crean normas, que los miembros deben respetar se crea una corrient-

te de la lealtad entre el miembro y el grupo, las metas de los diferentes grupos están a veces en oposición - unos contra otros.

Las consecuencias de tal comportamiento de los del grupo en relación con el costo o beneficio para la organización son metas conocidas; en algunas ocasiones en beneficio probando la competencia entre los diferentes departamentos, porque así, se incrementa la productividad; por otra parte se deben perfeccionar "Las transacciones" entre los diferentes grupos de trabajo; en parte, el problema de entender ésta, deriva de que los procesos y claves son relativamente invisibles y se detectan por medio de las actitudes o conductos manifiestos. Por ejemplo, si el departamento de ingeniería tiene malas relaciones con el departamento de producción, los hombres de éste - podrían sentirse inclinados a no corregir los errores -- que encontrarán en los planos o dibujos que les dieran, sin la causa de la ignorancia, por lo tanto, producen de liberadamente malos productos. El mal producto final es bastante visible, para la falta de interés del trabajo - del departamento de producción es difícil observar; es la decisión privada del trabajador de no hacer algo. De modo semejante, es dar información falsa o retenerla, resultados usuales del hecho de que dos grupos compitan en una situación de ganar o perder, son difíciles de observar.

El consultor de procesos puede utilizar varias técnicas en su esfuerzo para conocer tales procesos entre los grupos.

a) Puede entrevistar a los miembros de cada grupo - para enterarse de sus sentimientos relativos al otro grupo y puede examinar como manifiesta estos sentimientos -

en su comportamiento abierto.

b) Puede observar reuniones en que se hallen presente los miembros de ambos grupos y evaluar el grado de -- franqueza en sus conocimientos y el grado de capacitación, etc.

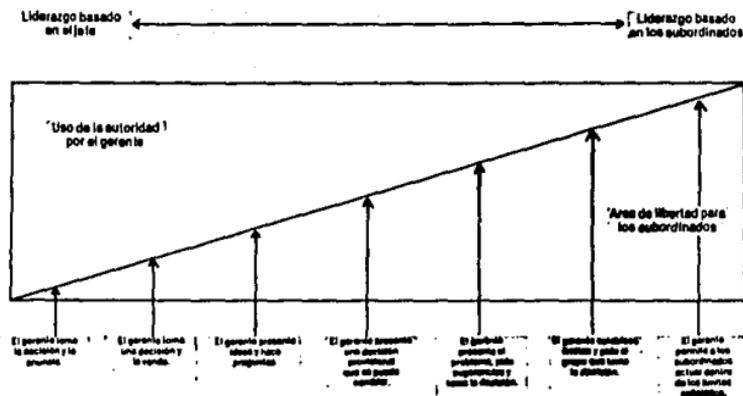
c) Puede observar como manejan los conflictos, en que se ven involucrados miembros de ambos departamentos.

d) Finalmente, método más completo para evaluar procesos de relación entre grupos y trabajar sobre ellos, es arreglar un ejercicio de interacción en condiciones de trabajar entre ambos grupos.

Es importante señalar que cuando se emplea éste último método descrito, en cada uno de los grupos competidores, ocurren cambios fácilmente visibles como:

- 1.- Cada grupo se une más fuertemente y aumenta la lealtad a él de sus miembros; estos estrechan su unión y entierran algunas de sus diferencias.
- 2.- El clima del grupo cambia de informal, indiferente y festivo a la preocupación por el trabajo y la realización de la tarea; la preocupación por las necesidades psicológicas de los miembros disminuye, mientras aumenta la preocupación por la tarea.
- 3.- Los patrones de liderazgo tienden a cambiar de democráticos a autocráticos y el grupo está más dispuesto a tolerarlo.
- 4.- Cada grupo se estructura y organiza mejor.
- 5.- Cada grupo demanda más lealtad y acatamiento a las normas a fin de ser capaz de presentar un frente sólido.

Existen otras fases muy interesantes que pueden ser sujetas a observación y que pueden mejorarse con la ayuda del consultor.



GRAFICA DE TORNEBAUN Y DE SCHMIDT

Conclusiones.

- 1.- Todas las organizaciones deben tener una constante preocupación por adaptarse a las condiciones cambiantes del medio ambiente si es que quiere aprovechar mejor sus puntos fuertes y mejorar su productividad aprovechando mejor las oportunidades que se presenten.
- 2.- Todo proceso de cambio, organizacional implica subyacentemente un cambio personal de valores, actitudes, conductas y pautas de comportamiento, por lo que deberá sustentarse fuertemente en una acción educativa orientada a descongelar la conducta actual, proporcionar nueva información, congelar la nueva información (conducta) y proporcionar nuevas pautas de comportamiento en las personas y facilitar el proceso de adaptación al cambio.
- 3.- Cuando la organización ha decidido intentar el cambio cualquiera que éste sea, es necesario manejar un proceso de transición, etapa caracterizada, por continuar manejando los negocios actuales por un lado, y por el otro irá introduciendo gradualmente, los cambios deseados, hasta lograr los resultados planeados.
- 4.- Todo esfuerzo de cambio organizacional rendirá mejores resultados, si se involucraran dentro del mismo, las jefaturas de alto nivel de la empresa, función, departamento, etc., que se vayan a ver involucrados en el mismo.

- 5.- Cualquier intento organizacional debe contar con la colaboración estrecha de un agente de cambio externo que será el que maneje el proceso de cambio en toda su amplitud.
- 6.- Generalmente las áreas implicadas en el cambio cuando este es global son: estructura, proceso y cultura. Por lo que los enfoques hacia el cambio son -- modelos que cubren las áreas mencionadas.
- 7.- Una organización no adaptada al cambio es una organización declinante, cuya productividad y resultados no satisfagan las expectativas de los inversionistas y candidato a perder posición en el mercado.

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

- 1.- Desarrollo Organizacional: Su naturaleza Orígenes y Perspectivas. - Bernis - Fondo Educativo Interamericano.
- 2.- Desarrollo Organizacional. Estrategias y modelos. - Becrhard - Fondo Educativo Interamericano.
- 3.- Transiciones Organizacionales - Becrhard Harris - Fondo Educativo Interamericano.
- 4.- El Modelo del Cuadro Organizacional. Grid. - Blare/Mouton - Fondo Educativo Interamericano.
- 5.- Organizaciones Matriciales. - Davis/Lawrence - Fondo Educativo Interamericano.
- 6.- Métodos de D.O. para Ejecutivos - Fordyce/Weil - Fondo Educativo Interamericano.
- 7.- Planificación de Organizaciones - Galbraith - Fondo Educativo Interamericano.
- 8.- Desarrollo de Org. Diagnóstico y Acción - Lawrence/Lorch - Fondo Educativo Interamericano.
- 9.- La Retroalimentación y el D.O. - Nadler - Fondo Educativo Interamericano.
- 10.- Perspectivas del D.O. - Pantin - Fondo Educativo Interamericano.
- 11.- Consultoría de Procesos en el Desarrollo Organizacional: Su papel - Schein - Fondo Educativo Interamericano.
- 12.- Dinámica de la Carrera Empresarial - Schein - Fondo Educativo Interamericano.

- 13.- Cancelación de Conflictos Interpersonales. Confrontaciones y Consultoría - Walton - Fondo Educativo - Interamericano.
- 14.- Comportamiento de las Organizaciones - Hodgetts/ Atlmon. - Nueva Edición Interamericana.
- 15.- El Nuevo Directivo Racional. - Kepner/Fegoe - Mc.Graw Hill.
- 16.- Productividad. - David Baine - Mc.Graw Hill.
- 17.- Organizaciones - Richard H. Hall - Prentise Hall.
- 18.- Técnicas para el D.O. - Luthaus/Odiome/Burke - Mc.Graw Hill.
- 19.- Cambios de la Conducta Organizacional. - Bartlett/ Kayser - Trillas.
- 20.- El Comportamiento Humano en las Organizaciones . - Huse/Bowdich - Fondo Educativo Interamericano.
- 21.- Administración por Objetivos y Resultados .- Marrissey - Fondo Educativo Interamericano.