

38
2E
U



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES "CUAUTITLAN"

**"EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA PARA
MEJORAR LAS RELACIONES HUMANAS DENTRO DE LA EMPRESA"**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N

**LOURDES GUADALUPE VAZQUEZ NUÑEZ
JAIME GERARDO REBOLLO MEZA**

DIRECTOR DE TESIS: L.A. REGINO QUIROZ SOLIS



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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

PAGINA.

I N T R O D U C C I O N	1
O B J E T I V O S	3
H I P O T E S I S	4
C A P I T U L O I	
1.- Las Relaciones Humanas.	5
I.1.- Concepto	6
I.2.- Importancia	7
I.3.- Medios y sistemas de comunicación	9
I.3.1.- Tipos de comunicación	10
I.3.2.- Niveles de comunicación	11
I.3.3.- Barreras de la comunicación	15
I.3.4.- Medios de Información. Orientación	18
I.4.- Las Relaciones Humanas, base para el buen - funcionamiento de la Organización.	19
I.4.1.- Establecimiento de la función de - Relaciones Humanas.	20
I.4.2.- Relaciones con todos los departa - mentos.	22
I.4.3.- Formas de llevar a cabo ésta rela - ción.	24

C A P I T U L O I I

2.- El Desarrollo Organizacional	26
2.0.- I N T R O D U C C I O N	26
2.1.- Antecedentes del D.O. en México.	28
2.2.- Definición y objetivos del D.O.	30
2.3.- Importancia, limitaciones y alcances	36

C A P I T U L O I I I

3.- Necesidad del cambio.	41
3.1.- Tipos de Organización.	41
3.2.- Características de las Organizaciones sanas y enfermas.	44
3.3.- Resistencia al cambio	47
3.3.1.- Diversas actitudes hacia el mismo	47
3.4.- El Agente de Cambio	48
3.4.1.- ¿Quién es?	49
3.4.2.- Agentes de cambio internos y externos	50
3.5.- Niveles de resistencia al cambio	51
3.5.1.- Nivel individual o psicológico	52
3.6.- Técnicas a utilizar.	58

C A P I T U L O I V

4.- "Importancia del Rol"	62
---------------------------	----

4.1.- Definición	62
4.2.- Importancia	62
4.3.- Tipos de Rol.	63
4.4.- Liderazgo. Tipos de Líder	64
4.5.- Conflicto	65
4.5.1.- Causas	65
4.5.2.- Alternativas	69

C A P I T U L O V

5.- Programa de D.O. (Caso Práctico)	72
--------------------------------------	----

C O N C L U S I O N E S	88
-------------------------	----

B I B L I O G R A F I A	93
-------------------------	----

A N E X O S	95
-------------	----

INTRODUCCION.-

Dentro de las organizaciones, una de las funciones más importantes son las Relaciones Humanas ya que de éstas se deriva el que se cumplan adecuadamente las funciones que realicen los miembros de la misma y como consecuencia que se incremente la productividad en los bienes y servicios que presten las organizaciones. Esta mejora puede lograrse a través de cursos de actualización mostrándoles lo importante que es el que lleven a cabo su labor de una manera constante. Lo importante para que exista una comunicación fluida, sin barreras que impidan el entendimiento de lo que se desea obtener, es hablar con un lenguaje sencillo, acorde con las personas con las que vamos a tratar; Esto se puede lograr a través de un programa de Desarrollo Organizacional el cual sea capaz de fomentar aún más las relaciones entre el personal y la Organización; instruirlo, modificar su conducta, tratar de hacerle entender que el mundo cambiante de hoy está exigiendo una marcada evolución en la concepción de las cosas, ya que no podemos observarlas como hasta hace pocos años, ya que con el avance de nuestro tiempo tenemos que actualizarnos, adaptándonos a los cambios que va sufriendo nuestra estructura política, social y económica.

Al llevar a cabo un programa de Desarrollo Organizacional, se pretende en primer lugar, que el costo sea el adecuado; una de las razones por lo que las organizaciones no emplean programas de Desarrollo Organizacional, es porque implican un elevado presupuesto y costo para dichos programas; otro aspecto im

portante es que muchas de las veces no se realice en el tiempo previsto, es decir, que se tenga que abandonar el programa y el gasto sea infructuoso; teniendo como consecuencia que no se obtenga el resultado esperado.

Otra de las razones de la aplicación de éste es detectar fallas o errores que prevalezcan en la organización, para que pueda crecer y trabajar adecuadamente. El D.O. es todavía nuevo, joven e incipiente en nuestro país por lo que la solución de los problemas planteados por las organizaciones, no son para resolverse a corto plazo, sino a largo plazo, por las características de los programas de D.O., generalmente en un tiempo aproximado de tres a cinco años, para que funcione a pleno el programa y realmente puedan apreciarse los beneficios obtenidos.

Debido al elevado costo y el tiempo que suele aplicarse en un programa de D.O. puede no convencer a las organizaciones de ser redituable por la situación económica existente; sin embargo el esfuerzo de implementar un programa de D.O. dado los beneficios que se obtengan en las organizaciones, será el de responder y satisfacer las exigencias del cambio actual obteniendo una mayor eficiencia y como consecuencia elevar el nivel de producción así como mejor calidad en los bienes y servicios.

OBJETIVOS.-

Con base a lo anteriormente expuesto, podemos decir que son varias las enfermedades que aquejan a las organizaciones mexicanas, por tal motivo el objetivo de establecer un programa de D.O. es que éste sea capaz de provocar una mayor eficiencia en las Relaciones Humanas dentro de las mismas ya que tienden a lograr una mayor efectividad en las actividades realizadas permitiendo una mayor fluidez en las comunicaciones para que de esta forma se elimine otro gran problema que es el de la no delimitación de las funciones que tiende a realizar cada individuo en la organización, pues es de vital importancia que el personal conozca la actividad a que es asignado para que no exista una duplicidad de funciones o simplemente desconozca el puesto que debe ocupar provocando con esto la no ejecución del trabajo asignado y una disminución en la producción.

Con referencia al presupuesto y los costos, el objetivo es el de que sean los más adecuados en base a estudios realizados previamente para lograr el interés de los empresarios de las Organizaciones.

H I P O T E S I S

ASPECTOS GENERALES.-

La hipótesis es un elemento básico del método científico y éste como parte del proceso de investigación, se torna indispensable dentro del quehacer y el saber científico. La aplicación del método científico lleva implícita la utilización de todos sus elementos (conceptos, categorías, variables, etc.).- En consecuencia, el desarrollo del proceso de investigación -- considera como uno de sus pasos, la elaboración y el planteamiento de las hipótesis, así como la comprobación o desaprobación de éstas, hecho que constituye el objetivo inmediato de la investigación.

En base a lo anteriormente expuesto, la hipótesis formulada para el presente trabajo es comprobar que las estrategias utilizadas por el Desarrollo Organizacional mejoran las relaciones humanas y problemas de comunicación que surjan entre ellas, ya que al aplicar las mismas a la empresa, ésta sea capaz de cambiar las conductas de las personas modificando su actitud, su cultura, provocando una eficiencia en la Organización.

CAPITULO I

1.- LAS RELACIONES HUMANAS.

En la vida diaria del individuo no solamente en el ámbito industrial o de trabajo sino también en la familia, los amigos, existe la necesidad de preguntar, discutir o simplemente el hacer un comentario por lo que se dice que las relaciones humanas se engloban en todos los aspectos y contactos sociales ya que - "todo acto en el que intervengan dos o más personas, es considerado como relaciones humanas"⁽¹⁾ porque se está dando desde -- ese momento a lo que llamaremos Relaciones Interpersonales y -- que de un modo u otro el hombre desde que nace está y es sujeto a las relaciones humanas, ¿ porqué decimos ésto ? porque desde el momento en que pertenecemos al núcleo familiar, estamos - - creando una relación entre los miembros de la misma; al asistir a la escuela y convivir con los compañeros, en el trabajo de -- igual manera, entonces decimos que se está dando una interdependencia de la forma en que las personas se influyen mutua y re--cíprocamente dando por resultado que la conducta del individuo-- se vea afectada de tal manera que modifique su proceder, y es - también cierto, que el tipo de relación que se lleve a efecto - sea de una forma diferente, o por el contrario, que sea de una forma agradable o también desagradable; es por eso que se dice-- que es imposible el tratar de querer suprimir alguna de las mo--dalidades pues de una u otro forma siempre va a ser un hecho --

agradable el tener un reconocimiento por parte de nuestros padres, o por el contrario, el discutir violentamente por alguna causa será un hecho desagradable; podemos decir entonces que po demos influir en aumentar la proporción de unas y disminuir la de otras donde básicamente el objeto de éste estudio es enta---blar o tratar de modificar el tipo de relaciones humanas dentro de lo posible de una manera negativa o indiferente, sino por el contrario, que se lleven de una forma más directa más agradable, en una palabra más humana, por lo que no podemos suprimir ningu na de las modalidades, sino como se mencionó anteriormente, hacer más agradable ésta convivencia. Un factor muy importante, es que dentro de cada biografía individual, éstas modalidades pueden darse en un mayor o menor porcentaje.

1.1. Concepto.

"Es el conjunto de métodos que fomentan el espíritu de co laboración y el rendimiento material del trabajador; basándose en que si éste no tiene más estímulo que de su sueldo, sin conocer las complejas finalidades en que se inserta su labor, actúa sin alegría; repercutirán en las relaciones entre asalariados y patronos y en la comprensión de los problemas que plantean reportando mutuas ventajas económicas"⁽²⁾.

"Las Relaciones Humanas son las relaciones sociales que nacen del trabajo en común o en otros términos las interrelaciones de orden psicológico y social que se producen en la ejecu-

ción del trabajo en común"(3).

"Todo acto en el que intervengan dos o más personas es Relación Humana". ob. cit. pag. 11.

De acuerdo a los conceptos expuestos anteriormente, podemos decir que cada uno de éstos autores expresa su propia conceptualización de lo que son las Relaciones Humanas; pero no estamos de acuerdo en su totalidad con las mismas ya que la definición que más se adapta a nuestros objetivos de trabajo, es la tercera, pues en ella la sencillez de la explicación permite ampliar la visualización de una mejor convivencia básicamente entre las personas de la Organización porque no es un método a seguir para lograr una mayor eficiencia o productividad, sino hacer más fácil y eficaz la comunicación interpersonal para encontrar una satisfacción en la relación con los demás.

1.2 Importancia.

Es de vital importancia el entender qué son las Relaciones Humanas pues sino tenemos bien claro para que sirven no podremos cambiar alguno de los aspectos de la conducta de las personas y que de ésta manera podamos modificar su actuación hacia las demás personas, ya que al entender mejor la forma de comportarse el individuo, seremos más justos y tolerantes con éstos y por lo tanto con ésta actitud se puede obtener un mayor respeto y una mayor consideración. Lo que se busca, y he-

aquí donde radica su importancia, es obtener mejorar las relaciones entre los individuos, entendiéndose y comprendiéndose mutuamente, para que de tal forma se pueda hacer más fácil y eficaz la comunicación interpersonal evitando con ésto las posibles fricciones existentes buscando como principal objetivo que exista una armonía entre los individuos de la organización.

Funciones:

- Dar orientación a los trabajadores, a fin de ayudar a éstos a resolver sus problemas individuales, porque las preocupaciones de los obreros producen el efecto o crean el peligro de disminuir el rendimiento.
- Mantener contactos personales con los trabajadores, lo que permite ver las fuentes del descontento.
- Ayudar a los responsables de la producción a corregir sus planes para reducir al mínimo conflictos y tensiones.

La organización científica del trabajo, profundizada, ensanchada y enriquecida tiene como finalidad la de asegurar un máximo rendimiento, un mínimo de pérdida de esfuerzo y de material. Si ésta finalidad, estrictamente económica, se mantiene inalterada, los medios se transforman, se refinan y se suavizan. El movimiento de relaciones humanas debe su origen y su impulso a motivos casi exclusivamente económicos. Sin duda algunos consideran los problemas desde su perspectiva más humanista. Esto no impide que el verdadero motor fuese el interés económico, el deseo de aumentar el rendimiento y la producción, de utilizar mejor el material humano, de que disponían los empleadores. Es-

ta tendencia se ha visto reforzada los últimos años por el rápido desarrollo de las investigaciones destinadas a aumentar la productividad. La reacción sindical ha tomado un doble aspecto:

- 1.- Por una parte, las organizaciones obreras se han dado cuenta de las ventajas que ésta nueva política patronal presentaba para los obreros, ya que en una amplia medida mejoraba sus condiciones de trabajo y la han aceptado y han querido de ella el máximo provecho.
- 2.- Han sabido evitar hábilmente los peligros que ésta política encerraba para ellos.

Las relaciones humanas no pueden dirigirse contra los sindicatos; el mejoramiento de los trabajadores es un fin en sí mismo. Con lo explicado anteriormente, aparecen históricamente dos clases de política de relaciones humanas:

- a)- la política patronal humanitaria.
- b)- la política sindical humanista.

1.3 Medios y Sistemas de Comunicación.

En una organización existen diversos medios y sistemas de comunicación que permiten una relación más fluida entre todo el personal, ya que es importante conocer y saber que existe algún medio adecuado para notificar a nuestro jefe inmediato nuestros informes de trabajo o si tenemos en mente algún proyecto, para comunicarlo de una manera eficiente, lo cual permitirá evitar confusiones o malos entendidos que son un obstáculo para la ple

na realización de los objetivos de la Organización.

1.3.1 Tipos de Comunicación.

Dentro de una organización existen fundamentalmente dos tipos:

- La comunicación escrita.
- La comunicación oral.
- Comunicación Escrita.

Se le llama también comunicación gráfica, pues con ellos se ha perpetuado el acervo histórico del hombre; tiene una estructura para alcanzar las características de claridad, objetividad y concreción, es decir, que no basta tener ideas y pensamientos sino que aparte de ésto debemos tener un orden de las mismas y expresarlo de una manera clara y eficiente, lo cual permitirá, a su vez un mayor entendimiento en los razonamientos que quieran expresarse en la organización.

- Comunicación Oral.

Dentro de nuestra vida diaria, al entablar alguna conversación o simplemente unas palabras, tratamos de hacerlo expresivamente, conforme a nuestro pensamiento e ideas y nuestro objetivo será retroalimentarnos.

A través de la historia, la comunicación oral ha sido pieza importante, por supuesto, acompañada de la escritura. Dentro de las organizaciones no ha sido la excepción, pues además de hacerlo por escrito si se añaden algunas palabras de los jefes a los subordinados con respecto a algunas tareas o informes que -

realicen se logrará que haya un mejor entendimiento en las dos partes. La comunicación oral debe ser activa no pasiva, con ésto se quiere decir que no basta que los receptores estén escuchando solamente, sino más bien, participen en dicha comunicación. Un aspecto importante hoy en día es lo sencillo y claro del lenguaje para lograr una mejor comprensión. El uso de las palabras de no fácil comprensión provoca distorsión en el mensaje que se quiere dar a conocer y propiciar, como se mencionó anteriormente malos entendidos entre emisor y receptor.

1.3.2 Niveles de Comunicación.

A partir de los altos niveles hacia la base descendente - de la organización, es necesario que tienda a cubrirse lo que - deben y desean saber los empleados. Esto se puede hacer mediante un flujo de mensajes, los cuales van a darse a medida en que deben despalzarse del emisor al receptor, ya sea en forma descendente, ascendente o en forma horizontal; a continuación daremos una explicación de cada uno de éstos niveles:

- Comunicación descendente, también llamada de supervisor a subordinado, la cual tiene cinco funciones básicas:

- a) Proporcionar directrices específicas de labores, instrumentos de trabajo.
- b) Proporcionar la información destinada a hacer entender la relación de la tarea con otras tareas organizacionales, que es la razón fundamental del trabajo.
- c) Proporcionar la información sobre los procedimientos y prác-

ticas organizacionales.

- d) Proporcionar retroalimentación al subordinado sobre el rendimiento.

La explicación a éstos puntos se refiere a lo siguiente: - las instrucciones de trabajo deben ser específicas, explicadas detalladamente, es decir, lo que deben hacer y como lo van a hacer, incluyendo órdenes directas, descripción del trabajo, manuales de procedimientos y programas de adiestramiento.

La razón fundamental del trabajo implica cual es el desempeño del individuo en la organización con respecto a otras actividades, ésta información ubica al individuo dentro de la compañía o en el departamento en que labora. En relación a los procedimientos organizacionales son los que permiten que conozcan los miembros de las organizaciones políticas, responsabilidades, beneficios y privilegios organizacionales.

La retroalimentación a la cual se refiere el punto anterior nos permite ver como se está desempeñando el individuo en la organización, es decir, que tan bien o tan mal hace el trabajo. Cuando se presentan tareas complejas, es difícil hacer una retroalimentación sobre algunos lineamientos, los administradores pueden hacer una evaluación de los subordinados; éstas evaluaciones periódicas, así como los programas de autoevaluación permiten ver como se están desarrollando los subordinados dentro de la Cía. Esta retroalimentación es ejemplo de comunicación descendente.

La misión de la organización es encauzar a los individuos hacia cuales son las metas y objetivos a lograr, y que éstos se

identifiquen con ellos permitiéndoles conocer un panorama más - amplio y que realicen sus deberes en forma más eficaz, así como que desarrollen una sensación de que pertenecen a la organiza-- ción. Este tipo de comunicación generalmente se hace en forma- escrita.

- Comunicación ascendente o de subordinado a supervisor, ésta -- se refiere a lo que expresan los subordinados de la organiza- ción:

- a) Sobre ellos mismos, su rendimiento, sus problemas.
- b) Sobre los demás y sus problemas.
- c) Sobre las prácticas y políticas organizacionales.
- d) Sobre lo que necesita y como hacerlo.

A las organizaciones les interesa conocer como son sus su bordinados, cual es el criterio u opinión que tienen de la mis- ma, así como sus problemas y de alguna manera resolverlos. So- bre los miembros de la organización y sus problemas no es tan - fácil ésta información, pues el criterio o el nivel cultural no es tan amplio y si el jefe preguntara a alguien sobre su conduc- ta o desempeño, quedaría como un "espía" ante sus demás compañe- ros. Las opiniones acerca de las mejoras en las políticas de - la organización, no son fácilmente escuchadas pues nos limita- mos a decirnos a nosotros mismos que no podemos dar consejo a - los jefes por el temor a ser rechazados y muchas veces ni si--- quiera salen del pensamiento, aunque sean buenas las intencio- nes para mejorar dichas políticas.

Con respecto a la retroalimentación sobre las tareas asig- nadas, nueva información sobre la Cía. o propuestas de proyec--

tos, son conceptos que debe proporcionar la Cfa. para el mejor-desarrollo de los subordinados y consecución de los objetivos. Así para tener buenas líneas de comunicación, es necesario que exista una retroalimentación entre subordinado y supervisor, siempre y cuando tenga una relación franca y sincera entre ambos.

- Comunicación horizontal o entre compañeros.

Dentro de un mismo nivel jerárquico ésta comunicación tiene algunos propósitos básicos:

- a) Proporcionar apoyo socio-emocional entre los compañeros o contribuir a un mejor entendimiento.
- b) Permitir la coordinación entre compañeros en el proceso laboral, de tal manera que puedan llevar a cabo un trabajo más eficiente.
- c) Difundir el punto de control en la organización o extender la autoridad o responsabilidad.

Cuando una comunicación de éste tipo es restringida, el poder reside en las más altas autoridades; ahora bien cuando ésta comunicación se mantiene sin flujo vertical, se mantiene el control con muchos sistemas organizacionales. Cuanto más autoritaria es la estructura, más restringida es la comunicación horizontal. Existen otros tipos de comunicación, como la circular y la transversal. En la circular permite un mayor grado de efectividad en el trabajo, pues las relaciones interpersonales no dependen de la dirección tradicional, pues se origina en la organización informal. La transversal es la autoridad que tiene un jefe de determinado departamento para intervenir en asun-

tos de otros departamentos.

1.3.3 Barreras de la Comunicación.

El hombre desde sus inicios siempre ha tenido la necesidad de comunicarse, de manifestar sus sentimientos e inquietudes pero de una forma que permitiera una comunicación capaz de lograr un aprendizaje eficaz, el cual influiría en su vida diaria. Es por ésto que tenemos que definir el concepto de lo que entendemos por comunicación. El autor José Luis Aranguren define a la comunicación como un "proceso que se lleva a cabo mediante la emisión, conducción y recepción de un mensaje⁽⁵⁾, de tal manera que dicha información sea capaz de provocar una reacción, que se espera sea positiva más no pasiva hacia las personas a quien va dirigido el tratado, a su vez que dicha información fuese lo más clara posible para que pudiera entenderse el contenido del mismo.

En el proceso de la comunicación intervienen varios elementos que son convenientes enunciarlos, para poder entender el proceso de la comunicación; dichos elementos son:

- 1.- La Fuente: lugar o persona donde se origina la comunicación.
- 2.- El Emisor: quien dice algo con un propósito determinado.
- 3.- El Mensaje: es el conjunto de ideas traducidas a códigos, - los cuales están formados por símbolos que expresan los motivos del emisor.
- 4.- El Canal: es el vehículo o medio de transporte que se utiliza para dirigir el mensaje y pueda ser percibido.

5.- El Receptor: es a quien se dirige el mensaje y se encuentra al otro lado de la línea.

6.- La Retroalimentación: es la respuesta que el receptor da al emisor.

El principal objetivo que se tiene al entablar una comunicación o emitir un mensaje, es que la parte receptora al momento de recibir el mensaje sea capaz de entenderlo. La mayoría - de las ocasiones no sucede así; el receptor al momento de tener conocimiento del mensaje lo puede malinterpretar o simplemente no entenderlo, debido a ciertas interferencias a los cuales los psicólogos llaman "Barreras de la Comunicación", las cuales no permiten se cumpla plenamente el objetivo y que éste sea capaz de saltar los obstáculos que interfieren el proceso de la comunicación, ya que al derivarse una mejora en ésta, propiciaría - una mejor y mayor operación en toda la organización y por consecuencia una mejora en las Relaciones Humanas.

Uno de los problemas que impiden exista una comunicación fluida es que al emitir un mensaje, el receptor como persona -- posee ciertas experiencias las cuales pueden influir en el momento de recibir el mensaje, ya que la persona puede condicionarse a escuchar e interpretar lo que la mente quiere oír, lo - que a ella le parezca más conveniente, ¿porqué? porque nuestra experiencia y por nuestros antecedentes y por otra cosa por demás importante: la mayoría de las personas se resisten al cambio. Esto dificulta el entendimiento e interpretación del mensaje, amén que la mayoría de las ocasiones, ambas partes, emisor y receptor, manejan diferentes terminologías es decir, no -

hay un entendimiento mutuo de acuerdo con los símbolos o palabras que manejan ambos. Esto es a lo que se le denomina "problema semántico" o de entendimiento. A continuación mencionaremos algunas causas o "barreras que impiden una comunicación - fluida":

- a) Factores Físicos.- Los medios que vamos a utilizar para lograr que llegue el mensaje.
- b) Factores Fisiológicos.- Aquellas malformaciones o defectos que poseen las personas implicadas en el proceso de comunicación.
- c) Psicológicas: Entendidas como los valores y experiencias que posea el individuo.
- d) Administrativas.- Desde el punto de vista de la estructura de la organización, la comunicación no puede ser tan fluida o correcta como debiere.

Hemos dicho que de acuerdo a los valores que manejan las personas, sus creencias, su estado de ánimo, la información que posean, hacen una discriminación de los mensajes recibidos, es por ésto que debemos hacer entender al subordinado que no tenga ciertas barreras, como sería el no escuchar sino simplemente -- oír, que ponga atención hacia el mensaje que está recibiendo, que no emita prejuicios sin antes haberse preguntado si realmente entendió lo que trataba de comunicarsele, es decir, tratar superficialmente los hechos, resistiéndose a aceptar otra información que vaya en contra de la que el posee; ésto es muy fácil de entenderlo ya que la persona se resiste al cambio.

Debemos tratar de emplear al máximo lo que se llama, "re-

troacción", es decir, el verificar que todo tipo de información que se proporcione haya sido lo más entendida posible, al preguntarle si ha entendido tal o cual información, permitirle aclarar sus dudas en lugar de conformarnos con simples si o no, esto permitirá comprobar si la información ha sido totalmente entendida para que, si no es así, ver la parte que falló; quizá el mensaje no era completamente claro como se pensaba, tal vez se usaron palabras inexactas, el canal por el medio del cual se transmitió no era el adecuado etc. pero a través de la retroacción podemos observar la parte en la cual está el error.

1.3.4 Medios de Información..Orientación.

Dentro de la organización existen múltiples formas que utilizamos para poder llevar a cabo el proceso de comunicación, es decir, aquellos medios utilizados para hacer llegar o recibir cualquier tipo de información, debiendo entender que no todos son óptimos, de acuerdo a la finalidad que se persiga, por eso debemos hacernos ciertas preguntas antes de determinar el medio que utilizaremos para llevar la información. Estas preguntas podrían ser:

- a) ¿A quien va dirigido el mensaje?
- b) ¿Cuántas personas y departamentos están involucrados?
- c) ¿Quién será el responsable del comunicado?
- d) ¿Qué lenguaje utilizar?
- e) ¿Repercusiones que tendrá el mensaje?

En la actualidad las empresas han implementado un órga-

no informativo interno, distinto a los convencionales: la revista propia de la empresa. Es una publicación que no solamente proporciona datos estadísticos acerca de como va funcionando la organización, sino que hace que todos y cada uno de los empleados participen activamente en la elaboración de éste documento, proporcionando sus ideas e inquietudes, haciendo partícipes a todos los miembros de la organización de tal forma que no sientan presionados por exponer sus ideas, por ejemplo de alguna mejora en tal o cual procedimiento, en la elaboración de un mejor empleo de material, etc., todo esto con la finalidad de que no tengan miedo a represalias por parte de los jefes inmediatos.

Otro medio muy utilizado es el tablero o pizarrón, el cual permite informar de las múltiples actividades que se realizan o realizarán en la organización. Finalmente podemos decir en base a una buena comunicación identificando los problemas -- más comunes a los que se enfrentan las organizaciones para lograr el objetivo de la comunicación, y basándose en los distintos medios y eligiendo el más idóneo de acuerdo a la situación específica, evitaremos que sean mal entendidas las órdenes y -- disposiciones emitidas, ejecutándose de una forma óptima redundando con esto en una mejor y mayor eficiencia en las relaciones humanas.

1.4. Las Relaciones Humanas Base para el Buen Funcionamiento de la Organización.

Como se ha venido planteando anteriormente, la comunica--

ción es esencial para las relaciones humanas, así como éstas -- lo son para un buen funcionamiento de la organización. El darle su lugar a cada persona y a cada situación permite que se -- cree un ambiente propicio tanto para el desempeño de las personas en el trabajo como para fomentar y hacer más agradables las relaciones en el trabajo. Si logramos que nos entiendan en lo que queremos, la manera como se espera realicen su trabajo para obtener óptimos resultados y tratar de comunicarse de una manera sencilla, amable, se puede lograr que el empleado consiga -- ese objetivo. De igual manera al exponer dudas o descontentos -- que pueden surgir entre los empleados y al dirigirse hacia su -- jefe, se hace con una comunicación eficaz y fluida, permite conocerse a ambos y que puedan trabajar adecuadamente.

Entre los empleados es un tanto difícil, pues no existe -- la presión de hablar hacia un jefe, ya que existe más confianza, pero repetimos siempre tratar de entablar una comunicación adecuada, para muchas veces no herir susceptibilidades o para ayudar a los compañeros y/o empleados del trabajo. Si se logran -- éstas relaciones humanas con una buena comunicación, será más -- placentero trabajar en una organización y por lo tanto habrá me -- jo r desempeño y funcionamiento en la misma, y hablando en térmi -- nos económicos será de mayores ganancias y beneficios para la -- empresa.

1.4.1 Establecimiento de la Función de Relaciones Humanas.

Dentro de las organizaciones existen diversas actividades

en las cuales se encauzan para lograr una mayor integración -- con los elementos humanos que la conforman, de tal manera que al comunicarse con las personas se puede dar otra información, otro enfoque de las características y avances que se han presentado en la organización logrando con ésto, que las personas tengan la información propicia.

Al entablar una plática o una conversación dos o más personas se está llevando a cabo una relación persona a persona, es decir, una relación humana. Entonces vemos que para establecer una función de relaciones humanas, esta comienza a darse desde el momento de la interrelación entre dos o más personas, pero esta relación debe estar controlada por alguien.

De antemano sabemos que no existe un departamento específico de relaciones humanas, sino que más bien es una función inherente a las actividades del Departamento de Recursos Humanos, es decir que en éste departamento existen distintas funciones, pero una muy importante es precisamente las relaciones humanas, pero ahora bien, ¿cómo se establece la función de relaciones humanas en la organización?

En la entidad al formar parte de una organización, prácticamente se hace de una manera integral, ya que se toma parte en actividades que se realicen en la organización, pero no solamente dentro del trabajo que desempeña en la empresa, es decir, dentro del grupo formal al que pertenece, sino que también en las convivencias, educativas, recreativas y sociales que han sido planeadas por la organización, para un mayor y mejor conocimiento de las personas con las que convive diariamente

te en el trabajo. Este acercamiento se logra a través de los comunicados, que emite el encargado dentro del departamento de Recursos Humanos por medio del órgano informativo interno como las gacetas, circulares, o en los pizarrones colocados en cada uno de los departamentos, de tal manera que invita a todos los empleados a participar con su familia; de igual manera al establecer una relación con los clientes, no verlos solamente como una transacción o compraventa de un producto o servicio sino más bien en el trato que damos al cliente esa relación personal sea de un gran afecto positivo tanto para el cliente como para la compañía, pues el cliente sentirá una mejora en la calidad del servicio.

Esto se logra dando al personal cursos de actualización - (Capacitación) y de Relaciones Humanas, para que de esa manera pueda actuar acorde a las enseñanzas adquiridas, en especial a los departamentos que tienen tratos con personas ajenas a la - Cía. pero también se otorgan a todos los departamentos, para la mejora de relaciones entre jefes y compañeros de trabajo.

1.4.2 Relaciones con todos los Departamentos.

En la organización, todos los departamentos y áreas que la conforman, necesariamente se requiere de solicitar o dar -- cualquier tipo de información, y las relaciones humanas tienen a que ésta relación sea lo más agradable posible, tratando evitar los roces o problemas que existan entre los distintos - departamentos, se suavicen las tensiones entre los encargados-

de los departamentos.

Lo anterior se logra a través de las Relaciones Humanas, - ya que se dan en toda la organización no importando el orden o relevancia que tengan dichos departamentos o áreas, pues no - - existe una jerarquía para que se den, es decir se dan en una -- forma global o generalizada no dando prioridad a tal o cual departamento.

Definitivamente las relaciones humanas se llevan a cabo en todos los departamentos ya que de lo que se trata es que exista una comunicación fluida, que se entienda lo que se pretende hacer, es que el personal colabore de mutuo acuerdo se eviten las fricciones existentes, y se tenga bien claro la tarea a la cual ha sido asignado al trabajador y sobre todo, que tenga siempre en cuenta que el trabajo se hace bajo las mejores condiciones - físicas y psicológicas y además si se tienen bien claros los -- conceptos saber hacia donde va, el trabajo en conjunto conlleva a un mejor y mayor nivel de producción motivando con ésto a que la gente se de cuenta que al cooperar en llevar a cabo las indicaciones y observaciones que se le hagan, se puede llevar a cabo una plenitud en el aspecto de las relaciones humanas y se -- den cuenta de lo importante que es y que se lleve a cabo ésta - función, que no se menosprecie la vital ayuda que proporciona - ésta área, ya que todos y cada uno de los departamentos y áreas que intervengan en la elaboración del producto o servicio son - muy importantes y más importante es el darnos cuenta que al establecerse la interacción con todos los departamentos, las relaciones humanas sirven como mediador de las divergencias que pu-

diera resultar del convivio diario de las organizaciones.

1.4.3. Forma de llevar a cabo esta Relación.

Existen diversas funciones de llevar a cabo ésta relación, donde las más usuales son las gacetas, los boletines informativos, periódicos internos que contienen información de diversa índole, que va desde acontecimientos sociales y deportivos hasta temas de actualidad y de cultura, así como nombramientos o movimientos de cargos en la organización.

Uno de los que se consideran más importantes, son los llamados "Cursos de Relaciones Humanas" organizados por el departamento de Recursos Humanos dentro del área de capacitación y adiestramiento. Dicho curso mediante pláticas o conferencias acompañadas de material audiovisual, permite un mayor entendimiento para la comprensión del mismo.

Todo lo anterior puede resultar realmente efectivo, si existe la cooperación de todos los miembros que asistan a dicho curso y pongan la mejor voluntad posible para que se logre la plena realización de lo que se mostró en el curso.

Otra forma de relación son las convivencias recreativas en las que participan generalmente los miembros de la organización con sus familiares; aunque no solo existen las recreativas, sino también las culturales, donde se pueden aprender cosas de interés general.

CITAS BIBLIOGRAFICAS.

C A P I T U L O I

- 1.- Luis Haro Leeb. Relaciones Humanas. Pág. 13, 1968.
- 2.- Gran Diccionario Ilustrado del Readers Digest.
- 3.- Boll de Ball. Relaciones Humanas, Liberación o Esclavitud,-
Pág. 20 México, 1970.
- 4.- Haro Leeb ob. cit. Pág. 20
- 5.- Sergio Flores de Gortari, Emiliano Orozco Gutiérrez. Hacia
una comunicación administrativa integral. Pág. , México,
1980.

C A P I T U L O I I

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

2.0 Introducción.

El hablar o referirnos acerca del Desarrollo Organizacio--nal, es nuevo e incipiente, en esta época de constantes cambios económicos, políticos sociales y tecnológicos, tan solo por men--cionar algunos, no escapa el campo de las Organizaciones puesto que también requieren de éstos factores para su desarrollo y su supervivencia en el medio, ya que de no ser así, lo más seguro--es que desaparezcan.

El Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, - una estrategia a seguir, cuya finalidad es cambiar creencias, - actitudes, valores y estructuras de las organizaciones basando--se principalmente en el comportamiento humano para hacer resis--tencia a todo tipo de cambios que ocurran en nuestro medio am--biente.

El agente de cambio es una de las personas más importantes para el funcionamiento de la estrategia a seguir del Desarrollo Organizacional; es un profesional en las ciencias del comporta--miento humano, ya que considera los valores y actitudes de las--personas tanto en el aspecto humano y social más susceptibles - al cambio.

El Desarrollo Organizacional debe apegarse a las exigen---cias o demandas que tenga por meta a seguir la organización pa--

ra un beneficio mutuo. La teoría del Desarrollo Organizacional es considerada de aplicación universal, es decir, que se puede encauzar a todo tipo de organizaciones, pero lo importante de - ésto, es saberla adaptar a nuestras necesidades como organiza-- ción frente a la necesidad de cambio, para ello necesitamos - - adoptar y/o crear nuevas estrategias y técnicas de cambio plani ficado acorde a las metas o necesidades que el cambio exija, pa ra lo cual debemos apoyarnos del D.O.

Dentro de las técnicas más usuales en el D.O. se encuen-- tran:

- a).- Grupos de Sensibilización.- Este tipo de aprendizaje se ba sa en la experiencia vivida de los participantes. Generalmente se utilizan los grupos T.
- b).- La retroinformación o Feedback.- Son observaciones no eva luativas sino descriptivas acerca del comportamiento huma no ya sea de una persona, un grupo o de una organización.

Estas técnicas se pueden unir para tener un mínimo de erro res o desviaciones. Para efectos de la consultoria de grupo de entrenami nto en sensibilización o desarrollo de grupos de tra bajo, el rol juega un papel muy importante, de una manera intro ductoria a éste capítulo, el cual se tratará más ampliamente -- adelante.

"El Rol o papel social, es la forma en que las personas - actúan en cada grupo al que pertenecen, dependiendo del lugar - que ocupen cada uno".(1)

A continuación se encontrará una exposición mas detallada acerca del Desarrollo Organizacional.

2.1. Antecedentes del D.O. en México.

El D.O. nació en E.U. aproximadamente en la década de los 50's a partir de la escuela de la ciencia y la conducta; la ciencia de la conducta venía a ser una respuesta a las anteriores escuelas de administración, las cuales habían visto al hombre como elemento poco importante dentro de la organización, -- así el D.O. se constituye en una filosofía empresarial o de organización encaminada a adaptar a esa organización mediante el cambio al desarrollo en conjunto de todos los elementos que la forman. La tendencia va siendo que cada vez, se entienda más a la organización como algo integral, como un sistema vivo que no está aislado y cuya relación constante con el medio ambiente le hace percatarse de las necesidades de aceptar el cambio y tratar de adaptarse a él.

En el año de 1946 empiezan a manejarse ciertos aspectos -- del D.O. pero no es sino hasta 1957 cuando surge como producto de las técnicas de laboratorio encuestas y manejo de grupos que hasta en ese entonces existían.

En 1956 el profesor Richard Beckhard trabajando con el profesor Douglas MacGregor en su programa de transformaciones avanzadas en una compañía americana, (Unión Carbide) sugirió denominar a su trabajo "D.O." tratando de diferenciarlo de los proyectos convencionales de mejorar a la organización; de esta forma-

se dió origen al nombre que de ahí en adelante se conocería y - desarrollarían una nueva forma forma de concebir el crecimiento - de las organizaciones sociales.

Los antecedentes del D.O. se encuentran al tratar de demostrar la sucesión de cambios originados por las necesidades acordadas al medio ambiente, las cuales determinan y plantean otras - situaciones que hacen surgir una necesidad de adaptarse al cambio, además que los pioneros en investigaciones de las relaciones humanas, empezaron a verse como un grupo de consultores internos y no como supervisores que llevaban reportes a la gerencia.

Los esfuerzos del D.O. para el cambio son relativamente -- nuevos, pero están desarrollándose visiblemente en países como E.U., Inglaterra, Francia, Japón, Holanda, Noruega, Suecia, entre otros países, otras organizaciones que han incluido programas de D.O. son sistemas de escuelas públicas, iglesias y hospitales. En México se conoce por primera vez en el Tecnológico - de Monterrey siendo utilizado posteriormente en las empresas -- que consideraron que esta técnica ayudaría a entender el cambio que estaba sufriendo la organización. Dentro de las empresas - que introdujeron ésta técnica se encuentran Cia. Nestlé, S.A., - Ford Motor Company, Procter and Gamble, etc.; aunque en otras - organizaciones no se ha llevado a cabo integralmente, pues se ha tomado como algo novedoso basado con exclusividad debido, quizá a cierta mentalidad de nuestro medio y nuestro tiempo de querer mejorar las funciones y ver resultados rápidos, no por ésto el D.O. puede fracasar, sino todo lo contrario, tiene tantos y tan

variados instrumentos, que de ser aplicados científicamente con siderando nuestra sicología se logren excelentes resultados, no sólo en las empresas sino en todo tipo de organizaciones que -- existan en nuestro país.

2.2. Definición y Objetivos del D. O.

Para poder definir el Desarrollo Organizacional primeramen te debemos entender cuál es el objetivo primordial de ésta es-- trategia, ya que dependiendo de ésto podremos partir hacia lo - que realmente es el D.O.

Primeramente tratemos de entender para que sirve el D.O. - Este tiene la principal finalidad que la entidad se adapte a -- los cambios que estan surgiendo a su alrededor, de tal forma y- de acuerdo a las propias necesidades de la organización actúe - y pueda no solo sobrevivir sino sobresalir en su propio campo - de acción, y de esta manera pueda seguir adelante.

Cierto es que para poder llevar a cabo un programa de D.O. debemos contar con todo el apoyo de la organización, facilitan- do los medios posibles que esten a su alcance, esto es, si no - se cuenta con el apoyo por "convencimiento" más no por imposi-- ción de la alta gerencia y de todas y c/u de las unidades que - estarán en el proceso de cambio involucrados, no se llegara a - ningún resultado positivo.

Podrán existir los medios y los recursos económicos y to-- dos los elementos materiales, pero si no contamos con la colabo

ración del factor humano no se hará nada, es por eso que es necesario plantear el programa de un modo que se convenza a la -- gente de que éste funciona, y muy bien; es decir, el sistema -- que se implante va a ser capaz no sólo de agilizar las tareas, - facilitando labores etc., sino que en base a él, las personas - cumplirán con su labor de una forma más conciente más oportunamente, en una palabra: mayor efectividad; de tal manera que el sistema va a poder lograr que en un determinado momento al cumplir un cierto ciclo, va a poder modificarse conforme a las nuevas situaciones que vayan imperando en el momento y de esta forma al adaptarse la entidad no se quedará en un punto estatico, - sino por el contrario, al ir modificando su estructura o su organización le será más fácil salir de una determinada situación, ya que estará preparada para afrontar el cambio.

En el momento de implementar el programa de D.O. debemos - hacer entender a las personas que el establecimiento del sistema requiere una colaboración absoluta por parte de los miembros integrantes, olvidandose de competencias, envidias, malos entendidos etc., porque de lo que se trata es el de aprovechar más y mejor la cantidad de energía que se posee, no desviandola a aspectos que no deben ser, y de ésta forma lograr una mayor y mejor productividad.

Quizá el sentir de los miembros de la organización es que se hace todo esto con la finalidad de explotarlos, es por ésto que en el momento en el cual se hace el programa se entienda no como un instrumento más para exprimir al empleado, sino todo lo contrario, le servirá para realizar mejor su trabajo.

Es por esto que el AGENTE DE CAMBIO (el cual veremos más adelante) juega un papel importantísimo dentro del programa del D.O., ya que es éste el que va a ir definiendo y detectando las necesidades, los cambios que se deben realizar etc., pero que -- al momento de plantearlo sea capaz de expresarlo de tal forma -- que el empleado lo entienda como una mejora en su trabajo más no como un fin para explotarlo; por eso decimos que el agente de -- cambio ya sea interno o externo basa su actuación en las ciencias del comportamiento humano, no quiero decir con esto que esto único que toma en cuenta, también el aspecto tecnológico, ambiente imperante en la organización (clima organizacional) etc., pero sí se apoya en gran medida en los valores que poseen los individuos.

Entonces bien, vemos que el objetivo primordial al establecer un programa de Desarrollo Organizacional basandonos en -- el funcionamiento de un buen sistema de Relaciones Humanas, es -- el que la organización se adapte a los cambios que van exigiendo le el medio ambiente, provocando un cambio en la conducta de los miembros de la organización de forma tal que la interdisciplinaria -- riedad sea lo mayor posible pero de una manera efectiva.

Un gran problema al cual se enfrentará el D.O. y que es a su vez uno de los objetivos principales, es el de tratar de lograr entre sus miembros una modificación o cambio tanto en su aspecto psicológico social y cultura, es decir, enfrentarse a lo -- que se le denomina como "Resistencia al cambio"⁽²⁾ ibid. Pág.127.- Esta se da cuando las personas en su trabajo o en su vida diaria manejan ciertos valores, los cuales están condicionados a su experien-

cias, a su formación, las cuales anteponen a cualquier situación.

El porqué de esto, es que en el momento de estar viviendo una situación diferente a la cual se estaba acostumbrado, la reacción de la persona es de inseguridad, miedo, desconfianza etc., es aquí cuando se presenta la necesidad de reubicar a la persona ante una situación desconocida para ella, a través de modificar sus patrones de conducta para adaptarse al medio ambiente que va surgiendo a su alrededor.

Esta es una de las principales tareas a la que está encaminado el Desarrollo Organizacional.

El D.O. detecta los problemas existentes en la organización es decir, al efectuar los estudios necesarios o pertinentes de acuerdo a las necesidades reales de la organización, como sería mejorar su estructura aumentar el nivel sociocultural, cambios tecnológicos entendiéndose como tales no solo la implementación de maquinaria más moderna, si no el establecimiento de nuevos programas, nuevos sistemas de trabajo en fin, la totalidad de la organización no tan solo la maquinaria, ya que al crear un clima organizacional abierto de forma tal que puedan surgir los problemas o inquietudes de una manera franca para poder atacar de raíz los problemas.

Existen algunas definiciones acerca de lo que es el D.O. entre las cuales encontramos:

"Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones en tal forma en que es-

tas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo"⁽³⁾. Definitivamente es una respuesta al cambio ya que no podemos ver al mundo como hace tiempo debido al ritmo vertiginoso que lleva el país obligandonos a verlo desde otro punto de vista.

Al ser una estrategia educacional implica el modificar -- las creencias, los valores y actitudes del elemento humano; aquí el agente de cambio tiene una de las tareas más difíciles, pero que empleando algunas estrategias será viable el modificar ciertas características que no convengan, desechandolas y por contrario reafirmar aquellas que tengan relación con lo que se pretende llevar a cabo. El cambio que se busca depende de la naturaleza de cada organización pero siempre partiendo de la misma base: problemas de comunicación, conflicto entre grupos, mala administración de las relaciones humanas, etc.

RICHARD BECKHARD:

"El D.O. es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la - - efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento - - (4)".

Para que se lleve a cabo el D. O. es vital partir de la - detección de las necesidades de la organización para orientar - las acciones encaminadas a realizar el cambio, pero de una forma

coordinada, organizada, de modo tal que puedan dirigirse las ac tividades hacia las áreas de mayor necesidad. Contando con el apoyo de todos y cada uno de los elementos que intervienen en la organización podrá cumplirse el programa.

Debe tener el apoyo total e incondicional de los elementos de las altas esferas de la organización, ya que el tener éstos-conocimientos de las causas, orígenes y perspectivas del programa de D.O. ofrezcan todo su apoyo y se comprometan con él a realizarlo.

De acuerdo a las necesidades detectadas se orientara la -- acción a modificar los aspectos que se crean necesarios para -- lograr una mayor eficiencia y eficacia no solo en el aspecto -- productivo, sino que también se orientará a crear un clima orga -- nizational en el cual imperen las buenas relaciones, y en caso -- de haber problemas atacarlos de manera efectiva.

Estas definiciones enmarcan a nuestro criterio lo que básicamente es el Desarrollo Organizacional, ya que ambas se comple mentan en puntos muy importantes, ya que el D.O. al tratarse de aplicarse, previamente se ha hecho un análisis de la situación-valorando si realmente se tienen que cambiar todos o algunos va lores o actitudes de las personas o modificar la estructura de la organización.

Así pues expondremos lo que a nuestro entender es el D.O.- pero sin rebatir el juicio de las definiciones anteriores.

"El Desarrollo Organizacional es una estrategia educativa, basada en las ciencias del comportamiento humano, encaminada a-actualizar y renovar constantemente las actitudes de los indivi

duos, de forma tal que los integrantes de la organización, en su totalidad, lleven a cabo y se comprometan no solo a enfrentarse al cambio necesario, sino que permitan lograr una mayor y mejor eficacia en sus actividades, redundando con esto en que la organización no solo sobreviva si no que sobresalga en su ámbito organizacional.

Así mismo podremos decir que entre otros los objetivos del D.O. son:

- a).- Crear un clima organizacional abierto de tal forma que exista una mayor cohesión y sensibilidad de los grupos, y en caso de surgir algún problema se trate de manera franca y poder atacarlo.
- b).- Modificar al máximo los valores y actitudes de las personas creando en ellos otra visión de las cosas.
- c).- Aumentar la eficiencia y eficacia entre los grupos creando en ellos un mayor apoyo e integración de los mismos.
- d).- Aplicar las técnicas más convenientes a fin de llevar a cabo los objetivos organizacionales.
- e).- Crear un sistema que sea capaz de autorenovarse y pueda de terminar las expectativas a seguir.

2.3. Importancia, Limitaciones y Alcance del D. O.

Al referirnos a la importancia que tiene el llevar a efecto un programa de D.O. es que mediante esto podemos indagar los problemas por los que esta cruzando, las necesidades imperantes en la organización y finalmente poder llevar a efecto los cam--

bios pertinentes a realizar.

En una organización que va desarrollandose creciendo, expandiendose o por el contrario lleva un curso de decadencia, a grosso modo detectarán que es lo que sucede y tratarán de corregirlo más o menos efectuando las medidas necesarias para poder salir adelante, más si en lugar de dejar que las cosas lleven un rumbo y en el camino atacar las fallas y errores, se llevará un programa de D.O. se estaría preparando para que antes de los problemas lleven a la organización a un mal estado, y previendo las necesidades actuales y futuras, la misma organización estaría en condiciones de enfrentarse a los cambios que van surgiendo, de forma tal, que no tomaría desprevenida a la entidad y la llevara a un mal funcionamiento.

Ahora bien, lo realmente importante del D.O. es que hay -- que usarlo de una forma tal que sea acorde a las necesidades imperantes en nuestro medio ambiente; es decir, esta técnica es de origen extranjero llevando en su estructura un programa de acuerdo a las características propias del país en que fue implantado, entonces hay que tomarlo como modelo pero Adaptandolo a nuestras necesidades, no implantarlo tal y como se esta llevando en el extranjero sino modificarlo tomando en cuenta las características Propias de las organizaciones existentes en nuestro país, porque de lo contrario, al implantarlo tal y como esta, sin modificaciones lo más probable es que lleve a la organización al fracaso.

LIMITACIONES.

Dentro de las limitaciones que podemos encontrar en el - -

D.O. es (el punto más importante) el tiempo. Nos referimos al tiempo porque para que un programa de D.O. se lleve a cabo se necesita:

PRIMERO.- La colaboración de los Jefes, es decir, aparte de las actividades normales que realizan deben dedicar parte de su tiempo para las pláticas y reuniones que deberán realizar entre los mismos jefes y con los subordinados.

SEGUNDO.- El llevar un plan de D.O. implica la colaboración de todos y cada uno de los miembros de la organización - cosa que no siempre están dispuestos a realizar.

TERCERO.- Para que un programa de D.O. se lleve a efecto plenamente y comprobar los resultados obtenidos se necesita un período mínimo de tres a cinco años. Este es uno de los inconvenientes principales por que los directivos no desean llevarlo a efecto porque lo que a ellos interesa son resultados inmediatos.

CUARTO.- El costo que tendría es elevado, por lo mismo, por el tiempo invertido en este y desgraciadamente la mayoría de las empresas no cuentan con los recursos necesarios para elaborar un programa de esta naturaleza.

ALCANCES.

En cuanto a los alcances que pueden llevarse a efecto consideramos que uno de los más importantes es el que la entidad - al implementar un programa de D.O. va ser capaz de no solo adaptarse a los cambios que surgan sino que además logrará autorenderse, es decir, no permanecerá estático sino que al irse pre-

sentando las situaciones que puedan afectar el desarrollo de la organización podrá hacerles frente con gran éxito, ya que no to mará desbalanceada a la misma.

De igual forma redundará en una mejora en la productivi---
dad, es decir, al observar las fallas encontradas y corrigiénd
las el personal llevará a efecto su labor de manera más eficien
te.

CITAS BIBLIOGRAFICAS.

C A P I T U L O I I

- 1.- Darvello A. Castaño Azmitia, Graciela Sánchez Bedolla y --
otros. Desarrollo Social y Organización. Pág. 111, México,-
1980.
- 2.- Ibid, Pág. 127.
- 3.- Warren Bennis. Desarrollo Organizacional. Pág. 2, México, -
1973.
- 4.- Richard Bechard. Desarrollo Organizacional. Pág. 15, México,
1973. Serie Desarrollo Organizacional.

C A P I T U L O I I I

NECESIDAD DEL CAMBIO.

3.1. Tipos de Organización.

En el mundo actual sabemos que existen diversos grupos o tipos de organización, las cuales se diferencian unas de otras por las características peculiares y particulares que conforman a cada una de éstas.

Podemos definir a empresa u organización como "La unidad-económica en la que se reúnen y combinan los factores de la producción para efectuar el proceso productivo, con la finalidad - de obtener bienes de todas clases destinados a los consumidores, ya sean éstas las unidades familiares u otras unidades productoras"(1).

La idea de crear una empresa u organización se puede presentar básicamente por dos motivos:

- 1.- La necesidad manifiesta dentro del conglomerado social de determinado producto o servicio, ya sea por su existencia en el mercado o porque las Cías. que se encuentran establecidas no satisfacen completamente - las demandas actuales.
- 2.- La obtención de beneficios económicos para los propietarios en forma de utilidades.(2)

Existen dos tipos de empresas básicamente:

La Privada y La Pública.

Empresa Privada.- Es aquella que busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de una necesidad, ya sea brindando un producto u ofreciendo un servicio.

Empresa Pública.- Es aquella cuyo fin primordial consiste en satisfacer una necesidad del carácter social sin importarle al obtener beneficios o pérdidas, en éste segundo caso el Estado actúa como empresario, en última instancia su finalidad es la de satisfacer una necesidad más no la de obtener un lucro.

Existen asimismo, empresas nacionalizadas o creadas por el Estado para controlar la explotación de renglones estratégicos de la economía o para evitar monopolios de ciertos productos, como el petróleo, para garantizar los precios más bajos posibles; éstas son las llamadas empresas nacionales o estatales.

La empresa mixta o de participación estatal, se da cuando se conjugan las aportaciones de los particulares, tanto de carácter directivo o en la propiedad o en ambas con las del Estado.

Dentro de éste mismo renglón de los diversos tipos de organizaciones que existen se encuentran también las transnacionales, multinacionales y plurinacionales.

Empresa Transnacional.- Es aquella cuya escala de operaciones rebasa las fronteras de un país extendiendo sus actividades a varias naciones.

Empresas Multinacionales.- Es una empresa que tiene la propiedad o el control de las instalaciones productivas (fábricas, minas, refinerías de petróleo, oficinas etc.) en más de un país.

Empresas Plurinacionales.- Son aquellas en que los gobiernos de dos o más países participan como principales accionistas o sea que vendrían siendo una modalidad derivada a la empresa multinacional.

Estas empresas están todavía en gestación y se desconocen sus efectos, pero no debe descartarse que podrían llegar a convertirse en otro instrumento de los países altamente industrializados en previsión a su tendencia internacionalmente de ejercer un mayor control sobre los países subdesarrollados, en formas cada vez más sofisticadas de domicilio, pero sin perder la perspectiva de la ganancia empresarial.

Para finalizar diremos que existe una gran diferencia de opiniones acerca de los diversos objetivos que se encuentran en las empresas; pero se puede hacer una generalización cubriendo los principios que están orientados a satisfacer necesidades de carácter general o social y encontramos tres categorías de objetivos:

- a) Servicios.
- b) Sociales.
- c) Económicos.

a) Objetivo de Servicios.- Consiste en satisfacer las necesidades de los consumidores, ofreciendo buenos productos o -- servicios en condiciones apropiadas.

b) Objetivo Social.- Por medio de éste objetivo, se trata de proteger los intereses económicos, personales o sociales de los empleados y obreros de la empresa, del Gobierno y de la Comunidad, proporcionándoles satisfacción a éstos grupos, por me-

dio de buenas relaciones humanas y adecuadas relaciones públicas.

c) Objetivo Económico.- En la mayoría de los casos se hace principal mención de éste objetivo, olvidándose de los dos restantes, lo que se considera un error, de acuerdo a que no se da la importancia debida a los valores individuales de los trabajadores ni a la aceptación de los consumidores. Dentro de éste objetivo encontramos la protección de los intereses económicos de la empresa, el pago de un dividendo razonable que vaya de acuerdo al riesgo asumido para los accionistas, la liquidación de las deudas con acreedores y la reinversión de utilidades que permita garantizar el buen crecimiento de la empresa.

Al conocer los diferentes tipos de organización que operan en México y conociendo las características de éstas, podemos determinar, basándonos en un programa de D. O. cuales son las necesidades imperantes en esa organización, es decir encuadrar a la organización dentro de un esquema el cual determine los males que aquejan, para de esa manera, observar la necesidad de operar en ella un cambio, las limitaciones y problemas que tendremos al enfrentarnos a esa resistencia a modificar actitudes y lo que es también importante, quienes son las personas que nos ayudarían a efectuar dicho cambio.

3.2. Características de las Organizaciones Sanas y Enfermas.

En todos los tipos de organización que operan en nuestro país, siempre han existido y existirán ciertas características-

que diferencian a una organización sana de una enferma, es decir, el establecerse y detectarse ciertas anomalías en los procesos, en los problemas existentes para que el subordinado lleve a cabo su trabajo, etc., sería una organización enferma, ó por el contrario, se realiza en forma eficiente, existe cooperación para emprender correctamente la tarea, hay buena comunicación, es que es una organización sana.

Al observar que existen ciertas diferencias, vemos que en algunas ocasiones se lleva a cabo un adecuado planteamiento - acerca de la forma de conceptualizar las relaciones humanas. Es por eso que a continuación expondremos algunas de las características que poseen las organizaciones sanas y las organizaciones enfermas.

ORGANIZACION SANA

- 1.- Los objetivos de la organización están plenamente -- identificados con los objetivos de los miembros de la organización y son conocidos por todos.
- 2.- Al existir una buena comunicación y buenas relaciones humanas los problemas y malestares pueden encontrar una solución adecuada.
- 3.- Las decisiones se toman teniendo en cuenta la disponibilidad en la informa---

ORGANIZACION ENFERMA

- 1.- Los objetivos organizacionales solo son conocidos por la alta Gerencia.
- 2.- Cuando hay un problema, a los miembros no les importa éste y tratan de ocultarlo.
- 3.- La gente se queja de las decisiones autoritarias, coercitivas y prepoten--

- ción proporcionada por todas las áreas.
- 4.- Hay sentido de equipo en la planeación y desarrollo del trabajo. La responsabilidad es compartida.
- 5.- Existe la colaboración entre los miembros cuando se necesita, se da y se pide ayuda.
- 6.- Cuando surge un conflicto éste es atacado en forma abierta.
- 7.- Existe el aprendizaje, ya que se da una retroalimentación efectiva.
- 8.- Las relaciones son honestas y las gentes se preocupan por lo demás.
- 9.- El liderazgo es flexible, cambia de estilo según la persona y la situación.
- 10.- Cuando los métodos son considerados como inoperantes se someten a juicio, es decir la innovación existe. (3)
- tes.
- 4.- Los Gerentes se sienten solos al hacer las cosas.
- 5.- La gente compete cuando se necesita colaboración.
- 6.- El conflicto se trata de ocultar y no es tratado como es debido.
- 7.- El aprendizaje es difícil ya que la gente no se acerca a sus compañeros.
- 8.- Existe un enmascaramiento en las relaciones y la gente se siente sola.
- 9.- El Gerente es como un padre que da ordenes en la organización.
- 10.- El método tradicional ante todo.

Para que una organización pueda considerarse sana debe tener muy en cuenta que debe tener la capacidad de adaptarse al cambio de una manera rápida y eficiente para que no solamente pueda sobrevivir sino seguir desarrollandose ya que al procesar la información logrará un nivel máximo de beneficios al más bajo costo.

Este es el objetivo principal de un programa de D. O.

3.3. Resistencia al Cambio.

3.3.1. Diversas Actitudes Hacia el Mismo.

En algunas ocasiones al estar actuando de determinada forma tenemos la impresión de que al realizar nuestra tarea, nos falta algo, es decir, no lo estamos haciendo como nos lo demandan las circunstancias. Es entonces cuando debemos enfrentarnos a la necesidad de realizar un cambio en nuestra conducta, en nuestros valores, etc., pero este cambio aunque sepamos que redundará en una mejora en nuestro trabajo y que obtendremos, no solamente nosotros sino también la organización un beneficio pero esto implicará el realizar un esfuerzo psicológico, es un esfuerzo que no siempre estamos dispuestos a realizar porque implicaría una modificación en nuestras actitudes, valores, etc. motivando también por otro tipo de situaciones, como sería el factor económico la incertidumbre, etc.

Al referirnos al factor económico queremos decir que la gente, el subordinado, le preocupa el conservar su empleo, si

hay algo que quiera conservar es el bienestar económico de su familia, es por ésto que al decirse que aumentará de carga de trabajo, sin requerir este un mayor esfuerzo físico se opondrá a realizarlo pensando que con ésto, que en un momento podrá darse sin empleo. Tenderá a operar bajo ciertas incertidumbres, inseguridades ya que lo nuevo implica el tener que enfrentarse a situaciones desconocidas, pensando en sí será capaz de saltar los problemas, si es ó no difícil, cuanto tiempo necesitará para aprender. Por poner algún ejemplo, cuando se introduce nueva maquinaria en la compañía implica incertidumbre en el subordinado pensando que su empleo peligrará.

Al efectuar un cambio, definitivamente nos encontramos -- con que las personas ponen de manifiesto esa inseguridad, esa actitud de no querer cambiar ó modificar su conducta hacia las nuevas situaciones, hacia los nuevos requerimientos que son solicitados día a día ante este mundo cambiante de hoy que exigen ante todo una renovación en todos los aspectos.

Esto es la resistencia al cambio, una resistencia que debe vencerse a toda costa, no importando que digan que con los procesos anteriores que se tienen sale el trabajo, no, sino que mediante un programa de desarrollo organizacional, pueda efectuarse este cambio pero de una manera constante, es decir que a un cambio siga otro y así sucesivamente, esto es creando un sistema que sea capaz de autorenovarse y de esa forma adaptarse a las nuevas situaciones.

3.4. El Agente de Cambio.

Para la resolución de problemas, (cuando se lleva a cabo un programa de D.O.) de las organizaciones, se requiere de un "Agente de Cambio".

3.4.1. El agente de cambio es un profesional de la conducta y de las ciencias del comportamiento humano, ya que como es natural, considera los aspectos humanos sociales de una situación como más comprensibles; ésto es muy importante ya que el elemento humano es en la mayor parte el elemento central del D.O.

Algunas de las habilidades que debe tener el agente de cambio son:

- Ser sincero, de pensamiento claro, no extremoso, con ideales, pasivo, independiente, seguro y no muy científico y sobre todo organizado.
- Interesarse por la realización de la tarea, más que por el poder o las metas personales.
- Inspirar confianza.
- Ser un investigador objetivo.
- Definir objetivamente los problemas y diagnosticarlos basado en la realidad.
- Preferentemente influir en las discusiones en vez de hacerlas o tomarlas.
- Ser especialista en las ciencias de la conducta con sólidos conocimientos del análisis organizacional.⁽⁴⁾

Las habilidades antes mencionadas pueden anteponerse unas a otras en cualquier punto, pues todas revisten igual importancia a la hora de su ejecución; sin embargo a nuestro parecer,

se debe considerar como principal el punto de inspirar confianza entre las personas, pues al hacerlo se logra mayor interés y más empeño por parte de los miembros de la organización también llamados clientes, para que puedan apoyarlo, ésto se debe enfocar básicamente a las habilidades necesarias para una mejor cooperación entre ellos.

3.4.2. Agentes de Cambio Internos y Externos.

Los agentes de cambio pueden ser internos o externos:

a) Agentes Internos:

Como su nombre lo indica son personas que pertenecen a la Organización.

b) Agentes Externos:

La empresa contrata temporalmente a éstas personas para que lleven a cabo sus programas.

Los agentes de cambio internos no son muy recomendables, - pues se cree que no tienen el mismo poder de influencia o mando que los agentes externos, aunque existen sus excepciones, como la de Shaldon Davis de TRW Systems, o de Alfred Marrow de Harwood Manufacturing Company⁽⁵⁾; los agentes externos son más recomendables para la etapa inicial del D.O., ya que influyen de una manera más directa sobre los miembros de la organización -- (clientes). Ahora bien, la capacidad del agente externo se verá al momento que empiece su etapa de investigación para descubrir -- cual es exactamente el problema de un modo más claro que los agentes internos, pues éstos pueden estar tan acostumbrados a verlos o tratarlos, que los pasan por alto y no les dan la debida importancia.

El tener una buena relación con los clientes, estriba, como

ya lo dijimos en la confianza que logre ganarse para romper el "hielo" al principio de la investigación, además de que se planteen metas y medios en un alto grado de influencia recíproca. Lo que debe quedar claro, es el papel que juega al consultor, pues su función es la de mejorar los problemas y renovación de la Organización, casi siempre originadas por conflictos entre grupos y rigidez en las relaciones y ésto se puede lograr con la retroinformación que se obtenga de los clientes para que le permita tener una relación (colaborativa) más amplia para que pueda aplicar todos los conocimientos en programas de inducción de cambios para el mejoramiento de la Organización.

3.5. Niveles de Resistencia al Cambio

Cuando se trata de introducir un cambio en la organización, es muy común que surjan situaciones que obstaculicen su éxito y aceptación pero los más frecuentes y difíciles de comprender en toda su magnitud son los relacionados con la resistencia de la gente que se verá afectada por los cambios, es decir, las personas que laboran en una organización, desarrollan una serie de actitudes, normas valores, expectativas, los cuales hacen que las personas tengan cierto comportamiento y actitud ante la perspectiva que se planea; alterar alguno de los elementos que ellos poseen mediante un programa de cambio en la organización, el cual provocará un cierto desequilibrio entre éstos elementos (actitud, normas, etc.) pero mediante éste programa de D.O. se pretende establecer el equilibrio, a través de la modificación de éstas actitudes, aceptando dichos cambios.

Al decir que las personas presentan cierto desequilibrio diremos que éste se presenta en distintos niveles, los cuales -

son:

- 1.- Nivel Individual o psicológico.
- 2.- Nivel Social de interacción.
- 3.- Nivel de la organización Macrosocial.

3.5.1. Nivel Individual o psicológico.

Este nivel se refiere básicamente a las variables psicológicas más significativas que influyen y en un momento dado determinan la conducta de los individuos ante el cambio:

- A) Personalidad.
- B) Estructura Cognoscitiva.
 - .) Procesos de percepción.
 - .) Comunicación.
 - .) Aprendizaje.

- C) Motivación.
- D) Valores y actitudes.

A) Personalidad.- La personalidad de un individuo la podemos conceptualizar como el conjunto de características psicológicas y pautas conductuales reales que interactúan dinámicamente, es decir, la personalidad es aquella que da la pauta a la manifestación de las características del individuo.

B) Estructura cognoscitiva.- Los seres humanos tenemos -- ciertas cualidades que nos permiten modificar la naturaleza y el ambiente que nos rodea; tal situación se fundamenta en la forma en que obtenemos información de

los estímulos que se nos presenten. Se ha considerado que en el proceso de obtener y desarrollar conocimiento intervienen una serie de complejos procesos íntimamente relacionados, que forman un sistema integral denominado "Estructura Cognoscitiva", cotidianamente estamos absorbiendo conocimientos para adaptarnos al ambiente y al hablar de barreras psicológicas al cambio social nos referimos a los procesos cognoscitivos o de conocimiento que se llevan a cabo en los individuos y que en un momento dado están influyendo en la determinación de la rigidez o flexibilidad de nuestro comportamiento y ajuste al ambiente. En la estructura cognoscitiva los procesos a los que se refiere son:

- .) Proceso de percepción.- La percepción es un proceso mediante el cual se extrae información del medio ambiente a través del cual el hombre se adapta a él y se enfrenta a sus exigencias.
- .) Proceso de Comunicación.- Al hablar de la comunicación la consideraremos como parte del sistema descrito, ya que como proceso, depende de la percepción y ésta depende de "estados internos y externos" relacionados con la comunicación que son los que determinan nuestras bases perceptuales.

Los estados internos y externos, se refieren a:

Estados internos (individuales) papel del aprendizaje, percepciones pasadas, valores, creencias, etc.

Estados externos (ambiente) aspectos determinados bá

sicamente por la influencia del ambiente físico-cultural.

Estos dos estados forman un contexto o marco conceptual, determinando lo que comunicamos (ver Capítulo I, referente a la comunicación).

- .) Aprendizaje.- El proceso del aprendizaje se deduce - cuando hay conducta errática o exitosa, por lo tanto el aprendizaje se refiere básicamente a la modificación selectiva que hacemos de las conductas presentes hacia otras que tienen más éxito para nuestra adaptación.

El aprendizaje es una forma de adaptación a nuestro ambiente, pero que también en un momento determinado puede constituir un obstáculo para mejores adaptaciones, por lo que es un factor determinante de considerar cuando se intenta introducir un cambio, ya que - tal cambio puede implicar la modificación de hábitos anteriores con los que la gente está identificada.

- C) Proceso de Motivación.- La motivación se refiere básicamente a la energía o fuerza que inicia, mantiene y encauza la conducta de los individuos; es importante su consideración como variable que ayuda a explicar la conducta, ya que se relaciona con los motivos que llevan a realizar actividades que las llevan a perseguir una meta particular y no otra (a rechazar un cambio y no aceptarlo).

La fuerza o intensidad de las necesidades es afectada -

por dos factores presentes en el proceso de la motivación; la accesibilidad de las metas y de las expectativas.

La accesibilidad se relaciona con la percepción de las metas y se refiere a las limitaciones externas que impone el medio, hará que un individuo logre la meta; las expectativas se refieren a que cuando un individuo trata de satisfacer una necesidad, recurre a sus experiencias pasadas con la meta que desea y en función de tales experiencias determina la posibilidad o probabilidad de alcanzarla.

Así el hecho de obtener una meta o no a través de ciertos comportamientos, lleva a las personas a tener una experiencia que se va sumando a las anteriores; entonces es mediante ésta (la experiencia) un valioso instrumento que utilizaremos para lograr en las personas, - - aceptación del programa de D.O.

- D) Valores.- El hablar de valores necesariamente implica la preferencia a una polaridad, es decir, a la clasificación de los fenómenos que ocurren a nuestro alrededor, llamándolos como buenos o malos, convenientes o inconvenientes y que provocan en las personas una reacción emocional positiva o negativa; aunque hemos de decir que la clasificación se da en forma independiente en cada individuo, el ambiente social juega un papel muy importante, ya que es éste el que nos condiciona a nuestra aceptación o rechazo hacia determinados objetos y situa

ciones que percibimos.

E) Actitudes.- Al hablar de actitudes nos estamos refiriendo a la predisposición que tienen las personas al comportarse de una manera específica, ya sea predominantemente positiva o negativa, a su vez las actitudes se caracterizan por:

- Impulsar a las personas a comportarse de una forma específica.
- Se adquieren y desarrollan a través de las experiencias en el medio social.
- Tienen a mantenerse una vez adquiridas aunque son susceptibles de cambio mediante nuevas experiencias.
- Siempre se dirigen hacia un objeto o situación.

En lo descrito anteriormente, podemos decir que éstos son algunos de los factores psicológicos que intervienen en la disposición de las personas para rechazar los cambios o para aceptarlos y se relacionan específicamente con la manera en que la gente percibe o interpreta el nuevo fenómeno o situación.

Sin embargo, éstas variables no operan en forma aislada ya que se llevan a cabo en un contexto social y organizacional y que tienen un papel primordial en la explicación de la resistencia al cambio, y por esto, a continuación nos referimos a algunos de los aspectos sociales y organizacionales que pueden ayudarnos a comprender porque los individuos se resisten al cambio social u organizacional.

Durante nuestra vida nos desarrollamos básicamente en el seno de las agrupaciones que existen en nuestro alrededor, tales agrupaciones van desde la familia, grupos de recreo, grupos estudiantiles etc. hasta las más grandes y complejas, como las organizaciones institucionalizadas. Todos éstos Grupos representan la influencia social más directa y determinante que condiciona nuestra conducta, ya que son el contexto en el que se forman hábitos actitudes y valores inolvidables. Es a través de la interacción como los individuos adquieren los intereses, valores, actitudes de sus grupos y se identifican con sus objetivos y asimismo a través de ella se desarrollan normas que regulan y controlan la conducta, actitudes y relaciones que aseguran la continuidad y sobrevivencia del Grupo; ahora bien dentro de éstos grupos existen ciertas normas, las cuales son medios de control que se desarrollan en los grupos, pero en el momento en que es necesario llevar a cabo una modificación en el contexto de la organización, cualquiera que sea la naturaleza del cambio si se contrapone o altera las normas de interacción de una fuerte resistencia, ya que el grupo, como sistema integral pondrá a funcionar sus mecanismos de equilibrio para mantener su estabilidad y entre éstos están las normas por lo que se les considerará como un tipo de factores o variables que influirán en la resistencia a los cambios. También nos referiremos a la cultura, ya que es ésta un elemento muy importante el cual influye de manera directa en la conducta del individuo y por ende del grupo al que pertenece.

Al hablar de cultura, se hace referencia implícitamente al

sistema integral formado por las instituciones sociales, acti--tudes, motivaciones y sistemas de valores que encauzan la vida--de los grupos.

Cuando se intenta modificar algún aspecto de la organiza--ción, tecnología, estructura, procesos, se está tratando a la -vez de llevar a cabo una alteración en algunos aspectos de su -cultura y es en éste punto donde comunmente surge con más frec--uencia la resistencia al cambio, ya que va a implicar para los individuos una modificación en sus valores, actitudes o creen--cias. La resistencia será más fuerte en la medida en que los -nuevos valores y creencias sean discrepantes con las anterio---res.

3.6. Técnicas a Utilizar.

Dentro de éste tema, el medio ambiente que rodea a la Orga--nización es uno de los puntos más importantes, ya que muchas de las veces las organizaciones no se adaptan a él de una manera -eficiente. Del medio ambiente surgen las demandas externas que se dan a la Organización, pues son oportunidades, problemas o li--mitaciones; las oportunidades son las demandas del producto de--la organización, los problemas y las limitaciones, son amenazas y requisitos que se imponen a los miembros de la organización, -que impiden la realización de los objetivos organizacionales.

Uno de los problemas más comunes con que se enfrenta la Or--ganización, es que al momento de la planeación se ha proyectado a que crezca en determinada manera y tiempo; pero el proyecto -

se queda corto y la organización crece en medida mucho más grande de lo que se tenía planeado; es aquí donde empiezan los problemas y los conflictos en el personal de la empresa al atacar de manera eficiente éstos problemas, por lo que a continuación se emplean algunas técnicas para resolver el problema y son:

- a) Retroalimentación de datos.
- b) Desarrollo de equipo.
- c) La solución de problemas de intergrupo.⁽⁶⁾

a) Retroalimentación de datos.- Consiste en dar a conocer a los miembros de la organización la información y las inquietudes que se recopilaron durante entrevistas, sesiones y cuestionarios acerca de como observan ellos sus problemas, respecto a la comunicación, estructura e interacción interpersonal, intergrupala, etc. En éste punto, es importante hacer que los miembros de la organización reciban la retroinformación y que realmente reconozcan que ellos mismos han producido, y ésto se logra a través de que la información se dé en forma pública, no exclusiva, es decir, que se encuentren todos los miembros y que escuchen las diferentes opiniones que se han hecho.

b) Desarrollo de equipo.- Se designa a producir habilidades de grupos más efectivos en la realización de tareas.

Las relaciones que existen entre los miembros del grupo y el líder son evaluadas y estudiadas, lo que es una condición para el trabajo en el desarrollo de equipo. Existen diferen-

tes clases de equipo como:

- equipos formales de trabajo.
- equipos temporales de fuerza de tarea.
- equipo recientemente constituido.

Estos equipos tienen distintas habilidades y se requiere trabajar con ellos de una manera especial y apropiada.

- c) Solución de asuntos en intergrupos.- Cuando dos grupos trabajan juntos surgen problemas y entonces se les debe de dar -- una solución. Los grupos deben ser interdependientes, por -- ésto se debe enfocar básicamente a las habilidades necesa--- rias para una mejor cooperación entre ellos. Cuando existe-- la experiencia de un grupo que trabaja sus propios problemas, es bueno ya que puede buscar una solución tanto a los problemas propios y a los de otro grupo.

CITAS BIBLIOGRAFICAS.

C A P I T U L O I I I

- 1.- Fernández Serna Gabino. Economía Política (Principios y aplicaciones). Pág. 14, México 1981.
- 2.- Campos Cervantes Estela de la Luz, Cortes Iñiguez Carlos y - otros autores. Manual de Administración para la pequeña y mediana empresa. U N A M, Pág. 8.
- 3.- Ferrer Pérez Luis. Guía práctica de Desarrollo Organizacional. Págs. 33-36, México, 1972.
- 4.- Ibid, pág. 21
- 5.- Warren Bennis, ob: cit. pág. 12.
- 6.- Ferrer Pérez Luis, ob. cit. pág. 65.

CAPITULO IV.

IMPORTANCIA DEL "ROL".

4.1. Definición.

El rol como tal, se define como la forma en que las personas actúan en cada grupo al que pertenecen, dependiendo del lugar que ocupan en cada uno⁽¹⁾; es decir, el rol como tal nos va a servir para fijar límites a la conducta de los miembros de un grupo, de una sociedad, etc. Pero éstos tienen sentido cuando nos damos cuenta de que los roles son esenciales para la estructura social; dicha estructura social debe limitar la conducta de las personas que ocupan un determinado lugar para cumplir -- sus funciones adecuadamente, esto es que el rol va a ser determinado por el lugar que ocupa el individuo, ya sea en la organización o empresa y en toda aquella agrupación a la que pertenece.

4.2. Importancia.

Hemos dicho que el rol va a delimitar la conducta del individuo con respecto al grupo al que pertenece, entonces vemos -- que la importancia que tiene el rol va a ser definitiva para poder darle al individuo de acuerdo al grupo al que pertenece en ese momento, las características propias que debe tener conforme al "status" (lugar que ocupa una persona); se le va exigir --

un determinado tipo de conducta, ya que de ésta forma se espera un comportamiento específico y diferente.

Sabemos que cuando un individuo actúa de acuerdo al rol -- que ocupa, el comportamiento de éste se ve afectado conforme a los valores y creencias que posee, pero también por los demás -- individuos que a su vez también poseen cierta escala de valo---res, los cuales tienen que ajustarse por las exigencias que se les piden conforme al grupo al que pertenecen, ya que de ésta -- forma al interactuar los individuos, éstos se identificaran con el rol que los ubica en su posición social, de acuerdo con el -- conocimiento previo que tiene de éste, por su orientación voca---cional o por el entrenamiento que ha recibido para desempeñarlo; entonces cuando una persona tiene perfectamente delimitado cual es el rol al que ha sido asignado, entendiendo la conducta que se espera realice podrá desempeñar de forma eficiente lo que se espera que haga.

4.3. Tipos de Rol.

Dentro de los tipos de rol básicamente encontramos dos tipos de roles: el rol formal y el rol informal.

Rol Formal.- Se le denomina rol formal a aquella conducta que un individuo debe realizar conforme al grupo formal al que pertenece, por ejemplo un cajero debe realizar el informe de entradas y salidas de dinero, efectuar corte de caja, etc. y a su vez deberá realizar el ROL INFORMAL de atender cortesmente al -- público, ser amable, etc. A su vez podemos hacer una subdivi---

si3n de 3stos roles:

- a) Rol prescrito.- Conjunto de expectativas que el grupo - tiene del comportamiento de una persona que ocupa una - determinada posici3n dentro de 3ste.
- b) Rol subjetivo.- Se refiere a las expectativas espec3fi- cas que la persona aplica al desempe1o de su propio com- portamiento con respecto a la posici3n que ocupa.
- c) Rol desempe1ado.- Es la serie de comportamientos reales que lleva a cabo el ocupante de determinada posici3n -- cuando interactúa con ocupantes de otras posiciones.
- d) Rol permitido.- Conjunto de conductas que no se exigen en el rol prescrito, pero el grupo permite al ocupante- de la posici3n sin que 3sto sea causa de reclamaci3n al- guna.
- e) Rol proscrito.- Conductas prohibidas para el ocupante - de la posici3n.

Vemos entonces que la estructura de los roles va a ser de- terminada por la divisi3n de labores que existen en grupo: que- a cada persona que ocupa una posici3n, se le asigna una serie - de tareas y responsabilidades que el grupo espera realice.

4.4. Liderazgo.

En todo proceso social implica de alguna manera la influen- cia, es decir, los individuos se influyen para realizar determi- nada acci3n, pero cuando una persona ejerce una mayor influen- cia sobre las dem3s, se dice que est3 funcionando como l3der, -

porque esta encauzando al grupo a seguir determinado rumbo.

El liderazgo es un proceso en el cual todos los participantes son responsables de la forma en como es dirigido el grupo.-

El liderazgo puede ser:

- Democrata.
- Coercitivo.
- Burocrata.
- Democrata.- Cuando la persona que esta realizando la función de líder permite que los demás miembros del grupo participen activamente en la toma de decisiones.
- Coercitivo.- El líder, como tal, tiene el mando de todas las decisiones, es decir, lo que el plantea se realiza - tal y como el propone.
- Burocrata.- Cuando la posición de líder varía de un lado a otro, es decir que una u otra persona puedan realizar el papel de líder de acuerdo al momento que se trate.

4.5. Conflicto.

4.5.1. Causas:

Dentro de las organizaciones existen condiciones estructurales y funcionales que propician que surjan los conflictos, -- pues mientras haya una influencia recíproca en las personas va a existir la posibilidad de que surjan desacuerdos e incompatibilidades entre ellos.

Los conflictos van a ser ocurrencias normales que aparez--

can en la empresa; los conflictos no siempre van a ser dañinos, al contrario, pueden ser saludables en la vida de los organismos empresariales, pero pueden resultar de consecuencias no muy buenas cuando no se les dé una solución adecuada (que no se detecten a tiempo).

Una de las principales causas de los conflictos son los de sacuerdos y discrepancias en las ideas que surgen a un nivel individual o interpersonal o a nivel intergrupos.

CONFLICTOS EN EL NIVEL INTERPERSONAL.

Este tipo de conflictos surgen muy a menudo en las organizaciones. suelen provenir de los diferentes sistemas de valoración, otras de diferencias no resueltas en los estilos personales (caracter o personalidad de los individuos), diferencias en los métodos de trabajo; muchas de las ocasiones las personas -- que intervienen en éstos conflictos interpretan los casos como competencias entabladas y no como colaboración; hay otras en -- que las cuestiones de confianza y de aprobación son trascendenta les en las relaciones de trabajo. Otra de las causas más importantes de los conflictos a nivel interpersonal es la ambigüedad en las funciones, ya que puede provocar intensos conflictos en el seno de los equipos de trabajo con miembros de su equipo de trabajo, pero también atiende a otros equipos al mismo tiempo o las órdenes que recibe de los jefes de trabajo.

CONFLICTOS A NIVEL DE INTERGRUPOS.

Una de las causas principales de éstos conflictos es que no se definen las metas a seguir o la forma de considerar la distribución de premios a cada grupo; se pueden vedar las relaciones reciprocas y eficientes en tareas y actuaciones y producir tensiones, desilusiones a los miembros de todos los miembros de los departamentos afectados. Los individuos y los grupos a menudo interpretan las tareas como una situación competitiva, aun cuando la organización lo que requiere es colaboración.

Las relaciones saludables y productivas entre individuos y grupos se caracteriza porque se junten y funcionen conjuntamente (convergencia auténtica). Si ésta convergencia se trastorna en virtud de diferencias no resueltas o de competencias solapadas (ésto ocurre comunmente con las relaciones humanas) se deben hacer intentos para que vuelvan a converger. Algunos procedimientos tácticos o estrategicos no son los adecuados porque al intentarlo lo que ocasionan es que los conflictos se prolonguen e intensifiquen. Algunas tácticas en las organizaciones pueden ser:

- a) Maniobrar con un superior para que tome una decisión -- que aminore el conflicto.
- b) Cambiar la estructura del organismo.
- c) Formular planes estratégicos para refutar lo que afirme otra persona.
- d) Engendrar datos inaplicables para demostrar que se tiene la razón.
- e) Pasar por alto o eludir el conflicto reduciendo al mínimo todo acercamiento.

Cuando no se resuelven los conflictos, ocasionan costos -- personales y a la organización. Las personas pueden experimentar tensiones, compulsiones y descontento con la índole de sus relaciones. Estos conflictos entre grupos intensifican a menudo sentimientos de lealtad y contribuyen a formar estereotipos-inexactos. Los conflictos no resueltos atrofian las energías -- porque aminoran las energías reales y potenciales y como consecuencia los interesados tienen poca utilidad funcional para el organismo.

Es necesario hacer desaparecer el mito de que los conflictos en individuos y organismos son de que:

- 1) Todos los conflictos son nocivos y desperdicio de energías.
- 2) Todos los conflictos ocasionan sufrimiento y daño personal.
- 3) Todos los conflictos son destructivos.
- 4) Todos los conflictos existen porque una de las partes -- tiene la culpa.

Debemos tomar una visión positiva de los mismos, ya que -- pueden ser estimulantes, atractivos y reveladores para el organismo. De hecho pueden resolver problemas y sentimientos de colaboración entre las personas. Mientras se mantenga el contacto entre los sujetos del grupo y éstos se esfuercen por lograr las mejores realizaciones, el conflicto puede ser fructífero; -- al contrario de ésto, si las discrepancias son mayores y los -- sentimientos sean más intensos habrá más probabilidades de que se realice una solución colectiva mejor que la individual o de grupo.

Los conflictos no se encuentran en un solo nivel aparecen en todos los niveles de la Organización; es posible crear un -- concepto teórico del desarrollo de la Organización y de su tecnología consiguiente en función de la solución de sus conflictos. Esto es porque uno de los problemas primarios de las organizaciones es alcanzar el grado y la colaboración necesarios para la efectividad global del sistema.

4.5.2. Alternativas.

Los conflictos en el seno de los organismos pueden comprenderse como un proceso dinámico subyacente en gran variedad de conductas en los organismos. El conflicto no se refiere a sus circunstancias precedentes ni a la conciencia individual de que exista, ni a ciertos estados afectivos, ni a sus manifestaciones claras, ni a sus remanentes de sensaciones o de estructuras, sino a todos éstos elementos tomados conjuntamente como antecedentes del caso en conflicto.

Los conflictos no deben valorarse en buenos y malos sino -- deben tomarse en cuanto a las funciones en la organización y -- sus efectos antifuncionales. Los conflictos engendran presiones para reducirlos, y aunque se quedan los crónicos, solo se toleran en ciertas circunstancias y el administrador perspicaz los crea y los manipula. Los procedimientos técnicos para resolver conflictos pueden aplicarse a cualesquiera de muchas presiones. La efectividad y conveniencia dependen de su índole y de la filosofía del administrador.

El modelo de tensiones lleva a instituir válvulas de escape y el modelo semántico a fomentar la comunicación abierta. Ambos pueden aplicarse a conflictos imaginarios pero al aplicarlos a conflictos reales solo puede acrecentarlos a realizarlos aún más.

Existen tres modelos conceptuales que pueden ayudar a resolver o abordar el conflicto:

1.- El Modelo Negociable.

Es el formulado para resolver conflictos entre grupos-interesados que compitan por adquirir recursos escasos. Este modelo es especialmente apropiado para el análisis de las relaciones entre trabajadores y la gerencia. Para trámites presupuestales y para conflictos entre asesores y ejecutores.

2.- El Modelo Burocrático.

Es el aplicable al análisis de conflictos entre jefes y subalternos, o en general de los conflictos a lo largo de la línea vertical de la jerarquía. En este modelo el interés principal radica en los problemas originados por las tentativas para controlar la conducta y las reacciones del organismo a ese control.

3.- El Modelo de Sistemas.

Se encauza a los conflictos entre partes relacionadas funcionalmente. El análisis de los problemas de coordinación atañe especialmente a este modelo. (2)

CITAS BIBLIOGRAFICAS.

C A P I T U L O I V .

- 1.- Castaño Azmitia Darvelio A., Sánchez Bedolla Graciela y - -
otros autores. ob. cit. Pág. 111.

- 2.- Newton Margulies Anthony P. Raia. Valores, proceso y tecnología,
pág. 142, México, 1977.

CAPITULO V

PROGRAMA DE D.O. (CASO PRACTICO)

Cía. Diseños para el Hogar.

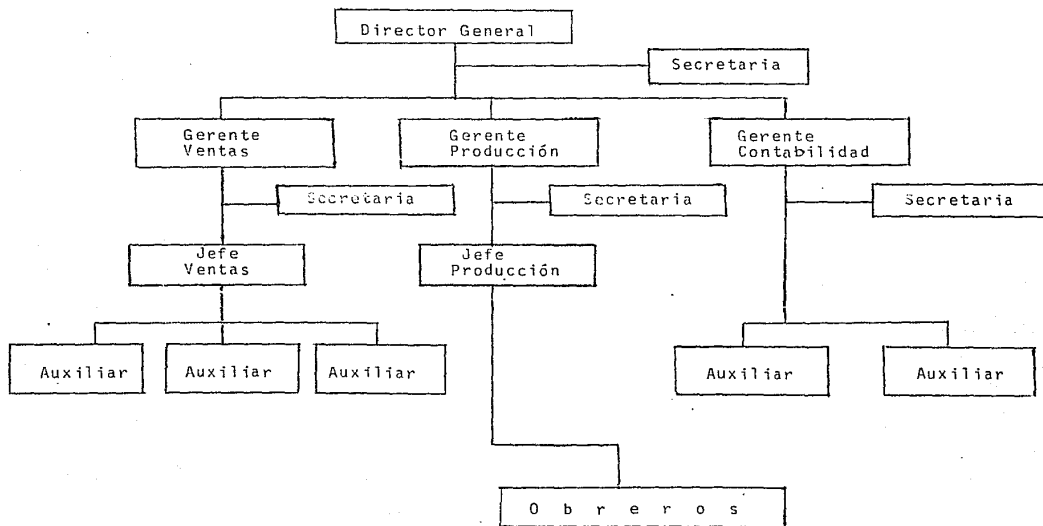
La Cía. "Diseños para el Hogar" fue fundada en el año de - 1960 contando con la estructura que se presenta más adelante, - dedicándose a la fabricación de artículos para día de campo, ta - les como asadores, mesas, sillas para playa, etc.

A últimas fechas se ha manifestado una gran problemática; - un- disminución en las ventas originado por la mala calidad con - que el producto ha estado saliendo al mercado.

El Director General al observar este fenomeno solicita a - las áreas afectadas expliquen el motivo por el cual se ha pre- - sentado este problema, inquirendoles que la materia prima que - se adquiere es de la misma calidad con la que se había estado - trabajando.

Después de llevar a cabo reuniones con las áreas afectadas y no obtener una respuesta satisfactoria, siente la necesidad - de recurrir a una Asesoría Externa. La relación Consultor Ex- - terno (Asesor) cliente dio como resultado que se propusiera la - creación de un programa de Desarrollo Organizacional.

Para poder llevar a efecto este programa lo primero que se - hace es crear un ambiente de confianza entre el Asesor y el - - cliente para que de esta manera el diálogo que se genere sea de - forma abierta y franca, lo que permite una mejor recopilación -



de información.

Al obtener los datos, se investigo cual es el ambiente organizacional imperante en ese momento, es decir, se hizo un diag--nostico. En el curso de la recopilación de información se recurrio a la entrevista, retroinformación de encuestas y junta de -confrontación.

Las entrevistas se aplicaron al personal de la Organización con el objeto de determinar el clima organizacional existente, -la comunicación que prevalece, la satisfacción en el trabajo, maquinaria que se utiliza para la elaboración del producto, motivaciones que tienen, etc. todo esto para tener conocimiento de - -las variables que se pueden presentar y de esta forma llevar a -cabo la estrategia que más resulte conveniente para la elabora--ción del programa.

Como se dijo anteriormente el Asesor tratara de crear un --clima de confianza con el cliente; de igual forma hara lo mismo con las personas que vaya a entrevistar para obtener la informa--ción deseada.

El asesor aplicara un cuestionario al entrevistado de forma tal que sienta que la información que proporcione no vera afecta do en forma negativa el desempeño de su labor.

Después de realizar las entrevistas, se hizo necesario la -elaboración de graficas para una mejor representación de los da--tos obtenidos y poder determinar el clima organizacional que pre--valece. (Ver graficas y Cuestionario anexo).

Analizando las respuestas y basándose en la representación gráfica obtuvimos como resultado que:

- 1.- Baja en las ventas por una mala calidad en el producto.
- 2.- El personal se siente desmotivado por lo rutinario de su trabajo.
- 3.- Los entrevistados manifestarán estar conformes respecto a la maquinaria que utilizan, argumentando que es suficiente y adecuada para el producto que se elabora; se les sugirió la implementación de nueva maquinaria, la mayoría, dijo que no la necesitaban.
- 4.- La comunicación no parece ser la adecuada, es decir, como se esta llevando a efecto debido a las barreras que interponen la jerarquía de los jefes inmediatos, los problemas personales derivados de malos entendidos, envidias, etc., originando de tal forma que la relación interpersonal sea inadecuada.
- 5.- Debido a la mala comunicación existente, se da origen a las preferencias, motivando con esto que las cargas de trabajo están mal distribuidas, es decir, existen envidias, dando por resultado que la energía de trabajo sea mal encausado provocando una baja en el rendimiento.
- 6.- Al existir problemas interpersonales se provoca que en un determinado momento, si un compañero se encuentra en dificultades no se le preste ayuda.
- 7.- Se ha manifestado que la remuneración que obtienen es inadecuada, argumentando que su experiencia, conocimientos y habilidades son merecedores de un mejor salario.

- 8.- Independientemente del incremento en el salario, el personal manifiesta que:
- a) Se les reconozca su labor.
 - b) Exista mayor fluidez en la comunicación, es decir, se -- eliminen las barreras jerárquicas en cuanto a comunica-- ción se refiere.
 - c) Mayor posibilidad de desarrollo, que no se estanque a la persona.
 - d) Ubicar al empleado de acuerdo a sus conocimientos y expe riencia..
 - e) Las inquietudes que se manifiesten, sean tomadas en cuen ta y no desechadas.
- 9.- Las prestaciones otorgadas por la Cía. son superiores a las de la Ley.
- 10.- El personal no se siente agusto desempeñando su labor debi- do a los conflictos que existen entre ellos.

Al obtener dicha información, decidimos utilizar como estra te gía la Junta de Confrontación, la que a continuación explicare mos en que consiste.

¿ Qué es la Junta de Confrontación ?

Es una junta para toda la administración de un organismo - con duración de un día, en la que se da a los participantes una conferencia acerca de la salud de la organización.

Para Richard Beckhard, este tipo de intervención es la indicada cuando:

-) Existe necesidad de que todo el grupo de ejecutivos revise sus propios trabajos.
-) Hay muy poco tiempo disponible para ese trabajo.
-) Existe suficiente cohesión en el equipo cumbre para asegurar la continuidad.
-) Existe un compromiso real de resolver los problemas de - parte de la Dirección General.
-) El organismo experimenta o ha experimentado recientemente un cambio trascendental.

Ahora bien para determinar si es veraz la información que - se obtuvo, se hace necesario la creación de grupos para que de - esta manera saber si los datos obtenidos en las entrevistas es - real y verdadera.

Los grupos estaran conformados de 5 personas, dentro de las cuales habra un representante; el asesor intervendra dando una - introducción acerca de lo que se trata, haciendo resaltar la im- portancia que tiene la participación de todos, y que las cuestiones que se traten sean dialogadas de manera franca y sin temor - a represalias.

Lo que se les pide a los grupos es:

-) Piense que usted es una persona que tiene ciertas necesi

dades y metas, y que es parte integrante de la organización.

- 1.- ¿Cuales son los problemas que tiene para llevar a efecto su trabajo?
- 2.- ¿Existe alguna situación o factor importante que siente lo - desmotiva?
- 3.- ¿La comunicación o diálogo que mantiene es el adecuado?
- 4.- ¿Qué condiciones serian necesarias para sentirse agusto en - la elaboración de su trabajo?

- 1) - Mejor ubicación en los puestos.
 - Mayor y mejor comunicación en todos los niveles.
 - Horario.
 - Mala iluminación (deficiente)
- 2) - La mala ubicación que existe para desempeñar los puestos.
 - Mejor remuneración.
 - No hay o no existe reconocimiento a la labor.
 - Favoritismos o preferencias (envidias)
 - Las inquietudes que se manifiestan no son tomadas en cuenta.
- 3) - No es adecuada porque existen barreras, ya que el Jefe Superior impide que se lleve a cabo porque piensa que el subordinado no tiene porque expresar sus puntos de vista y - que debe concretarse a realizar su trabajo.
 - El empleado, en ocasiones, no manifiesta sus inquietudes - porque considera que no va a ser escuchado, por temor a re

presalias o simplemente por considerar que al momento de - hablar con su Jefe, se burlara de él.

- 4) - Que se ubique mejor a la persona en el puesto, de acuerdo - a sus conocimientos y experiencia.
- No existan favoritismos.
 - Que no fuera rutinario el trabajo.
 - Sea reconocida la labor
 - Las condiciones de trabajo fueran optimas
 - Mejor remuneración por el trabajo.

Posteriormente se llevara a cabo la discusión entre los integrantes del grupo y el representante hara una lista de los resultados obtenidos; se entregaran al consultor y se leeran para que después se agrupen en categorías y tipos de problemas analizando lo que dijo cada grupo para que esa forma la retroalimentación - que se genere sea base a los cursos alternativos de acción.

En otra sesión se formaran grupos iguales a los anteriores, - pero ahora cada uno de los grupos se pondra en el papel de Director de la Cfa., el objetivo es que habiendo hecho un análisis de los problemas o dificultades que se tienen, cuestionando al grupo propongan soluciones para tratar de resolver esos problemas. - Ha este tipo de técnicas se les denomina "Representación de Papeles" y las soluciones que propusieron son:

- Ubicar al empleado conforme a sus conocimientos y experiencia.

- Estimular al empleado reconociendo su labor.
- Establecer medios y sistemas de comunicación adecuados.
- Eliminar favoritismos.
- Organización de eventos socio-culturales y deportivos.
- Visitas periódicas a la planta por parte del Director.
- Designar a una persona dentro de los grupos de trabajo, a la cual se le proporcionara o informara las inquietudes - que manifiesten los subordinados, el cual a su vez las da ra a conocer a los Jefes inmediatos superiores.
- El concientizar o sensibilizar al personal de que los problemas que existen son debidos a la falta de comunicación existente; el que todos entiendan que somos seres humanos, personas que tienen inquietudes y expectativas, de igual manera tienen ciertas metas o objetivos que van a estar - acordes con los de la organización, pero debido al cambio que se va presentando en nuestro contexto socio-económico, las actitudes que hasta ese momento se estan manifestando deberan modificarse, otros por el contrario se reafirma-- ran dando por resultado que el individuo se concientice - acerca de la problemática que se esta manifestando en ese momento dentro de la organización.

Esto nos va a dar la base para poder atacar la resis--tencia al cambio que se ha estado manifestando en todos los niveles, las incongruencias que existen en el proceso de la comunicación y eliminar la desconfianza que tiene el - empleado hacia la administración.

Después de comparar la información obtenida se llego a la -

conclusión que la mayoría de los puntos que se obtuvieron son -- ciertos tales como la falta de comunicación, desmotivación por -- su trabajo, ubicación del empleado, etc., pero también se desmin -- tío en otros puntos como el que no exista un compañerismo real, -- el incentivo económico no es tan secundario como parecía etc.

Al observar la problemática existente el asesor presenta a -- la alta Dirección (cliente) los diversos cursos alternativos de -- acción.

Dichos planes son:

- a) Plan Motivacional.
- b) Ubicación del Empleado
- c) Creación de grupos en los cuales exista un representante (intercomunicador) al cual se dirijan para aportar sus -- inquietudes y sugerencias.
- d) Laboratorio de adiestramiento (Grupo T)

Ubicación del empleado.

Dentro de la organización uno de los problemas a los cua -- les se enfrenta es la ubicación idonea del empleado; se supone -- que dada las cualidades y aptitudes del individuo, se le coloca -- ra en el puesto más idoneo para que desarrolle su trabajo de una manera eficiente; más no siempre es así ¿porque? porque si un -- candidato ofrece más o menos los requisitos para "X" puesto lo -- colocan sin conocer a fondo sus cualidades o experiencia, no da -- ra los resultados esperados.

Debemos tener en cuenta que el objetivo primordial o básico

es contar con un empleo que sea excelente tanto para el individuo como para la misma producción; el empleado "aparentemente" - estaba conforme con el puesto desempeñado, pero siempre manifestaba su deseo por ocupar algún otro lugar dentro de la Cía. por su experiencia y conocimientos, sentía que en parte su experiencia estaba siendo desaprovechada y que podía rendir más en otro puesto.

Este punto se debe analizar de forma un poco más detallada. Según la organización esta debe contar con un inventario de Recursos Humanos, el cual permitiera seleccionar a la persona más adecuada conforme a las características requeridas para el puesto (experiencia, conocimientos, habilidades, etc.)

La Cía. Diseños Para el Hogar no cuenta con un inventario de Recursos Humanos; es recomendable crear uno, para que de esta forma el trabajador o empleado una vez siendo miembro de la Cía. sea considerado para en algún momento que se requiera se le permita ocupar otro puesto, apoyandose también en la capacitación permanente al empleado para que realice aun mejor su trabajo.

En el análisis que se efectuó para saber cual era la problema a la que se enfrentaba la Cía. el empleado sentía o sabía que no estaba integrado al grupo de trabajo o al puesto que realmente el desarrollaría más eficientemente.

Al detectarse que efectivamente las personas no todas, estaban desarrollando una función para lo cual no estaban suficientemente preparados, o carecían de la habilidad para ejecutarla, el individuo se sentía:

- 1) Desmotivado.

2) Frustrado.

3) Cohibido

Esto se debía a las preferencias y favoritismos que existían dentro de la organización ya que por ser recomendado alguna persona ocupa un puesto para el cual no está preparado, en cambio, si otra persona posee los conocimientos pero no simpatiza con el Jefe Superior no ocupará el puesto.

PLAN MOTIVACIONAL.

Antes de entrar a elaborar el plan motivacional daremos un preámbulo al significado de motivación.

Motivación.- Es la causa interna que sostiene, dirige y promueve la conducta; la motivación son deseos, necesidades, propósitos e impulsos; estos términos reflejan de algún modo la fuerza o energía que impulsa a una persona a actuar.

La motivación y el rendimiento en el trabajo se relacionan entre sí, es decir, si deseamos tener un alto rendimiento en los empleados, debemos encontrar factores motivacionales que lo propicien.

Los factores que se dan en la motivación son múltiples y muchos no caen bajo el control o la influencia del administrador.- Ahora bien ¿qué motiva a las personas? . A la mayoría de las personas los motiva el deseo de satisfacer una serie de necesidades, las cuales varían de acuerdo a la personalidad de cada individuo.

Mostrando generalidades acerca de la motivación pasaremos -

a el plan motivacional que se propone llevar a efecto.

Con los resultados de las investigaciones realizadas sabemos que las causas del bajo rendimiento en el personal es debido a:

- .) Falta de comunicación adecuada entre todos los niveles.
- .) Mala ubicación en los puestos de las personas (idoneas)
- .) Falta de incentivos tanto sociales como económicos.

Los objetivos que se plantean son:

- Propiciar que la comunicación sea más fluida entre todo el personal.
- Mediante una serie de exámenes ubicar a las personas en los puestos idoneos.
- Proporcionar incentivos de tipo económicos y social adecuados.

Todo lo anterior va encauzado hacia una sola meta: obtener un mayor rendimiento para la mejor producción, provocando un incremento en las ventas de los productos que se fabriquen.

Políticas a Seguir.

1.- Para la comunicación.

- Se puede lograr a través de dar mayor atención a los empleados, en cuanto a sugerencias y necesidades que expongan a los superiores.
- En cuanto a los superiores visiten a los empleados u obreros, platiquen con ellos de vez en cuando para que sien--

tan que son tomados en cuenta y forman parte de la organización, además que esto sirve como un incentivo para desarrollar mejor su trabajo.

2.- Para la ubicación de puestos.

- Analizar cada uno de los puestos y en base a esto seleccionar al personal ubicandolo de acuerdo a:
 - .) Sexo.
 - .) Edad.
 - .) Escolaridad.
 - .) Experiencia (dentro de la empresa así como en trabajos anteriores).
- Boletinar plazas y puestos para que se inscriban los empleados y obreros y participen en los concursos.
- Creación de un Departamento de Recursos Humanos.

3.- Incentivos.

Dentro de este punto podemos clasificar a los incentivos como económicos y sociales.

Incentivos Económicos.-

- a) Premio de puntualidad.
- b) Al establecer estándares de producción, el personal que lo sobrepase reciba una compensación extra.
- c) Incremento en las prestaciones.
- d) Ayuda para transporte.

Incentivos Sociales.-

- a) Organizar paseos, excursiones, visitas a museos, exposiciones, eventos deportivos, etc.
- b) Reconocimiento a la labor (empleado u obrero del mes) - dentro de la gaceta que se publica internamente.

CREACION DE GRUPOS.

Dentro de los grupos de trabajo tanto a nivel obrero como a nivel empleado, existirá una persona a la cual se le denomina "intercomunicador", y tiene la función de exponer ante los jefes superiores las inquietudes y sugerencias que sean manifestadas por el personal. Este intercomunicador será designado en su primera ocasión por votación; las ocasiones subsecuentes será designado conforme al desempeño logrado en sus labores; todo esto con la finalidad de no permitir la centralización, es decir que no recaiga en una sola persona la facultad de ser el transmisor de ideas, es decir, tiene la característica de que es "rolado".

GRUPO "T"

Se le llama también Laboratorio de Adiestramiento en Sensibilidad, cuya duración por lo general es de dos semanas.

Estos grupos de aprendizaje se reúnen regularmente durante todo el laboratorio, constan de diez a quince miembros los cuales tienen el objetivo primordial de aprender, es decir, consis

te en crear oportunidades de aprendizaje para sus miembros mediante sesiones de información o de teoría lo que les permitirá comprender las experiencias por las que están pasando en el Grupo T optimizando el aprendizaje. Los puntos en los que se basan son temas como los siguientes:

Que es lo que se debe observar en un grupo, los problemas afectivos que se plantean al convertirse en miembros de un nuevo grupo, la toma de decisiones y la solución de problemas del grupo, el proceso de comunicación, los estilos de expresión afectiva, etc. Esto es con la finalidad de que el personal se concientize o sensibilize en cuanto a toma de decisiones se refiere, lo cual contribuirá en gran medida al logro de una mejor comunicación tanto formal e informal, evitando con ello malos entendidos.

CONCLUSIONES .

Al elaborar el presente trabajo pudimos darnos cuenta que el D.O. es todavía nuevo e incipiente en nuestro país, motivo -- por el cual muchas empresas lo desconocen o simplemente no lo toman en cuenta por la inversión que representa en tiempo y dinero ya que la mayoría de los empresarios quieren resultados a corto-plazo.

En la empresa que nos ocupa la cual padece de ciertas anomalías o enfermedades fue necesario la implementación de un programa de D.O. el cual iba a modificar desde su estructura hasta la comunicación.

El programa pretendía alterar el curso que hasta ese entonces tenía la empresa, esto mediante acciones que permitieran concientizar a la organización en su totalidad y darles a entender que obtendrían beneficios mutuos, de hecho, estos beneficios serían:

Para la persona:

- .) Satisfacción en su trabajo y autorrealización.
- .) Elimina las envidias y rencores.
- .) Se incrementa la participación en el trabajo y existe mayor cohesión y sentido de grupo.
- .) Aumenta la comunicación tanto en el grupo de trabajo como a otros niveles.
- .) Permite al individuo perfeccionarse en su trabajo.

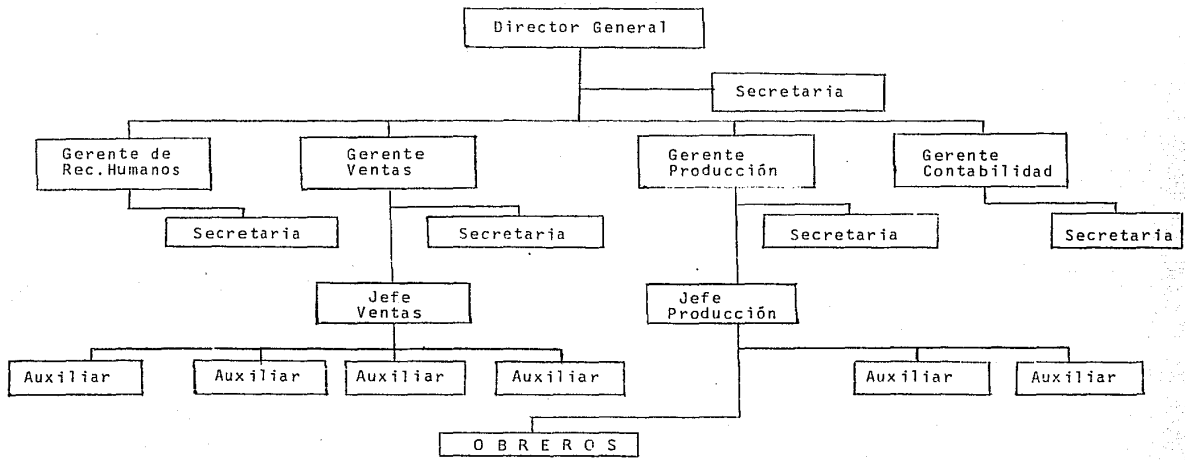
- .) El personal entiende que de acuerdo a la situación actual es conveniente estar preparado para aceptar el cambio..
- .) Las Relaciones Humanas son más firmes y se llevan a cabo de una mejor manera.

Para la Empresa .

- .) Permite a la organización estar preparada para los cambios que surjan en el contexto en que se desenvuelve, - se forma tal que el sistema sea capaz de autorenovarse.
- .) La empresa no solo sobrevivira sino se desarrollara.
- .) Se logra que los individuos se integren en su totalidad al logro de los objetivos que se persiguen.
- .) Estimula al personal a un mejor desempeño en sus labores.
- .) La organización es capaz de detectar los problemas a los que se enfrenta y ya no los ignora sino que ahora los ataca con firmeza.

Al momento de modificar su estructura y proponer la creación del Departamento de R.H. fue con el objetivo de estimular, aclarar y acrecentar las relaciones humanas que hasta en ese momento imperaban en la organización.

Nos pudimos dar cuenta que el problema básico al cual se presentaba la Cía. "Diseños para el Hogar" era que no existía una buena comunicación derivada de las malas relaciones humanas



existentes; entonces bien al crear este Departamento no solamente se acentuaría una mejora en las comunicaciones sino que también el personal estaría mejor ubicado, se contaría con un inventario de Recursos Humanos; en cuanto a conflictos que surgiesen habría un área específica para enfrentarlos etc. en fin una mejora en la organización.

Como conclusión final podemos decir que aunque el D.O. todavía no es muy difundido en nuestro país pero si se persiguen los objetivos básicos que pretende esta técnica y adaptándolo a nuestro país se lograrán buenos resultados.

Nuestro país cruza por una etapa por demás difícil su situación financiera tanto a nivel interno como externo es precaria, la implementación del desarrollo organizacional en todas las empresas implicaría un elevado gasto en cuanto a presupuesto por parte del Gobierno Federal, pero no es sino en este momento cuando más necesitamos concientizar a la gente que el país atravieza por una de las etapas más difíciles en su historia y que hoy más que nunca tenemos la misión de modificar nuestra conducta en - - cuanto a hábitos, costumbres, educación, etc. que debemos adaptarnos al mundo cambiante de hoy, ya no podemos seguir como hasta hace unos años, ya que las circunstancias así nos lo exigen.

Mientras más concientes estemos de la situación, en que estamos modificando y acentuando nuestra actitud de trabajo, dedicándonos en cuerpo y alma a cumplir con nuestras obligaciones de una manera honesta y justa, nuestro país no solo sobrevivirá sino que se desarrollará tal y como lo plantea el objetivo primordial del D.O.

"Se pretende crear un sistema que sea capaz de autorenovarse y no sólo le permita sobrevivir sino supervivir".

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

- 1.- Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, - México, Editorial Trillas, 1973.
- 2.- Margulies y Raia, Desarrollo Organizacional, México Ed. Diana-1973.
- 3.- Bennis, Warren, Desarrollo Organizacional, sus Origenes y Perspectivas, México, Ed. Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- 4.- Grossman, Lee, El Agente de Cambio, México, Ed. Técnica, 1975.
- 5.- Margulies Newton; Raia, Antony, Desarrollo Organizacional, Valores, Procesos y Tecnología, México, Ed. Diana, 1970.
- 6.- Mc. Gregor, Douglas, El Aspecto Humano de las Empresas, México, Ed. Diana, 1972.
- 7.- Partin J., Jennings, Perspectivas del Desarrollo Organizacional, México, Ed. Fondo Educativo Interamericana, 1973.
- 8.- Beckhard, Richard, Desarrollo Organizacional, México, Ed. Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- 9.- Tolela Myers, Michele, Administración Mediante la Comunicación México, Ed. Mc.Graw Hill, 1983.

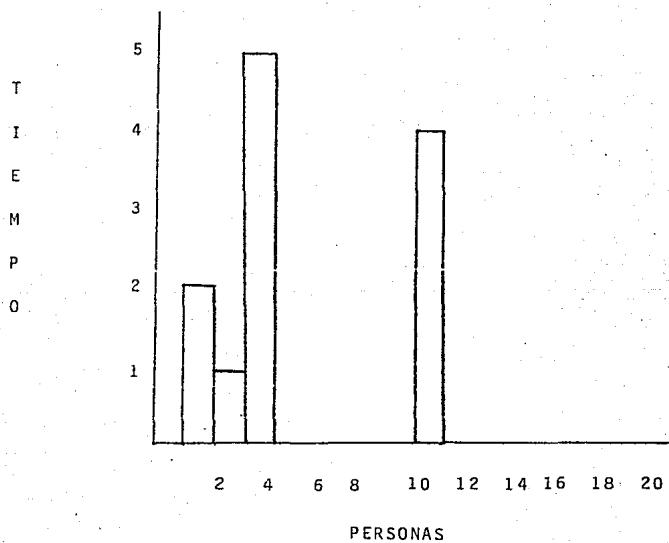
- 10.- Ferrer Perez, Luis, Guía Práctica del Desarrollo Organizacio--
nal, México, Ed. Trillas, 1972.
- 11.- Keith, Davis, El Comportamiento Humano en el Trabajo, Traduc--
ción Ing. Hortensia Corona de Contin, México, Ed. Mc.Graw Hill,
1983.
- 12.- Haro Leeb, Luis, Relaciones Humanas, México, Ed Edicol, 1973.
- 13.- Strauss, George; Sayles R., Leonard, Los Problemas Humanos de-
la Dirección, México, Ed. Herrero Hermanos, 1974.
- 14.- M. Bruce, Martin, Relaciones Humanas, Colección Biblioteca pa-
ra la Dirección de Pequeñas y Medianas Empresas, México, Ed. -
Diana, 1983.
- 15.- Varios Autores, Desarrollo Social y Organización, Problemas y-
Perspectivas del Mejoramiento Deliberado, México, Ed. Ieesa, -
1980.
- 16.- Ball, Boll de. Relaciones Humanas Liberación o Esclavitud, Mé-
xico, Facultad de Contaduría y Administración, 1970.
- 17.- Flores de Gortari, Sergio, Hacia una Comunicación Administra--
tiva Integral, México, Ed. Trillas, 1973.
- 18.- Varios Autores, Técnicas Para el Cambio Organizacional, Traduc-
ción Sarvi Jaled de Allub, México, Ed. Mc.Graw Hill, 1983.

A N E X O S

- 1.- Nombre de la persona
Edad
Puesto que desempeña.
Escolaridad.
- 2.- ¿Qué antigüedad tiene en el puesto?
- 3.- ¿Tiene bien definida su función?
- 4.- ¿Qué le parece el sistema ó la forma en que desempeña su trabajo?
- 5.- ¿La maquinaria que utiliza es la adecuada?
- 6.- ¿Considera que la comunicación entre usted y su Jefe es adecuada?
- 7.- La relación subordinado Jefe es:
Adecuada Autoritaria Indiferente Pasiva Otros
(explique).
- 8.- ¿Ha tenido algún problema con su Jefe o compañeros, de que tipo?
- 9.- ¿Pertenece a algún tipo de organización además de esta?
- 10.- ¿Existe compañerismo entre ustedes?
- 11.- Si algún compañero se encuentra en problemas usted lo ayuda, lo ignora, simplemente no le interesa.
- 12.- ¿Considera justa la remuneración por su trabajo?
sí no porque
- 13.- ¿Cree que sus objetivos estan acordes con los de la Cía.?
- 14.- Además del incentivo economico ¿Qué necesitaria para sentirse motivado a superarse?
- 15.- ¿Qué problematica considera usted que tiene la empresa?
- 16.- ¿Cree necesario un curso de capacitación para desarrollar su trabajo?

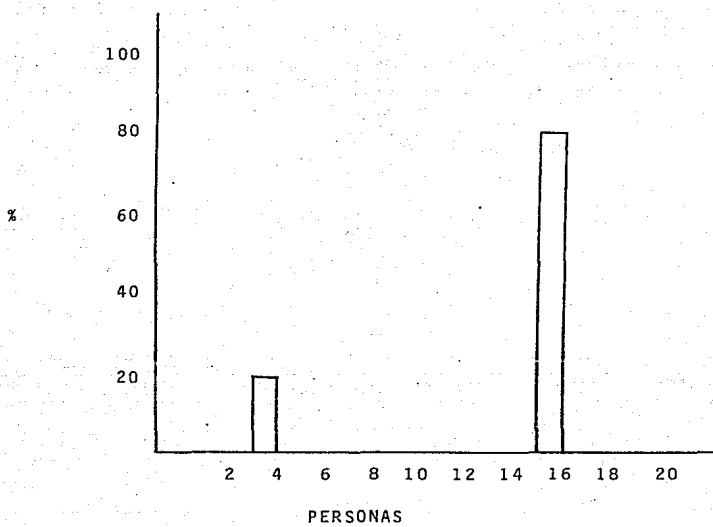
- 17.- ¿Las inquietudes que usted manifiesta son tomadas en cuenta?
- 18.- ¿Le gustaría desarrollar alguna actividad distinta a la que tiene actualmente dentro de la Cía.?
- 19.- ¿Qué tipo de prestaciones son las que se le otorgan?
- 20.- ¿Qué deficiencias considera usted que tiene la empresa?
- 21.- ¿Se siente a gusto con el trabajo que desempeña?
- 22.- ¿Qué índice de puntualidad existe?
- 23.- ¿Qué índice de ausentismo existe?
- 24.- ¿Se lleva a cabo algún tipo de control de calidad?

2.- ¿Qué antigüedad tiene en el puesto?

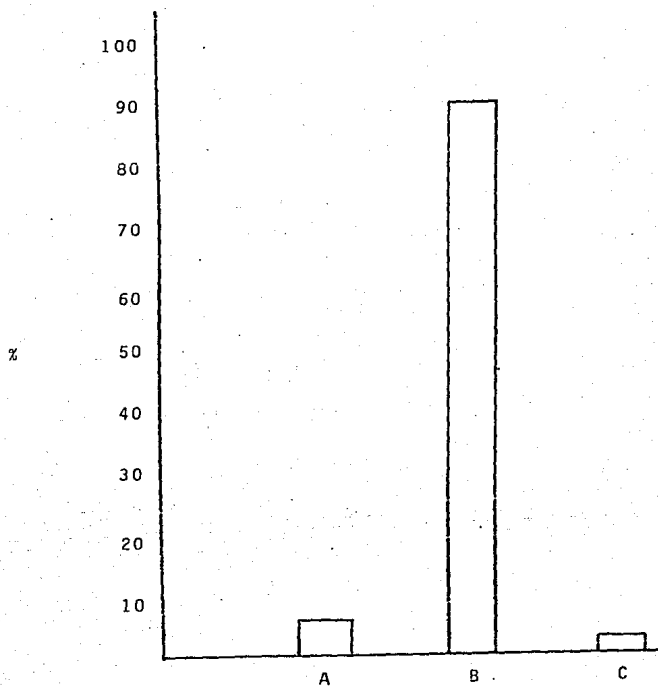


3.- ¿Tiene bien definida su función?

SI 80% NO 20%



4.- ¿Qué le parece el sistema o la forma en que desempeña su trabajo?

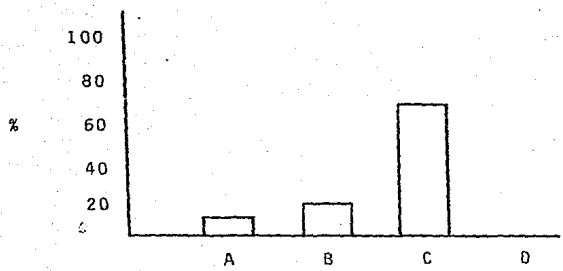


- A ADECUADA
- B RUTINARIA
- C DESORGANIZADA

6.- ¿Considera que la comunicación entre usted y su Jefe es correcta?

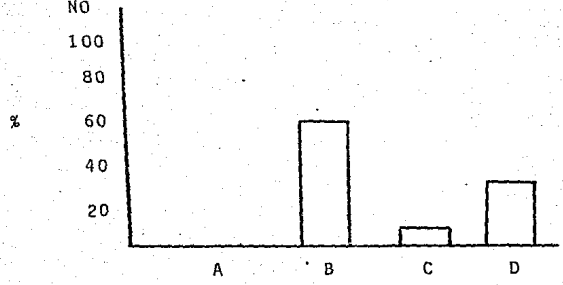
SI 12% NO 68%

SI



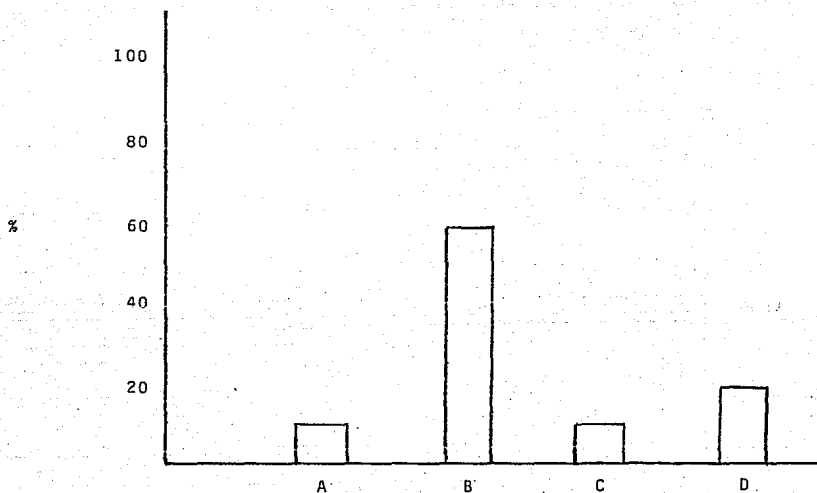
- A NIVEL JERARQUICO
- B PROBLEMAS PERSONALES
- C NIVEL CULTURAL
- D MAL MANEJO DE INFORMACION

NO

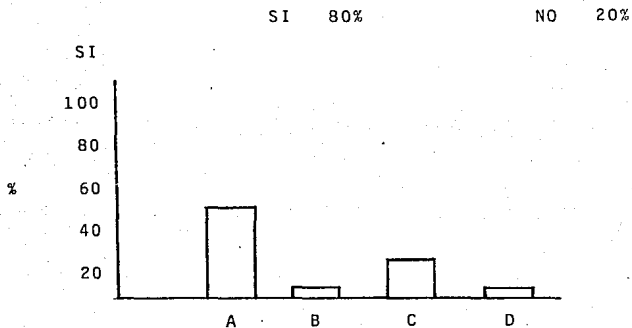


7.- La relación entre subordinado - Jefe es:

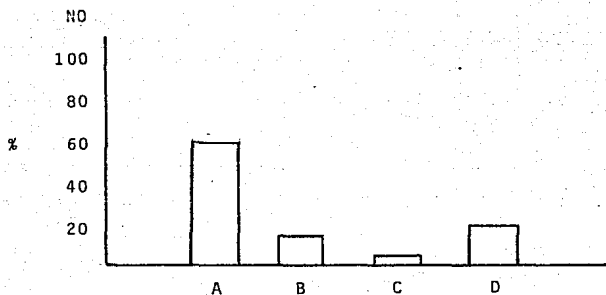
- A ADECUADA
- B AUTORITARIA
- C INDIFERENTE
- D PASIVA



8.-¿Ha tenido algún problema con su Jefe ó compañeros?
De que tipo (explique)



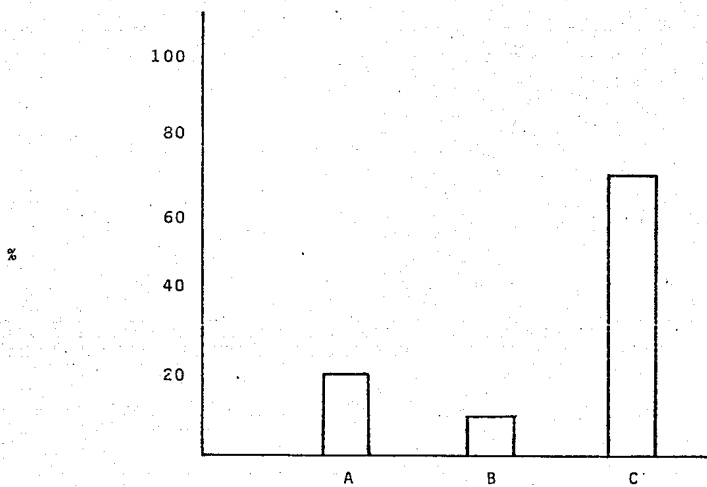
- A ENVIDIAS
- B ASCENSOS
- C MALOS ENTENDIDOS
- D FRUSTACIONES



- A CARGAS DE TRABAJO
- B PREFERENCIAS
- C AUSENTISMOS
- D CAPACITACION

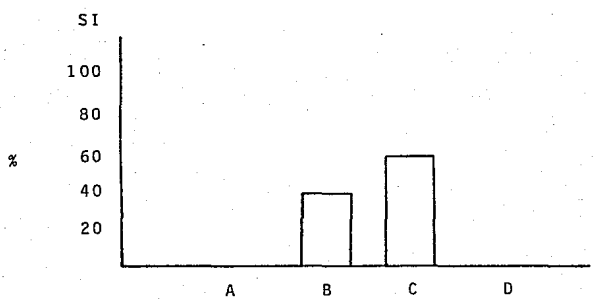
11.- Si algún compañero se encuentra en problemas usted:

- A LO AYUDA
- B LO IGNORA
- C NO LE INTERESA

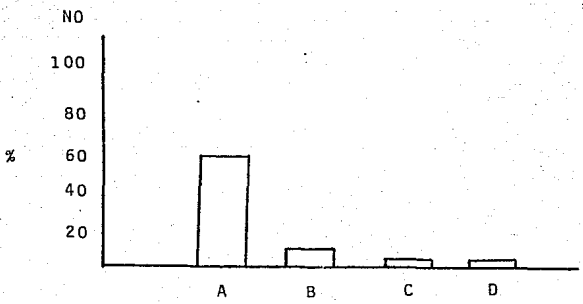


12.- ¿Considera justa la remuneración que obtiene por su trabajo?

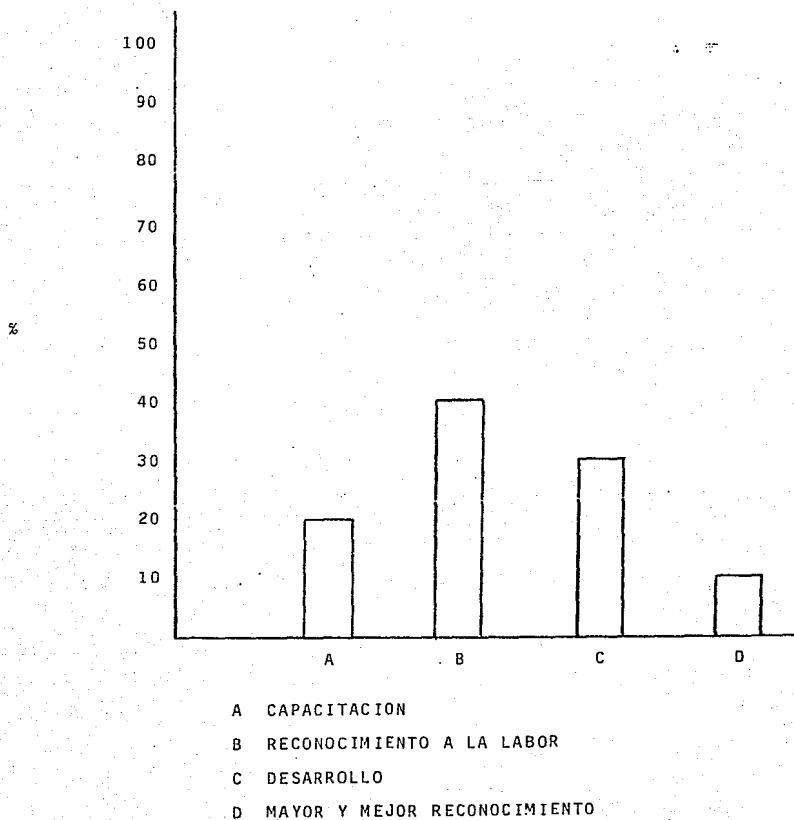
SI 20% NO 80%



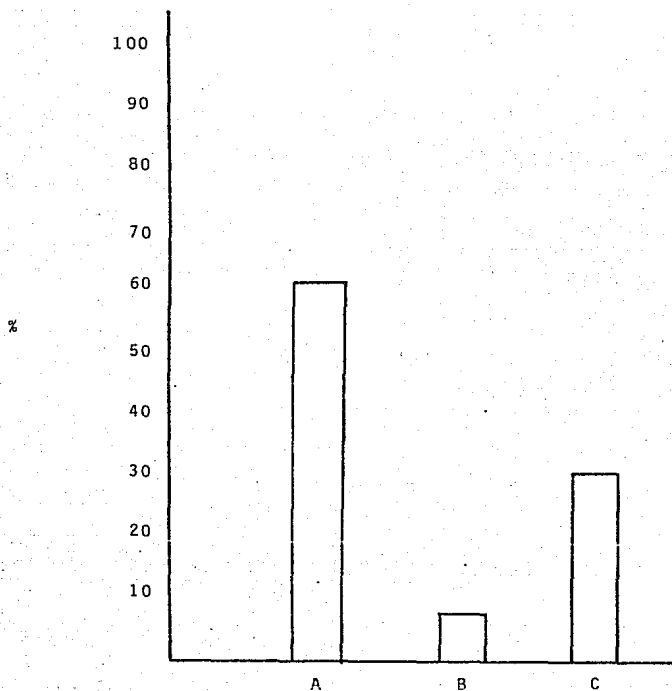
- A CARGAS DE TRABAJO
- B EXPERIENCIA
- C CONOCIMIENTO
- D HABILIDAD



14.- Además del incentivo económico, ¿ qué necesitaría para sentirse motivado a superarse?



15.- ¿Qué problemática considera usted que tiene la empresa?



- A BAJA EN LAS VENTAS
- B FALTA DE INFORMACION
- C PREFERENCIAS