

708902

8
2ej



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

PROCESO DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL COMO MEJORA DE LA CALIDAD
HUMANA EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA
FABRICACION DE ARTICULOS DE LIMPIEZA

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO
DE INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS :

MARIA ISABEL NAGORE ROBLES

PARA OPTAR POR EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

MEXICO, D. F.

1988

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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
= = = = =

<u>DESCRIPCION</u>	<u>PAGINA</u>
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
ORIGEN E IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	
1.1 La Empresa	3
1.1.1 Teoría de Sistemas	4
1.1.2 Relación entre la Teoría Organizacional Moderna y la Teoría de Sistemas.	7
1.2 Organización	12
1.3 Antecedentes del Desarrollo Organizacional.	16
1.4 Definición del Desarrollo Organizacional.	21
1.5 Filosofía, Objetivos y Valores - del Desarrollo Organizacional.	23
CAPITULO II	
ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	
2.1 Comportamiento Individual	27
2.1.1 Percepción	27
2.1.2 Motivación	30
2.1.3 Valores	37
2.2 Comportamiento Grupal	39
2.2.1 Comunicación	41
2.2.2 Liderazgo	44
2.2.3 Dinámica Grupal	46

2.3	Comportamiento Organizacional	47
2.3.1	Manejo de Conflictos	47
2.3.2	Toma de Decisiones	48

CAPITULO III PROCESO Y MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

3.1.	Cambio Organizacional y Etapas del Desarrollo Organizacional como Cambio Planeado.	50
3.2.	El Agente de Cambio	52
3.2.1	El Papel del Cliente-Consultor.	53
3.3	Elementos y Características del Desarrollo Organizacional.	55
3.3.1	Diagnóstico	55
3.3.2	La Acción	55
3.3.3	Seguimiento del Proceso	56
3.4	Cuadro de las Estrategias en --plendas por el Desarrollo Organizacional.	58
3.5	Modelos de Desarrollo Organizacional.	60
3.5.1	El Grid Gerencial	60
3.5.2	Laboratorios de Sensibilización.	64
3.5.3	Descongelamiento, Cambio y Recongelación.	66

CAPITULO IV ETICA, CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD.

4.1	Etica, Calidad y Productividad.	68
	Antecedentes	69

Desarrollo del Proyecto	70
La Resistencia al Cambio	71
Características del Personal de ZIP	72
Finanzas	73
Mercado y Competencia	73
Nuevos Productos	74
Exportaciones	74
Formación de un Corporativo	75
Conclusión	75
Un Nuevo Enfoque de Efectividad	80
4.2 Diagnóstico	85
4.3 Planteamiento de la Problemática	87
4.4 Alternativas de Solución	88
4.5 Programa de Desarrollo Organizacional.	90
CONCLUSIONES	95
BIBLIOGRAFIA	98

I N T R O D U C C I O N .

El Progreso Tecnológico se considera como base del desarrollo económico de -- nuestro tiempo y se lleva a cabo a través del Proceso de Industrialización. - Dentro de esta evolución la empresa adquiere una excepcional importancia.

A través de la empresa se ha realizado un proceso de deshumanización en el trabajo, en el trabajador, en la organización y sobretodo en la actuación de los - ejecutivos.

Todo esto será positivo, en tanto que favorezca el desarrollo y perfeccionamiento del hombre y a la realización del bien común.

Es necesario entender que el desarrollo no es un simple fenómeno de crecimiento sino un cambio general que afecta profundamente a todos los individuos. Por lo - que este cambio deberá tener un sentido, una orientación.

Las personas desempeñan un papel importante dentro del cambio, ya que su comportamiento afectará directamente al desarrollo de la organización. Debido a que el hombre convive y trata de realizarse a sí mismo, creará una cultura y civilización basadas en una serie de principios de orden y jerarquía.

Además la entrada al GATT, la inestabilidad económica, la inflación y los programas de reorganización, son situaciones que hoy en día, las empresas de México deben de tomar en cuenta para su desarrollo; por lo que es importante mantener una actitud " abierta " al cambio para mejorar la calidad de vida y la productividad.

La conducta organizacional es una disciplina académica que se encarga de describir, entender, predecir y controlar la conducta humana en un ambiente organizacional.

Gran parte de lo que sabemos respecto a la conducta organizacional se ha reunido a lo largo de un período prolongado.

Algunas de las características más sobresalientes de la Teoría Moderna incluyen la creencia de que los individuos son motivados por diferentes causas, y que la mejor manera de comprenderlos dentro de las organizaciones, es siguiendo un método multidisciplinario.

La conducta individual es un proceso complejo; se han desarrollado diferentes modelos que se basan en suposiciones relacionadas con la naturaleza humana dentro de las cuales se encuentran la percepción y las actitudes de los individuos.

Todos estos factores se deberán tomar en cuenta para el desarrollo de un programa de DESARROLLO ORGANIZACIONAL, cuyo propósito es incrementar la efectividad de las organizaciones. En años recientes el término de DESARROLLO ORGANIZACIONAL se ha utilizado para referirse a una gran variedad de estrategias orientadas a la conducta; y que han resultado útiles para este fin. La base del DESARROLLO ORGANIZACIONAL es la preocupación por vitalizar, activar y renovar los recursos técnicos y humanos de la organización.

A través del DESARROLLO ORGANIZACIONAL se examinan las necesidades de la organización y del personal; desarrollando casos para lograr que ambas partes trabajen en armonía hacia las metas más apropiadas para el interés colectivo.

Las intervenciones del DESARROLLO ORGANIZACIONAL tienen tres elementos básicos: el Diagnóstico que consiste en analizar la situación y recopilar información sobre el estado de las cosas. La Acción que consiste en la intervención, en la que los individuos, los grupos o las unidades que constituyen los objetivos se dedican a alcanzar las metas de la tarea relacionadas con el mejoramiento de la organización. El Seguimiento de la tarea que comprende el control y la retroalimentación para vigilar que todo marche de acuerdo con la estrategia.

El DESARROLLO ORGANIZACIONAL se basa en una serie de características bien definidas. Se considera que el proceso es directo y activo; se hace hincapié en las ciencias de la conducta aplicadas; se emplea una estrategia normativa-reeducativa; el proceso considera a la organización desde el punto de vista de la teoría de sistemas; utiliza un método de cambio basado en la información; se utilizan ejercicios basados en la experiencia y el proceso se orienta hacia el establecimiento de metas y actividades enfocadas a grupos bien definidos.

CAPITULO I

ORIGEN E IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1.1 LA EMPRESA

Estamos viviendo en una época de cambios constantes e imprevistos en todos los aspectos de la vida: en la naturaleza, la población, la sociedad, la tecnología, los empleos, en las relaciones humanas, entre pueblos, ciudades, países y continentes; entre lo antiguo y lo moderno.

La Empresa, es un elemento en la sociedad y en la vida humana que necesita estar en continua innovación, estando alerta ante los posibles cambios inesperados del entorno en el que se desarrolla.

la empresa es una estructura social integrada por un conjunto de elementos relacionados entre sí, para la realización de sus objetivos; la cual se encuentra ubicada dentro de un subsistema económico que a su vez se encuentra dentro del sistema social.

Elementos que componen una empresa:

1) Recursos Materiales:

- Instalaciones
- Maquinaria y Equipo
- Materias Primas
- Materiales Auxiliares
- Capital

2) Recursos Humanos:

- Directores
- Altos Ejecutivos
- Jefes de Area
- Técnicos
- Supervisores
- Empleados
- Obreros

3) Sistemas:

Integrados por una serie de elementos relacionados entre sí, estables; en lo que deben coordinarse los diferentes recursos que constituyen a una organización. También se consideran como bienes inmateriales de la empresa.

Los sistemas se dividen en:

a) Subsistemas:

Debido a que cada elemento del sistema puede considerarse como un sistema en sí mismo.

Toda organización se compone por departamentos y áreas, y dentro de ellas se forman los subsistemas, clasificados en:

- Subsistema de Producción, de Ventas, de Finanzas
- Subsistema de Organización y Administración (estructura de la empresa)

b) Suprasistemas:

Aquellos sistemas que engloban a otros más pequeños. Aquí se habla del entorno que afecta a la empresa

- Económico
- Político
- Jurídico
- Tecnológico
- Ecológico

1.1.1 TEORÍA DE SISTEMAS

El enfoque de sistemas surgió durante la década de los setentas y se utiliza en diferentes ciencias como: la social, la biológica y la física. Este enfoque también puede ser utilizado como una forma de integrar la teoría organizacional moderna.

Un sistema es "un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por los límites, - identificables, de su ambiente o suprasistema". (1)

El universo está delineado por diferentes tipos de sistemas, de los cuales, Kenneth Boulding da la siguiente clasificación:

1. El primer nivel jerárquico hace referencia a la estructura estática, al marco de referencia.
2. El segundo nivel o reloj de trabajo es el sistema dinámico simple, siempre en movimiento.
3. Nivel termostato, es el sistema de control o cibernético que se autorregula para mantener su equilibrio.
4. En el nivel célula o "sistema abierto" la vida empieza a diferenciarse de lo inanimado.
5. Surgen las plantas, nivel genético-social.
6. Sigue el sistema animal.
7. Luego viene el nivel humano, del ser individual, sistema con conciencia y habilidad para utilizar un lenguaje y símbolos.
8. El siguiente nivel lo constituyen los sistemas de organizaciones humanas o sistemas sociales. Se compone del contenido y significado de valores, acontecimientos históricos, el mundo artístico, música, poesía, deportes, entretenimientos y la gama de emociones humanas.
9. Y por último, están los sistemas trascendentales, los absolutos, ingludibles, desconocidos y de suma importancia.

"En la ciencia moderna, la interacción dinámica es el problema básico en todos los campos, y se tendrán que formular los principios generales en la Teoría de Sistemas". (2) Desde esta teoría se pueden observar los diferentes tipos de sistemas.

Bertalanffy, también establece la distinción entre los sistemas abiertos y cerrados.

Los sistemas biológicos y sociales son abiertos debido a su constante interacción con el medio ambiente.

En cambio, los sistemas físicos y mecánicos se consideran cerrados en cuanto a su relación con su ambiente y es por ello, que los tres primeros niveles en la clasificación de sistemas de Boulding, son cerrados.

Esta distinción entre sistemas abiertos y cerrados tiene una importante relación con la teoría organizacional, debido a que la teoría tradicional considera a la organización o empresa como un sistema cerrado; mientras que el enfoque moderno de la organización la considera como un sistema abierto, considerando correcta esta última porque una empresa u organización siempre debe estar en constante comunicación con el medio ambiente que la rodea, a través de sus entradas y salidas, actuando como receptora y emisora.

El enfoque de sistemas se ha aplicado en diferentes áreas con gran aceptación, tanto en las ciencias sociales, psicología, en la economía moderna, en la disciplina cibernética, etc.

El punto de partida para estudiar dicho enfoque es el Todo, el sistema total, ya que no es posible estudiar los subsistemas por separado y más tarde reunirlos, sino que es necesario iniciar por el sistema en general.

1.1.2 RELACION ENTRE LA TEORIA ORGANIZACIONAL MODERNA Y LA TEORIA DE SISTEMAS

Como se mencionó anteriormente existen dos formas de considerar a los sistemas:

- 1) Abiertos (en interacción con su medio)
- 2) Cerrados (sin interacción con su medio)

El enfoque de sistemas cerrados se basa en las ciencias físicas y es aplicable a sistemas mecánicos. La teoría organizacional tradicional fue vista como un sistema cerrado, por lo que la organización sólo se analizaba desde su punto de vista interno, sin tomar en cuenta al medio externo. La característica de éste tipo de sistemas es que tienden a moverse hacia el equilibrio estático y desorganizado, falta de estructura o desorden de su sistema. A través del tiempo estos sistemas tienden a incrementar su desorden.

Mientras que el sistema abierto, sistemas biológicos o sociales, está en constante relación con su ambiente, recibiendo entradas y transformándolas para regresarlas al medio externo. Esta recepción de entradas, materiales, energía e información, permite eliminar la falta de estructura o desorden de un sistema. Estos sistemas no sólo se relacionan con el medio ambiente que los rodea sino que también lo hacen en relación a sí mismo: "el sistema abierto se adapta a su ambiente mediante el cambio de estructura y de los procesos de sus componentes -- internos". (3)

El sistema abierto mantiene una relación constante con su medio y tiende a un estado estable o de equilibrio dinámico, así, la empresa, por ser un sistema abierto busca esta homeostasis estableciendo al mismo tiempo estados constantes, dinámicos y conservando su capacidad de trabajo o de transformación de energía.

**MODELO GENERAL DE ORGANIZACION
COMO SISTEMA ABIERTO**



- Insumos:

Se dividen en:

a) Ideas

- Misión Institucional (razón de ser de la institución)
- Objetivos Estratégicos (corto, mediano y largo plazo)
- Organización (estructura organizacional)

b) Cosas

- Capital Social
- Instalaciones
- Medios de Producción
- Materiales básicos

c) Personas

- Accionistas
- Director o Gerente General
- Ejecutivos
- Personal Operativo
- Asesores

- Clientes o Usuarios de Bienes o Servicios
- Proveedores
- Acreedores

d) Energéticos y Servicios Públicos

- Electricidad
- Gas
- Agua

- Sistema de Transformación:

Se divide en

- a) Administración (que se cumpla con los objetivos fijados)
- b) Transformación (aprovechamiento de los insumos)
- c) Integración y Desarrollo (fortalecimiento y adecuación al cambio)
- d) Resultados de la administración

- Productos

Se dividen en

- a) Bienes y Servicios para el Mercado
- b) Valor Económico Agregado
- c) Satisfacción real de las necesidades del consumidor
- d) Mano de Obra Capacitada
- e) Aportaciones Sociales

- Retroalimentación

Se divide en

- a) Generación de mayor demanda
- b) Solvencia moral y económica
- c) Permanencia de la empresa en el mercado
- d) Consolidación
- e) Desarrollo o Crecimiento
- f) Diversificación o Expansión

En el sistema biológico o social, este proceso es cíclico; el sistema establece la base para el desarrollo de una teoría organizacional más integrada.

Los sistemas se pueden considerar abiertos o cerrados según el punto de partida que se tenga, por lo que los sistemas "cerrados" son considerados como las fuerzas externas por medio de los límites que establezcan para evitar que los factores del medio los perjudiquen o impacten y dan también la capacidad para seleccionar los insumos.

Los sistemas organizacionales tienen otras características, entre ellas está el ser sistemas artificiales, ya que las estructuras sociales son creadas por los hombres y por lo tanto son imperfectas; su unión es básicamente psicológica.

Otra característica es que tienen límites que los separan del medio, - siendo las líneas que marcan las diferentes actividades propias del sistema; forman barreras entre varios tipos de interacciones de las personas que se encuentran dentro y fuera del sistema. Establecen el "dominio" de las actividades de la organización; en éste caso son flexibles

y variables en tiempo de acuerdo con sus actividades y funciones.

La estructura jerárquica se basa en la necesidad de agrupación y es una característica muy común en los sistemas complejos.

Otra característica es la entropía es propia de los sistemas cerrados y se puede reducir en los abiertos; aunque cabe señalar que en los cerrados el cambio de esta tendencia hacia el desorden, hacia la ausencia completa de transformación de recursos y muerte, debe ser positivo; mientras que en los sistemas abiertos al reducir esta entropía se puede transformar en negativa, es decir, en un proceso más completo de organización y transformación de recursos. Así la única manera de eliminar la entropía, es importando recursos, transformándolos y retribuyéndolos al medio externo.

Otra característica del sistema organizacional es el estado estable que se relaciona con la entropía negativa y hacia el cual tienden todos los sistemas, siendo un ajuste entre las fuerzas internas y externas, el cual se logra mediante la retroalimentación: recibiendo continuamente información desde el medio externo. Esta retroalimentación puede ser positiva, ayuda al sistema; y negativa, indica que el sistema se está desviando de su objetivo y debe ser ajustado para alcanzar el estado estable deseado.

Para poder mantener el equilibrio, los sistemas deben tener dos mecanismos:

- a) Mantenimiento. Asegurar que los subsistemas estén balanceados y que el sistema se mantenga en equilibrio con el medio, previniéndolo contra cambios inesperados que originen un desequilibrio.
- b) Adaptación. Es muy importante para tener un equilibrio dinámico y poder adaptarse a los cambios tanto internos como externos.

Así se puede concluir que la empresa es un sistema abierto que realiza intercambios con un suprasistema: la sociedad, se compone de personas, materiales, dinero, fuerzas económicas y políticas que vienen de la so-

ciudad. Su rendimiento se demuestra en forma de productos, servicios y compensaciones a sus integrantes. De esta forma los subsistemas de la empresa constituyen sistemas abiertos hasta llegar a la persona misma.

1.2 ORGANIZACION

La sociedad se ha caracterizado como "una sociedad organizacional" y su población como "hombres de organización". (4)

Estas organizaciones toman diversas formas y representan los sistemas de valores conflictivos y cruciales dentro de una sociedad; las organizaciones son un factor que contribuyen tanto al cambio como al conflicto que existen en una sociedad.

Para comprender mejor el estilo de las organizaciones es importante citar algunas definiciones de reconocidos autores:

Chester Barnard: "Es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas, es decir, la actividad que se logra a través de una coordinación consciente, deliberada y plena de propósitos". (5)

George Terry: " Establecimiento de las relaciones de conducta entre el trabajo, personas y lugares relacionados para que el grupo trabaje unido en forma eficiente". (6)

Koont's y O'donnell: "Organizar comprende la determinación y enumeración de las actividades necesarias para obtener los objetivos de la empresa, la agrupación de éstas actividades a un ejecutivo, delegación de autoridad para llevarlo a cabo y la previsión para la coordinación de las relaciones de autoridad horizontal y verticalmente en la estructura organizativa". (7)

Reyes Ponce: "Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr la máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados". (8)

Ernest Dale: "Para fines prácticos organización es:

- 1) Determinar lo que debe hacerse si se quiere llegar a lograr algo.
- 2) Dividir las actividades en segmentos lo suficientemente pequeños para que puedan ser realizados por una persona.
- 3) Suministrar la coordinación para que no se desperdicien esfuerzos y los miembros de la organización (empresa) no interfieran unos con otros". (9)

Tomando en cuenta todas estas consideraciones podemos establecer la definición de organización.

"Consiste en coordinar las actividades humanas que se realizan dentro de una empresa para lograr el mejor aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en el cumplimiento de los fines que a la propia empresa corresponden".

Para entender claramente esta definición es necesario tomar en cuenta seis factores:

- 1) Actividades, porque la organización se refiere a todas las actividades que se realizan en la empresa, sin importar su naturaleza, rango o complejidad.
- 2) Elementos o Recursos Materiales; ya que la organización comprende materia prima, dinero, maquinaria, etc.; pero se va a estudiar en función de la aplicación que se dé en la empresa de éstos.

- 3) Elementos Técnicos, porque se da una aplicación de adelantos científicos en las actividades que los individuos realizan. Estos avances comprenden: sistemas, métodos y procedimientos que nos sirven para aplicarlos en el trabajo.
- 4) Elementos humanos, ya que las organizaciones toman en cuenta las características personales (capacidad intelectual, conocimiento, esfuerzo físico, habilidad, etc.), lo que son los individuos y pueden llegar a ser en lo material, intelectual, moral y social.
- 5) Aprovechamiento de los cuatro elementos anteriores de la mejor manera posible porque la organización es el elemento que sirve a la dirección para alcanzar el máximo rendimiento de los recursos y elementos de que dispone.
- 6) Coordinación que es el más importante ya que es necesario crear, mantener y desarrollar el orden que es el punto vital para todo tipo de convivencia humana; constituyendo una garantía de permanencia, estabilidad, firmeza y progreso en toda sociedad.

La organización establece relaciones efectivas de comportamiento entre las personas, a las cuales uno para que desempeñen tareas interrelacionadas, tratando de obtener su satisfacción personal y dirigiéndose con eficacia, hacia el logro de los objetivos de una empresa.

La organización formal surge cuando se organizan las tareas de trabajo; componiéndose de cuatro elementos:

1. El trabajo divisionado.
2. Las personas asignadas para ejecutar el trabajo.
3. El ambiente en el que se ejecuta el trabajo.
4. Las relaciones entre las personas o unidades trabajo-personas.

La teoría de la organización formal, enfatiza la razón, la eficiencia, el arreglo lógico de las funciones: "entidades principales alrededor de las cuales el gerente construye una estructura organizacional efectiva". (10)

También subraya las órdenes por escrito, el comportamiento orientado hacia el trabajo, la atención a los subordinados del superior y al canal de comunicación entre superiores e inferiores.

Lo que conduce a una modificación en la organización formal es realmente el cambio en la organización que se da en tres categorías:

1. Estructural
2. Motivacional
3. Tecnológico

Un cambio efectuado en cualquiera de estas, afectará a las demás; pero resultando ser las personas y su influencia, el aspecto más importante para modificar la organización formal, ya que ésta, trata con seres humanos siendo un medio para que éstos trabajen juntos hacia el logro de los objetivos fijados.

La organización formal puede tener la tendencia a generar un comportamiento imprevisto, que puede ser no deseable y estar orientado, al mismo tiempo, al trabajo contribuyendo en gran medida a la eficiencia.

Los factores del comportamiento como la socialización, innecesaria del puesto, los valores del grupo y las afinidades y aversiones culturales, sirven como base al comportamiento informal dentro de la organización formal.

La organización informal es intangible, sirviendo como un complemento a la organización formal, tomando cierta importancia dependiendo de la actividad y persona involucrada.

También existe la organización informal que se encuentra en base a las personas específicas que forman la empresa, departamento o grupo, unidas por intereses comunes, sociales, técnicos, de trabajo o de objetivos; determinándose así una organización informal.

Dicha organización condiciona muchas de las acciones fijadas por las organizaciones formales, ya que cuando una persona actúa de acuerdo a lo que se espera de ella formalmente, lleva consigo su situación informal, dándose lo mismo en el caso contrario.

Determinantes de los Grupos Informales:

1. Intereses
2. Similitud del trabajo
3. Ubicación física

nada puede disolver a estos grupos, pues con el solo hecho de agruparse para alcanzar sus objetivos comunes les da su origen.

Para determinar la estructura del grupo informal, es necesario utilizar un análisis que tome en cuenta la mediación de los elementos sociales y las relaciones interpersonales, así como la expresión de la preferencia de la persona para asociarse con otras que incrementen sus sentimientos de satisfacción y valor personal. También se requiere de relaciones continuas entre sus miembros y de una comunicación constante; surgiendo de este grupo un Líder y una escala de valores de status propia.

1.3 ANTECEDENTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Debido a las fuerzas tanto internas como externas que afectaron a la sociedad a principios del siglo XX, ésta se vió obligada a realizar una serie de cambios en todos los aspectos de la vida. En el campo organizacional, las empresas crecieron en forma desmedida, aumentó la especialización del trabajo, aumentaron sus objetivos, sufrieron cambios tecnológicos, socioculturales, etcétera, que afectaron a las organizaciones y que llevaron

a una evolución de la teoría organizacional y de la práctica administrativa. Varias ciencias han contribuido a este desarrollo de una manera indirecta y son: la biología, las matemáticas, la lógica y la filosofía; la --ociología, antropología, economía, psicología, ciencias políticas e historia lo han hecho de una forma directa.

Al final de la Segunda Guerra Mundial, se desarrolló el concepto de la escuela de las ciencias administrativas o escuela cuantitativa. El término de "ciencia administrativa" recibe su impulso inicial cuando se estableció el Instituto de Ciencias de la administración en el año de 1953 y que pretendía identificar, extender y unificar el conocimiento científico que contribuye al entendimiento y práctica de la administración. Siendo diversas disciplinas las que han contribuido a su desarrollo tales como: Matemáticas, Estadística, Ingeniería y Economía. También se le llama Investigación de Operaciones o Análisis Cuantitativo y se relaciona con la ingeniería industrial y la economía matemática. El desarrollo de estas técnicas junto con la creciente tecnología de las computadoras, han formado los instrumentos básicos para el análisis de problemas complejos; pero sin tomar en cuenta al factor humano.

Otra corriente que se debe tomar en cuenta es la Escuela de las Ciencias del Comportamiento que le da mucha importancia al estudio de la conducta humana como elemento fundamental del estudio de la administración, ya que se establecen y logran los objetivos de una empresa a través de sus integrantes que son los seres humanos.

La psicología y las ciencias sociales son determinantes en el estudio del fenómeno de la conducta humana en las organizaciones, han proporcionado intereses sobre los datos del comportamiento humano que han contribuido a la evolución de la teoría organizacional y la práctica administrativa.

Estos descubrimientos marcaron un cambio en el concepto de la administración y truen la tendencia hacia el movimiento de relaciones humanas, basado en los estudios de Elton Mayo que consideraba a las organizaciones como un sistema social en el que los trabajadores son motivados y controlados por las relaciones humanas del sistema. Ahora se le daba importancia

al hombre social (los tradicionalistas le daban mayor importancia al hombre económico).

Así los precursores de dicho movimiento se orientaron hacia dos aspectos:

- a) Preocupación por el hombre dentro de la organización.
- b) Preocupación por la utilización de los métodos de investigación de las ciencias del comportamiento en el estudio de la conducta organizacional.

La escuela de las relaciones humanas ha sido muy importante para el desarrollo del pensamiento administrativo, sin embargo, sus investigadores han sido criticados por considerar a las relaciones humanas dentro de un sistema cerrado sin tomar en cuenta a las fuerzas externas que las influyen.

Desde 1954 en adelante se desarrolla una nueva etapa en las ciencias de la conducta, un conjunto de teorías sobre la motivación, cuyos precursores son: Abraham Maslow, Douglas Mc Gregor, Chris Argyris, - Herzberg, entre otros.

También se dan las teorías de liderazgo con: Tannenbaum, Likert, Blake y Mutton, Hersey y Blanchard.

A este conjunto de técnicas se le llamó desde varios años: Desarrollo Organizacional.

Los científicos de la conducta han participado activamente en el cambio del sistema organizacional, así se les puede considerar como agentes de cambio y también lo son los científicos de la administración que se han percatado de que para solucionar los problemas aplicados no solo se pueden preocupar por el desarrollo de modelos matemáticos complejos, sino que también es necesario tomar en cuenta al elemento humano y comprender su comportamiento para lograr una comunicación - óptima.

El enfoque tradicional, el de la ciencia administrativa y el de la ciencia de la conducta, son enfoques complementarios, ya que cada uno forma parte diferente de los estudios organizacionales y sus límites se superponen.

Así, los orígenes del Desarrollo Organizacional se ubican en las investigaciones psicológicas y sociales realizadas dentro del área del comportamiento humano.

El Desarrollo Organizacional es una técnica que surge en los Estados Unidos como una respuesta a la situación social que vivían las empresas norteamericanas durante la época de 1920 a 1950. Se presentó como un conjunto de experiencias de las ciencias del comportamiento organizacional de acuerdo a sus investigaciones en diversas organizaciones a través de 10 años aproximadamente.

Las motivaciones, problemas socioeconómicos o inquietudes de las personas eran particulares, debido a las circunstancias de una sociedad post-industrial, al igual que el ritmo de vida y la falta de equilibrio de los mercados, investigación y desarrollo de los fenómenos sociales. Siendo estos cambios los que propiciaron el surgimiento del Desarrollo Organizacional.

En México el Desarrollo Organizacional surge como un movimiento extranjero, durante la época en que las técnicas gerenciales se presentaban una tras otra y las empresas trataban de aplicarlas.

Explicar su significado y manera de aplicación fue muy difícil; pero se realizaron grandes esfuerzos por difundirlo entre los grupos y directivos, siendo confundido con diversos programas de capacitación.

Se tendió primero a atacar el aspecto humano en la empresa, por lo que se confundía con programas de relaciones humanas. También se promovía la integración de grupos y la concientización de la importancia del cambio de la buena comunicación.

Se promovió la difusión del concepto de Desarrollo Organizacional como una técnica interdisciplinaria de la ciencia del comportamiento; se utilizaron varios conceptos, como la Teoría X y Y de Douglas Mc Gregor, las investigaciones de Liderazgo de Warren Schmidt y Robert Tannenbaum, los de Argyris, Warren Bennis y Schein, el análisis transaccional, técnicas de sensibilización en la integración de grupo, el manejo de conflictos y la administración por objetivos.

También se promovió la idea del Diagnóstico para poder detectar fácilmente los problemas, pero todo se realizó sin tener un concepto integral.

Con el tiempo, se fue realizando un diagnóstico que siguió con estrategias de intervención, programas de intervención, programas de desarrollo de ejecutivos y supervisores; se trató de evaluar y encontrar un modelo más práctico de aplicación.

Los resultados obtenidos fueron importantes, ya que hubo una concientización sobre la importancia de la relación humana y su participación dentro de la empresa, pero no se logró medir el impacto en la productividad y en las tareas en sí.

Poco a poco hubo una concientización de que no era posible aplicar el Desarrollo Organizacional en México de la misma manera que en Estados Unidos, ya que existen muchas diferencias en cuanto a organización laboral, aspectos socioeconómicos culturales, etc., en relación con nuestro país, por lo que fue necesario identificar primero estas diferencias para adaptarlas a México.

Se descubrió que lo óptimo era utilizar el diagnóstico, que es un elemento decisivo para analizar la situación de la organización y saber de que forma se va a proceder. Después se decide la forma en la que interviene directamente con técnicas avanzadas, y si no se ponen las bases elementales para que más adelante se sigan los pasos para la implantación del programa de Desarrollo Organizacional.

1.4 DEFINICION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Existen varias definiciones que tratan de dar una explicación a cerca del significado del desarrollo organizacional, entre ellas, se pueden mencionar las siguientes:

1. Desarrollo Organizacional: "es una respuesta al cambio, una compleja - estrategia educativa, cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo". (11)
2. Desarrollo Organizacional: "es un esfuerzo planificado a largo plazo - que incluye a todo el sistema y está administrado desde la alta gerencia con el fin de incrementar la efectividad y la salud de la organización, desarrollándose mediante intervenciones planeadas en los procesos organizativos, aplicando conocimientos y avances de las ciencias del comportamiento y en actividades basadas en experiencias y consultores - denominados tercera parte, que comparten un conjunto de valores y filosofía social". (12)
3. Desarrollo Organizacional: "es una estrategia educativa que siempre - centra en valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, cuyo factor más importante es el ser humano". (13)
4. Desarrollo Organizacional: "es el conjunto incipiente de conceptos, medios de ayuda y de procedimientos técnicos". (14)
5. Desarrollo Organizacional: "es el proceso sistemático y planeado de encauzar cambios en la estructura de una organización, cuyo objetivo es - mejorar su propia eficiencia a través del desarrollo de las potencialidades del hombre". (15)
6. Desarrollo Organizacional: "es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde el punto de vista de la gerencia y basado en las ciencias del comportamiento para lograr la mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante

un cambio planificado según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona". (16)

CONCLUYENDO, DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

Es una estrategia de cambio planeado y de aplicación creativa, que contendo con una participación activa de la alta gerencia, induce y genera nuevos y mejores niveles de eficiencia, productividad, liderazgo y satisfacción en la dirección y operación generales del negocio; con el propósito de garantizar la subsistencia de la empresa en el presente y futuro inmediato, así como de multiplicar y consolidar sus posibilidades tanto interna como externamente y su desarrollo en el mediano y largo plazo.

La principal necesidad del Desarrollo Organizacional es: el cambio que se hace presente en el crecimiento de las empresas, en su diversificación y en sus diferentes comportamientos.

Esto hace que ellas luchan por sobrevivir, por innovarse, por salir adelante.

Existen seis problemas a los que se enfrentan las organizaciones y que se clasifican de la siguiente manera:

1. Integración (problemas de integrar las necesidades individuales con las metas de la organización).
2. Influencia Social (problemas de distribución del poder y de la - autoridad).
3. Colaboración (problemas de creación de mecanismos para el control de conflictos).
4. Adaptación (problemas para dar respuestas adecuadas a los cambios provocados por el ambiente).

5. Identificación (problemas con las metas organizacionales, logro de claridad, acuerdo de todos y compromiso para realizarlas).
6. Revitalización (problemas de trato del crecimiento y de la decadencia).

1.5 FILOSOFIA, OBJETIVOS Y VALORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los esfuerzos del desarrollo Organizacional se basan en dos supuestos pr
marios sobre las personas:

- a) Si la mayoría de las personas se les proporciona un ambiente lleno de apoyo e interés, éstos actuarán por su desarrollo y crecimiento personales.
- b) La mayor parte de las personas buscan lograr (siendo capaces de hacerlo) un mayor nivel de contribución a las metas de la organización, que lo que ésta les permite.

Las intervenciones del Desarrollo Organizacional se apoyan en la creencia de que las personas se encuentran en un estado de crecimiento continuo y que en condiciones mejoradas, este desarrollo originará beneficios positivos para la organización y el individuo. En el desarrollo organizacional el grupo y sus miembros se consideran como elementos que desempeñan un -- papel importante en el mejoramiento de la efectividad de la organización.

Esta creencia se basa en los siguientes preceptos:

- 1) Para la mayor parte de los miembros de la organización, el equipo de trabajo es el grupo de referencia más importante desde el pun
to de vista psicológico.

- 2) Casi todas las personas buscan ser aceptadas por su grupo de trabajo e interactúan para lograrlo.
- 3) Para alcanzar una efectividad óptima, el líder debe confiar en -- que los miembros de su grupo se ayuden entre sí y desarrollen -- parte de la función del liderazgo.
- 4) Los sentimientos reprimidos afectan a la resolución de problemas, el crecimiento personal y la satisfacción en el trabajo.
- 5) En la mayoría de los grupos de la organización, el nivel de confianza interpersonal, el apoyo y la cooperación es mucho más bajo de lo conveniente.
- 6) Estos problemas se pueden resolver constructivamente si todas las partes alternan sus relaciones mutuas.

Los Objetivos del Desarrollo Organizacional son:

1. Desarrollo de un sistema capaz y seguro de autorenovación, que se organice de diferentes formas dependiendo de las tareas.
2. Alcanzar la efectividad óptima, tanto del sistema estable, como de los temporales (proyectos, comisiones, etc.) a través de la -- elaboración de mecanismos de continuo mejoramiento.
3. Avanzar hacia la colaboración y competencia (positiva) entre unidades interdependientes.
4. Crear las condiciones en las que aparezca el conflicto inevitable y su manejo adecuado.
5. Buscar el punto en el que se tomen decisiones en función a las fuentes de información y no a las funciones organizacionales.

6. Fomentar un ambiente en que la autoridad de una función determinada se incremente por la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad.
7. Incrementar el entusiasmo y satisfacción personales de la organización.
8. Aumento del nivel de responsabilidad personal y de grupo al planear y ejecutar las actividades.
9. Buscar soluciones creativas a problemas frecuentes y mucha cooperación.

Los valores del Desarrollo Organizacional son:

1. Concepto del individuo como ser humano; dar la oportunidad a los miembros de la organización para trabajar como seres humanos más que como fuentes de producción.
2. Concepto de los individuos como seres capaces de cambiar y desarrollarse; dar la oportunidad a cada miembro de que se desarrolle en todo su potencial.
3. Adaptación de las diferencias individuales; aprovechamiento de estas diferencias para detectar irregularidades en la organización.
4. Tener presente al individuo como persona completa; dar oportunidad a los miembros de la organización de desarrollarse en su trabajo, organización y ambiente.
5. Confianza y respeto; brindar un ambiente en el que las personas se desenvuelvan libremente y respetando a los demás.
6. Disposición para aceptar riesgos; crear un ambiente en el que los miembros de la organización encuentren su trabajo atractivo y retante.

7. Enfatiz especial en la colaboración, que no exista un *achiento de* competencia, sino que una atmósfera de integración y ayuda mutua.
8. Tratar a cada individuo como un ente con deseos de satisfacer necesidades tan importantes en su trabajo como en su vida.

Referencias Bibliográficas

- (1) E. Kast Fremont y James E. Rosenzweig.- ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES. Un Enfoque de Sistemas.- p. 107; (2) Ludwig Von Bertalanffy.- PROBLEMS OF LIFE. p. 201; (3) WALTER Buckley- SOCIETY AS A COMPLEX ADAPTATIVE SYSTEM.- p. 490; (4) Richard H. Hall.- ORGANIZACIONES: ESTRUCTURA Y PROCESO.- p. 3; (5) Ibidem, Richard H. Hall.- p. 40; (6) George Terry.- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.- p. 25; (7) Koont's & O'donell.- CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA.- p. 25; (8) Agustín Reyes Ponce.- ADMINISTRACION DE EMPRESAS TEORIA Y PRACTICA.- p. 212; (9) Ibidem, Richard Hall.- p. 46; (10) Ibidem, George Terry.- p. 307; (11) Warren Bennis.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL: SU NATURALEZA, SUS ORIGENES Y PERSPECTIVAS.- p. 2 (12) Richard Beckhard.- ESTRATEGIAS Y MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.- p. 10; (13) Alex Olhovich.- APUNTES DE LA MATERIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL UIA 1981; (14) Newton Margulies y Anthony Raia.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL: VALORES, PROCESO Y TECNOLOGIA.- p. 14; (15) Jorge Barajas Medina.- EL HOMBRE EL TRABAJO Y LA ADMINISTRACION.- p. 128; (16) Luis Ferrer Pérez.- GUIA PRACTICA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.- p. 15

CAPITULO II

ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2.1 **COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL**

En diferentes ocasiones se ha hecho referencia a la complejidad de la conducta humana, y a las dificultades que existen al tratar de prever o predecir lo que las personas tienen que hacer.

Gran parte del trabajo del administrador está relacionado en forma directa con la coordinación y la utilización de los recursos humanos; de aquí la necesidad de conocer la psicología si quiere ser eficiente.

Para el administrador moderno son cruciales los conceptos que influyen en el encausamiento y la comprensión de la conducta organizacional derivados de la sociología y psicología.

Existen tres etapas para comprender la conducta individual organizacional y que actúan en forma simultánea para generar dicha conducta:

1. Componentes de la conducta individual
 - Percepción

2. Desarrollo de la conducta encauzada a las metas
 - Motivación

3. El sistema personal
 - Valores

2.1.1 **PERCEPCION**

Las diferentes formas en que las personas ven las cosas constituyen el concepto de la percepción. La percepción es la manera en que los estímulos se relacionan y se agrupan a fin de que sean significativos para la persona. De hecho se trata de un punto de vista del individuo respecto de la realidad. El proceso de percepción nos permite entender y enfrentarnos al ambiente que nos rodea y en el cual nos desarrollamos. De no existir la

percepción nos vemos envueltos en una sobrecarga de información que nos perseguiría en sus numerosas manifestaciones.

En concreto, la forma en la que organizamos las sensaciones que recibimos tiene dos aspectos:

1. Las sensaciones que se tienen en común con otros, se llaman hechos. Un incidente presenciado por varias personas es un hecho, aunque és las puedan no estar de acuerdo en la causa o detalles del incidente.
2. Las sensaciones se organizan en formas singulares para nosotros. Esto depende de los mecanismos biológicos, de la experiencia pasada y de las suposiciones presentes; todo lo que emana de nuestras propias necesidades, experiencias, valores y sentimientos.

Existen varios factores que influyen en la percepción de las personas:

A. Selección de los estímulos.

De todos los estímulos a los que nos enfrentamos solo son captados una pequeña cantidad de ellos. Esto se conoce como proceso de selección; es una de las razones por las cuales las personas perciben las cosas de un modo diferente: cada persona selecciona claves específicas y desecha o rechaza las demás.

B. Organización de los estímulos.

Después de que la información ha pasado por el proceso de selección, se debe ajustar o acomodar para que tenga sentido.

El ser humano trata de establecer un orden en el conjunto de datos colocándolo en una secuencia lógica.

Existen algunos principios que afectan a lo que captamos:

- Silueta y Fondo. Es una experiencia que se puede diferenciar de la manera más simple.

- Agrupamiento. La tendencia a agrupar automáticamente los elementos con base a su proximidad y similitud.
- Delimitación. Llenar una imagen mental para formar un todo. Con frecuencia solo se ven las partes de un objeto, pero se complementa la imagen hasta sus límites para que el objeto tenga un significado específico.

C. La situación.

Es otro de los factores que influyen en la percepción. Al percibir una situación con apego a la realidad se relaciona con lo bien que una persona se ajuste a dicha situación.

D. Concepto personal.

La manera en que cada persona se siente y se percibe a sí misma. El modo en que el individuo se ve a sí mismo influye en el mundo que lo rodea, siendo muy probable que se considere a sí mismo como apreciado, honesto, paciente o inteligente.

Este concepto personal es importante porque su propia imagen mental determina gran parte de lo que percibe y hace. Si no se ve a sí mismo como persona competente el individuo se alejará de lo que percibe como ambiente competitivo. El individuo se esfuerza por percibir el mundo que lo rodea de un modo que satisfaga la imagen que tiene de su propia persona y trata de evitar hundirse en el dolor y de luchar por realizarse a sí mismo.

El proceso de la percepción conduce a diferentes significados adoptados por diferentes personas como respuesta a los mismos estímulos. Esto origina por lo tanto, dificultades cuando una persona trata con otra.

Existen cuatro factores que contribuyen a ésta problemática y son:

A. Clasificación de estereotipos.

Proceso de categorizar a otras personas o cosas basándose en las similitudes percibidas. Esta clasificación ayuda al encargado a la toma de decisiones, a simplificar la situación, etc. Es importante recordar, que algunas personas son capaces de manejar la complejidad y la abstracción.

B. Defensa perceptual.

Consiste en el rechazo de información inquietante o que no se desea reconocer. Las personas tienden a seleccionar la información que respalda sus puntos de vista y como consecuencia, a rechazar aquella que es contraria a sus opiniones.

D. Proyección.

Ocurre cuando atribuimos nuestras propias características o sentimientos a los que nos rodean. Normalmente nuestras percepciones se ven -- distorsionadas por las percepciones que experimentamos o por los rasgos de nuestra propia personalidad.

2.1.2 MOTIVACION

La motivación constituye una importante determinante del desempeño individual, aunque no es la única, resulta difícil definirla y aplicarla a las organizaciones.

Varios autores la han definido y entre ellos tenemos a los siguientes:

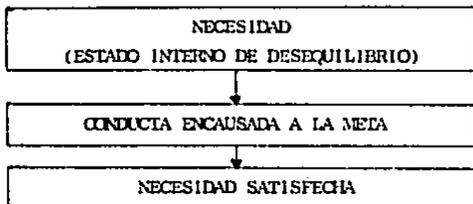
Campbell, Dunnette y Weick: "La motivación tiene que ver con:

- 1) La dirección de la conducta
- 2) La fuerza de la respuesta (esfuerzo)
- 3) La persistencia de la conducta (tiempo) o por cuanto tiempo la persona sigue portándose de una manera en particular".(1)

R. Jones: "La motivación concierne a como se inicia la conducta, como recibe energía, se sostiene, se dirige, se detiene y que clase de reacción subjetiva está presente en el organismo mientras ocurre todo eso".(2)

Gary Dessler: "La motivación es el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades".(3)

Kelly: "La motivación tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta".(4)



Modelo sencillo del proceso de motivación

Todas estas descripciones parecen contener tres aspectos comunes dentro del proceso de motivación:

- a) Lo que le confiere energía a la conducta humana.
- b) La forma en que se dirige o encausa esta conducta.
- c) La manera en que se puede soportar esta conducta.

La motivación es un proceso complejo y existen cinco razones para demostrarlo:

En primer lugar, la causa o motivo que tiene una persona para realizar una acción específica no se puede ver, solo se puede inferir. Por lo tanto, -

cuando se observa que alguien trabaja muchas horas, no se puede afirmar de una manera definitiva que el individuo está muy motivado por el trabajo. Puede ser que la persona esté retrasada en la preparación de algún informe y necesite terminarlo antes de salir de vacaciones al siguiente día.

En segundo lugar, los individuos pueden tener una gran cantidad de necesidades o expectativas que cambian continuamente y que, en algunos casos, están en conflicto entre sí. Como resultado, resulta muy difícil observar o medir la motivación con alto grado de certeza o seguridad.

En tercer lugar, las personas satisfacen sus necesidades de diferentes maneras.

En cuarto lugar, la satisfacción de una necesidad particular nos conduce a su aumento en intensidad.

En quinto lugar, la conducta que se dirige hacia el cumplimiento de metas no siempre nos lleva hacia la satisfacción de la necesidad.

Durante los últimos treinta años, se han ofrecido diferentes teorías de suma importancia, y que tratan de explicar la naturaleza de la motivación.

A. Teoría de Motivación de Keith Davis. (5)

Motivos: son expresiones de las necesidades de las personas y son individuales e internos.

Incentivos: son los alicientes externos a la persona.

Tipos de necesidades;

a) Primarias (fisiológicas básicas)

b) Secundarias (sociales y psicológicas)

Las necesidades varían mucho de persona a persona, especialmente las necesidades secundarias; las primarias suelen cubrirse con facilidad, mientras que las secundarias son prácticamente inabarcables y más complejas.

Características de las necesidades secundarias:

- La experiencia influye mucho en ellas
- Varían en tipo e intensidad de persona a persona
- En el mismo individuo cambian con el tiempo o circunstancias
- Trabajan en grupo
- Quedan ocultas y no se reconocen fácilmente
- Son sentimientos vagos y poco específicos
- Influyen en la conducta

B. Teoría de las Necesidades de Maslow. (6)

Maslow estableció que todo ser tiene cinco necesidades básicas, en orden ascendente y principiando con la más básica son:

- a) Fisiológicas
- b) De seguridad
- c) De aceptación o sociales
- d) De reconocimiento o de estima
- e) De autorrealización

Necesidades Fisiológicas. Requerimientos físicos tales como alimentos, dormir, respirar. Maslow dice que si algún ser se priva de todas sus necesidades, su impulso por satisfacer sus necesidades fisiológicas sería mayor que cualquier otro.

Necesidades de Seguridad. Deseo de seguridad, estabilidad y ausencia del dolor. En las organizaciones quedan satisfechas con mucha frecuencia a través de diferentes prestaciones que se dan como: programas de jubilación, seguro médico, equipos de seguridad, etc.

Necesidades de Aceptación. Necesidad de sentirse necesario y se satisfacen con frecuencia a través de la interacción social, que permite que la persona dé y reciba amistad y afecto. En las organizaciones, los grupos informales desempeñan un papel clave para satisfacer estas necesidades.

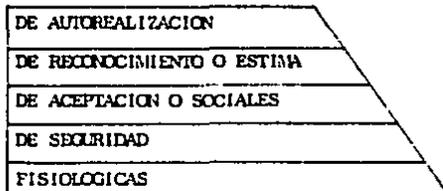
Necesidades de Reconocimiento. Su naturaleza es de tipo dual: el individuo debe sentirse importante y recibir de los demás el reconocimiento que respalde estos sentimientos; generándose así sentimientos tales como: la confianza en sí mismo y el prestigio.

La retroalimentación de esta naturaleza se obtiene con frecuencia de compañeros del mismo nivel de la persona dentro de la organización.

Necesidades de Autorealización. Maslow las define como: "El deseo de ser cada vez más lo que se es, desde el punto de vista de ideosincracia, de convertirse en todo lo que se es capaz de llegar a ser".

La teoría de Maslow sirve para explicar la motivación en el sentido de que identifica las necesidades y las describe. Postula la relación entre la satisfacción y la motivación de la necesidad, sosteniendo que solo las necesidades no satisfechas desencadenan la conducta, y que en el caso de las fuerzas de necesidades equivalentes, se deberán saciar en primer lugar las de nivel más bajo.

Jerarquía de las necesidades de Maslow



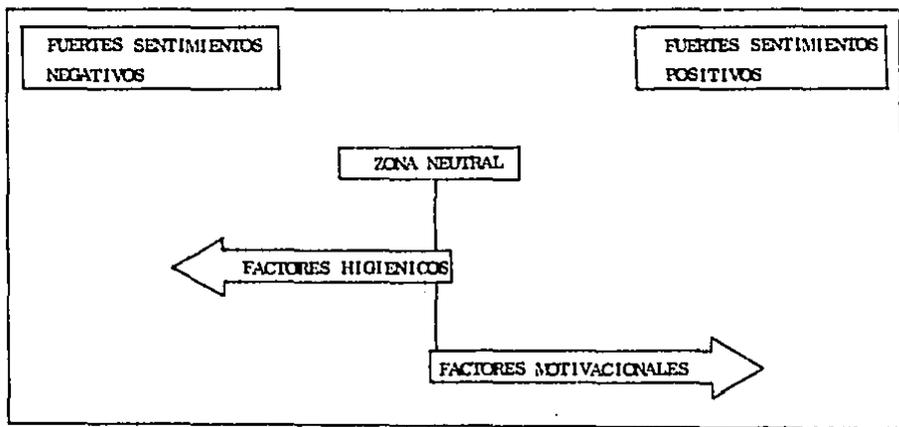
C. Teoría de Motivación-Higiene de Herzberg. (7)

En 1950 se llevó a cabo una investigación entre doscientos ingenieros y contadores de la zona de Pittsburg, se elaboró un cuestionario relacionado con los factores que producen satisfacción o insatisfacción en el trabajo.

Por los resultados obtenidos de su estudio Herzberg concluye: hay dos tipos de factores que influyen de manera diferente en la motivación.

- a) Factores Higiénicos. Son necesarios para conservar un nivel - aceptable de satisfacción, no son motivadores fuertes, pero si hacen falta causan fuertes sentimientos negativos. Por lo tanto, son factores necesarios pero no suficientes para la satisfacción de la persona.
- b) Factores Motivacionales. Son altamente motivadores, provocan - sentimientos positivos; pero si faltan no causan fuerte insatisfacción en el individuo.

Modelo Gráfico de Herzberg



D. Teoría de Motivación de Mc Clelland. (8)

Esta teoría establece que existen cuatro patrones clásicos de motivación:

- a) Motivación por logro. Impulso por vencer desafíos o alcanzar metas, salvo por lo que la gente siente.

Mc Clelland hace una investigación en Harvard y encuentra que hay una fuerte influencia del ambiente cultural en que se ha formado una persona y que le lleva a inclinarse en dos sentidos:

- Logro personal. Buscar el triunfo por sé
- Afiliación. Lleva a la amistad y relaciones sociales, influencia en el ambiente.

- b) Motivación por afiliación. Impulso que se mueve a relacionarse con otras personas. Para este tipo de personas tiene especial importancia un ambiente amistoso en el trabajo y el reconocimiento por parte de los amigos.

- c) Motivación por competencia. Impulso por trabajar mucho y bien.

- Les gusta trabajar mucho y bien
- Obtiene satisfacción en el trabajo en sí
- Tienen gran sentido profesional
- Buscan alta capacitación

- d) Motivación por poder. Impulso por lograr influencia sobre las personas y situaciones.

- Suele ser gente que acepta riesgos
- Busca ser aceptado por los demás
- Tienen continuo afán por el liderazgo

Así pues, la razón por la cual el proceso de motivación constituye un desafío supremo para la mayoría de los gerentes es que las organizaciones no sancionan a menudo la relación entre las recompensas

y el desempeño y la mayoría de los gerentes tendrían que enfrentarse a las presiones ejercidas por el subordinado si así lo hicieran.

Concluyendo, si una organización desea una fuerza laboral con motivaciones elevadas, deberá estar preparada para pagar por el buen desempeño de sus empleados.

2.1.3 VALORES

Constituyen los tipos de creencias que las personas sostienen respecto a lo que consideran importante, bueno o malo, correcto o incorrecto. Son los elementos internos del individuo y se desarrollan a través de la familia, los amigos, las escuelas, la preparación religiosa y el trabajo. Representan las formas ideales de conducta o metas supremas ideales.

Ayudan a la persona a mantener cierto equilibrio al enfrentarse al ambiente externo, ya que los objetos, los eventos o la conducta se pueden evaluar comparándolos con los valores que sirven de estándar o norma para el individuo.

El sistema de valores consiste en el ordenamiento de los valores de una persona en función de su importancia. Son personales; cada individuo tiene un orden singular de valores basados en lo que es importante para él.

A comparación de las opiniones o las actitudes, los valores tienden a tener un arraigo más profundo y duradero a lo largo del tiempo y a sostenerse de una manera rígida e inmutable. Por lo tanto, los valores de una persona son correctos, ya que estos constituyen sus conceptos más profundos.

hay muchas maneras de clasificar los diferentes tipos de valores. Entre estas se encuentran las definiciones psicológicas, sociológicas, políticas y económicas.

También existen diferencias entre los valores personales, los culturales y los religiosos.

Los valores orientados al trabajo comprenden cualquier filosofía individual orientada al trabajo, se desarrollan con el proceso de socialización y conforme la persona aumenta en edad.

William D. Guth y Renato Tagiuri hacen una clasificación sobre la orientación de los valores:

1. El hombre teórico, se interesa en el descubrimiento de la verdad, en la ordenación sistemática de sus conocimientos; asumiendo un enfoque cognoscitivo, al buscar identidades y diferencias con descuido relativo de la belleza o utilidad de los objetos. Sus intereses son empíricos, críticos y racionales.
2. El hombre económico, se orienta hacia lo útil, es totalmente práctico, se interesa por los negocios y por la acumulación de la riqueza tangible.
3. El hombre estético, se interesa por los aspectos físicos de la vida, valora la forma y la armonía; considera la experiencia en términos de gracia, simetría o armonía.
4. El hombre social, valora a las personas como finalidades, tendiendo a ser amable, compasivo y desinteresado. Considera al amor como el componente más importante de las relaciones humanas.
5. El hombre político, se orienta hacia el poder, la competencia desempeña una gran función en su vida. Para algunos el poder es lo máximo y tienden a codiciarlo y perseguirlo, así como la influencia y reconocie-

miento personales.

6. El hombre religioso, su estructura mental se dirige hacia la creación de la más alta y satisfactoria experiencia de valores. Su valor predominante es la unidad, se relaciona con el universo de manera significativa y tiene una orientación mística". (9)

Las orientaciones de los valores que tienen los administradores se reflejan en su comportamiento administrativo, es decir, la forma en la que -- planean, organizan y controlan el comportamiento de individuos, grupos y organizaciones.

Los valores no solo son importantes para decidir lo que se debe lograr, - sino también para determinar la forma de alcanzar dicha realización. Las prácticas éticas de los administradores están muy relacionadas con los valores que sostienen.

Los cambios en el sistema de valores tienen implicaciones importantes dentro de la organización. Se pueden dar conflictos en la organización cuando los valores personales no van de acuerdo con los organizacionales.

2.2 COMPORTAMIENTO GRUPAL

No existe una definición general acerca del significado de la palabra - Grupo; por lo que a continuación se presentan una serie de definiciones que al sintetizarias quedará una definición más clara.

"Un grupo pequeño se define como cualquier número de personas que tienen interacción cara a cara en una o varias reuniones, en las cuales cada - miembro recibe alguna impresión o percepción de cada uno de los demás, - de manera que pueda, ya en el momento o más adelante, en otro cuestionamiento, reaccionar en alguna forma ante cada uno de los demás, como individuo, aún cuando sólo sea para recordar que el otro se encontraba pre--sente". (10)

"Un Grupo es un sistema organizado de dos individuos o más, interrelacionados de tal manera que el sistema desempeña alguna función, tenga una serie de estándar de relaciones de papeles entre sus miembros, y disponga de una serie de normas que regulen la función del grupo y de cada uno de sus miembros" (11)

"Un grupo es un conjunto de individuos cuya existencia como tal resulte provechosa para los miembros". (12)

De este modo se puede decir que un grupo es:

"Conjunto de personas que unificadas, interactúan sintiéndose motivadas para desempeñar alguna función de la mejor manera posible y que resulte provechosa para sus miembros."

Un grupo implica ciertas características por las relaciones y las interacciones que se dan entre sus miembros:

1) Similitud e Interdependencia.

Similitud. que cada uno esté consciente de la presencia de los otros como parte importante del grupo y que no sobre nadie.

Interdependencia. Se influyen unos a otros, es decir, que la conducta de uno se va a modificar por la influencia de los demás miembros del grupo.

2) Interacción y Comunicación.

Interacción. Es reciprocidad, como influyen a uno, éste podrá a su vez influenciar a los demás.

Comunicación. Es el intercambio mutuo de ideas, pensamientos, opiniones, tanto en forma verbal como no verbal.

3) Actividades y Metas del grupo.

Los individuos se sienten atraídos porque desean participar en ciertas actividades o tratan de alcanzar metas específicas.

4) Normas

Van a regular la conducta, participación o interacción de los miembros del grupo.

5) Papeles.

Se espera que todos los miembros del grupo se comporten en formas específicas; estas conductas constituyen un papel y en consecuencia, dichos papeles son función del puesto del individuo.

Existen diferentes tipos de grupos dentro de las organizaciones y para fines de clasificación se reducen en tres:

- A. Grupos funcionales. Está determinado por la estructura de la organización, también se denominan grupos formales, y tienden a conservar su existencia durante un tiempo indefinido.
- B. Grupos de trabajo o tareas. Se crean para lograr un objetivo en particular y se disuelven cuando se alcanza dicho propósito; están formados por individuos cuya meta común es alcanzar un objetivo específico.
- C. Grupos de intereses y amistad. Están formados por individuos que se pueden unir para alcanzar algún objetivo mutuo y se forman porque los miembros tienen algo en común (edad, convicciones políticas, etc.); también se conocen como grupos informales.

2.2.1 COMUNICACION

La comunicación es el acto por medio del cual nuestros actos son conocidos y aceptados por otros, se envían y se reciben mensajes existiendo posibles interrupciones y filtros en el canal de las comunicaciones.

La comunicación puede dividirse bajo los siguientes conceptos:

1. Por su naturaleza:

- a) Formal. Que lo que se comunique esté directamente relacionado con los objetivos de la empresa y que sea transmitido por los canales adecuados.
- b) Informal. Existe cuando faltan los requisitos mencionados anteriormente; y puede ser positiva o negativa según se apoye o no a los objetivos de la empresa.

2. Por su sentido:

- a) Vertical. Puede ser ascendente o descendente y ambas se pueden - combinar con la comunicación formal e informal.
- b) Horizontal. Que puede ser formal como los comités, juntas, etc., y la informal que puede ser dañina.

3. Por su canal:

- a) Oral. Diálogos, exposiciones, etc.
- b) Escrita. Cartas memorandos, etc.
- c) Gráfica. Organigramas.

Es muy importante que se elija el canal adecuado de comunicación.

Elementos y Principios de la Comunicación:

- A. Emisor o fuente. Es el que comunica, siendo el responsable de todo el proceso de comunicación.
- B. Receptor. Persona o grupo a la que se dirige el mensaje y toda la comunicación se adecúa a éste.
- C. Canal. Medio por el cual la comunicación va del emisor al receptor; se debe de escoger el canal más adecuado.
- D. Respuesta. Sirve de retroalimentación y control; la comunicación será más efectiva y perfecta cuanto mayor sea la posibilidad de respuesta.
- E. Mensaje. Es lo que se va a transmitir y debe llegar al receptor sin que nada le falte; la comunicación se realiza para que el mensaje vaya de la fuente al receptor fiel e íntegramente.
- F. Medio ambiente. En el cual existe el ruido que es el limitador esencial de una transmisión efectiva del mensaje y que puede ser:
 - Físico (interfiere la comunicación y está fuera de control)
 - Semántico (limitaciones del lenguaje)
 - Cultural y social (diferencia en la preparación o nivel de la persona)
 - Psicológico (se ocasiona por las diferentes formas de reacción de las personas)

Los problemas más comunes de la comunicación son:

- 1) Distorsión. Alteración del sentido del mensaje en su paso por la organización.

- 2) Omisión. Supresión de algunos aspectos del mensaje y esto puede ocurrir porque el receptor no está capacitado para captar todo el contenido -- del mensaje y también puede ocurrir por intención.
- 3) Sobrecarga. El exceso de contenido puede causar distorsión u omisión.

2.2.2 **LIDERAZGO**

"To Lead" - guiar, ir adelante, llevar de la mano. Liderazgo es la capacidad que tiene un individuo para lograr que otros lo sigan con entusiasmo - en el logro de los objetivos, con base a la confianza que le infunde y a su habilidad para persuadirlos.

White y Lippit señalan tres estilos de liderazgo:

A. Autoritario:

- Políticas fijadas por el líder.
- Reglas y actividades señaladas por el líder una a una, de tal modo que no haya incertidumbre en sus participantes.
- El líder señala la tarea concreta y compañeros con los que se va a realizar.
- Es personal en sus juicios para alabar o criticar algún miembro del grupo.
- Mantiene a los miembros alejados de una participación activa.

B. Democrático:

- Las políticas se fijan a través de la discusión del grupo, con el estímulo y ayuda del líder.
- El líder establece los pasos a seguir para alcanzar los objetivos, dando alternativas de elegir la más conveniente.
- Procura que los miembros trabajen con quien ellos quieran.

- La división de tareas se deja parcialmente al grupo
- Este líder es objetivo en sus críticas y alabanzas esforzándose por ser un miembro más del grupo, sin implicar que realice la mayor parte del trabajo; permite el desarrollo de sus trabajadores.

C. Líder que deja ser:

- Existe completa libertad en la toma de decisiones del grupo con una mínima participación del líder.
- Con poca frecuencia el líder comenta sobre la actuación del grupo, a menos de que se le pregunte.
- No hace intento por dirigir y evaluar el curso de los acontecimientos.
- No existe completa participación del líder.

El liderazgo se considera a menudo como una de las características estructurales del grupo; en la práctica es raro que un líder sea totalmente participativo, de apoyo o directivo, muchas variables situacionales, personales y grupales influyen en la eficacia del liderazgo.

Para entender mejor al líder es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

1. Conciencia del líder. El líder que no tenga conciencia sobre el impacto que su estilo tenga sobre los demás, opera en condiciones difíciles.
2. Características del grupo. El líder deberá tomar en cuenta los sentimientos actuales del grupo, así como sus expectativas respecto a recompensas, tarea y estilo.
3. Entender las características individuales. El líder deberá estar familiarizado con las actitudes, percepción y motivación de los miembros de su grupo.
4. Entender la motivación. El líder debe desarrollar su entendimiento por la motivación, reconociendo que es compleja y que se relaciona con las diferencias individuales.

2.2.3 DINAMICA GRUPAL

Los grupos informales cambian de líderes siempre que estos muestren que son incapaces de representar el papel esperado. En cambio los grupos formales conservan indefinidamente al mismo líder y para que éste sea eficiente, deberá tomar en cuenta que para que un grupo formal se desarrolle y crezca - existen cuatro etapas:

- A) Aceptación Mutua.
- B) Comunicación y Toma de Decisiones.
- C) Crecimiento y Productividad.
- D) Control de Organización. (13)

En la etapa de Aceptación Mutua, las personas se reúnen por vez primera. En este lapso se establecen los patrones iniciales de comunicación, comienza a desarrollarse la interdependencia de los miembros, se familiarizan con la estructura; se expresan verbalmente las metas del grupo, es una fase de "tanteo"; también se muestran las expectativas individuales, iniciándose la aceptación mutua.

Durante la etapa de crecimiento y productividad, en la comunicación y toma de decisiones, existe la necesidad de aclarar las reglas, metas y relaciones que estarán vigentes entre los miembros del grupo.

El control y la Organización, forman la última etapa del desarrollo del grupo. El líder se esfuerza por facilitar las tareas y proporcionar retroalimentación y evaluación necesarias. El grupo revisa y sigue manifestando - una motivación firme hacia el logro de la meta propuesta.

2.3 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

"Para que una organización funcione adecuadamente, es necesario que las personas y grupos lleven acertadamente sus relaciones a través de los límites organizacionales, entre personas y grupos". (14)

2.3.1 MANEJO DE CONFLICTOS

El conflicto es un factor inevitable dentro de la organización y puede ser positivo o negativo, dependiendo del impacto que tenga sobre la obtención de las metas en la organización.

Un conflicto funcional constituye un enfrentamiento entre grupos, incrementando el desempeño en la organización beneficiándola.

Un conflicto funcional constituye una interacción entre grupos, que impide el alcance de las metas organizacionales.

Muchos administradores tratan de evitar el conflicto, pero existen evidencias de que en la mayoría de los casos el conflicto tiene una influencia positiva en el desempeño dentro de la organización.

Una de las tareas más difíciles que se le presenta al administrador es el determinar y manejar el conflicto intergrupal, existiendo algunas técnicas que le auxiliarán en dicha determinación y manejo:

- Solución de problemas (identificación y resolución del problema)
- Metas de Orden Superior (desarrollo de objetivos y metas en común)
- Incremento de recursos (evitar limitaciones innecesarias)
- Evitación (constituye una buena alternativa a corto plazo)
- Suavizamiento (sobresalen los intereses comunes de los grupos en conflicto)
- Solución intermedia (se emplea cuando la meta que se busca puede ser dividida)

- Autoridad (acatar las decisiones de su superior, suele funcionar a corto plazo)
- Cambio (modificar la conducta de los miembros de los grupos involucrados, así como la estructura formal de la organización).

2.3.2. TOMA DE DECISIONES

La calidad al tomar una decisión está determinada por la selección de objetivos que se identifiquen con los medios adecuados para su alcance.

Es necesario integrar en forma adecuada los factores conductuales y estructurales, y así el administrador puede incrementar sus posibilidades de tomar decisiones de alta calidad.

Toda organización confía en la calidad de las decisiones que se toman tanto en forma colectiva como personal. Los administradores componen una serie de grupos para la toma de decisiones tales como: comités, grupos de iniciativa, comisiones, etc. Una administración no resulta eficaz, si no conoce el proceso de toma de decisiones en forma colectiva.

Referencias Bibliográficas

- (1) John P. Campbell, Marvin D. Dunnette and Karl Weick.- **MANAGERIAL BEHAVIOR, PERFORMANCE AND EFFECTIVENESS.**- p. 340; (2) M.R. Jones, ed.- Nebraska.- **SYMPOSIUM ON MOTIVATION.**- p. 14; (3) Gary Dessler.- **ORGANIZATION AND MANAGEMENT: A CONTINGENCY APPROACH.**- p. 23; (4) Joe Kelly **ORGANIZATIONAL BEHAVIOR.**- p. 34; (5) Davis Keith.- **EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO.**- p. 47; (6) Abraham H. Maslow.- **MOTIVATION AND PERSONALITY.**- p. 24; (7) Ibidem, Davis Keith.- p. 61; (8) Ibidem, Davis Keith.- p. 80; (9) William D. Gauth y Renato Tagliuri.- **PERSONAL-VALUES AND CORPORATE STRATEGIES.**- p. 125; (10) R.F. Bales.- **INTERAC**

TION PROCESS ANALYSIS: A METHOD FOR THE STUDY OF SMALL GROUPS.- p. 33
(11) J.W. Mc David and H. Marari.- SOCIAL PSYCHOLOGY: INDIVIDUALS, --
GROUPS, SOCIETIES.- p. 237; (12) Bernard Bass.- LEADERSHIP. PSYCHOLO-
GY AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR.- p. 39; (13) Bernard Bass.- ORGANIZA-
TIONAL PSYCHOLOGY.- p. 197; (14) Gibson Ivancevich, Donnelly.- ORGANI-
ZACIONES: CONDUCTA, ESTRUCTURA Y PROCESO.- p. 164

CAPITULO III

PROCESO Y MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

3.1 CAMBIO ORGANIZACIONAL Y ETAPAS DEL D.O. COMO CAMBIO PLANEADO

El desarrollo organizacional es una estrategia de cambio planeado, que se debe ubicar como una unidad orgánica staff de la dirección general.

Podemos entender por cambio, el paso de una situación actual a una potencial o posible. Si la alta dirección no estuviera convencida de que las fortalezas actuales pueden llegar a la organización, entonces no se apoyaría en el D.O.

Para que se dé el cambio es necesario la existencia de tres requisitos:

1. Tiempo - Plazos o etapas
2. Movimiento - Esfuerzo
3. Recursos - Financiamiento, tecnología; recompensas para todos

El proceso de D.O. consta de plazos o etapas y la alta dirección debe estar consciente de esto para poder disfrutar de los cambios que se den en la organización y sentirse orgullosa de estos cambios.

Existen varios tipos de cambio en la organización:

- a) Evolutivo o natural. Crecimiento normal de la organización por el paso del tiempo.
- b) Revolucionario. Implica una sustitución radical de los valores, estructuras y modos de operar.
- c) Planeado o paulatino. Es un cambio gradual que no se deja al paso del tiempo (inercia), sino que se anticipa a las necesidades, áreas de oportunidad y riesgos futuros o probables (previsión). Se adecua al mejoramiento general de la organización en el presente y futuro, llevándonos - al corto, mediano y largo plazo.

Existe una serie de suposiciones que fundamentan el cambio organizacional, planteadas por Edgar F. Huse y James L. Bowditch:

"
Uso de la teoría de
Sistemas para la plani-
ficación organizacional.

Uso de la teoría de
Sistemas, para la in-
tervención y cambio or-
ganizacionales.

Uso de la Teoría de
Sistemas para el desa-
rrollo de la dirección.

1. La organización opera en un ambiente inestable y cambiante.
2. Si las organizaciones trabajan activamente por satisfacer las necesidades de las personas y las suyas propias, mejorarán si lo hacen así en todos los niveles.
3. Cada enfoque para cambio tiene un lugar adecuado en un programa total de D.O. y ningún instrumento o técnica aislado debe ser el vehículo principal de cambio.
4. Muchos directores desean realizar una buena labor y mejorar su propia actuación y la de sus subordinados; por lo que es necesario preocuparse más por los resultados que por la teoría como tal.
5. El papel del agente de cambio se debe orientar al modo de orientar al director de explotación a realizar su trabajo.
6. El aprendizaje más eficaz y permanente tiene lugar después de que el individuo ha experimentado con nuevos enfoques". (1)

Es necesario involucrar en los programas de cambio a todos los integrantes de la organización como son:

- Cuerpo directivo
- Gerencia media
- Grupos operativos

El D.O. como cambio planeado consta de un proceso integrado por ocho etapas importantes:

1. Reconocimiento del problema. Detectar los factores y causas que originaron el problema.
2. Identificación del área que lo presenta. Localizar el departamento o - área en la que se presenta el problema.
3. Evaluación del potencial de la propia área. Disposición y colaboración al cambio planeado.
4. Determinación de los requerimientos de ayuda de las demás áreas. Integración de todas las áreas.
5. Diseño de la estrategia de cambio. En que forma se va a llevar a cabo.
6. Creación de los órganos de intervención. Principalmente para llevar un control sobre el proceso.
7. Desarrollo de acciones y estrategias. Para llevar a cabo un programa - efectivo y completo que abarque a toda la organización.
8. Evaluación de resultados y retroalimentación del proceso.

3.2 EL AGENTE DE CAMBIO

"Cuando en la solución de un problema surgen dos o más personas que tienen opiniones diferentes, se necesita de un tercero que medie para hacerlos conscientes de sus actitudes y alternativas que deben tomar a fin de proceder de manera objetiva en la respectiva solución". (2)

Esto es lo que sucede en el D.O., por lo que se necesita acudir a una persona llamada consultor o agente de cambio, para que auxilie a los integrantes de una organización, llamados clientes en los asuntos y problemas relacionados con el D.O.

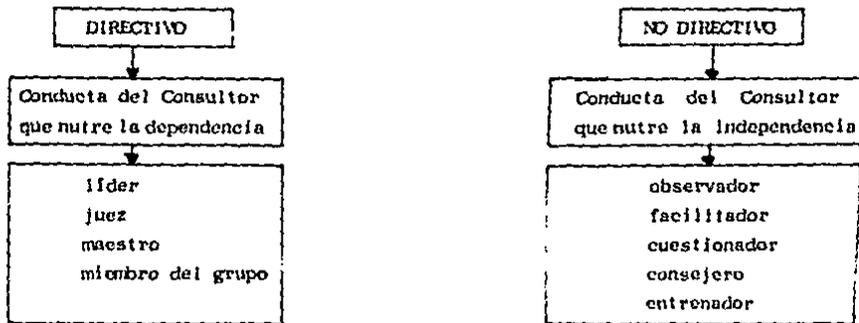
El agente de cambio requiere de una serie de características personales, que sin ellas no podría desarrollar su papel dentro de un programa de -
D.O.:

- Sinceridad, que sea una persona organizada, segura, independiente, con expectativas, de ideas claras.
- Que se dirija a la realización de la tarea y no al poder o metas personales.
- Que inspire confianza.
- Que sea objetivo.
- Identificar claramente los problemas en base a la realidad.
- Intervenir en las discusiones, en lugar de hacerlas o tomarlas.
- Tener bases sólidas en lo referente a las ciencias de la conducta y el análisis organizacional.

3.2.1 EL PAPEL DEL CLIENTE - CONSULTOR

El consultor puede fomentar mediante su participación la dependencia o independencia de su cliente, según el papel que desempeñe, directivo o no directivo.

Profundidad del consultor
implicado al cliente



Tomado de la obra de Luis Ferrer Pérez.
"GUÍA PRÁCTICA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL"

La principal función de un consultor consiste en mejorar la solución de los problemas junto con el proceso de actualización de la organización; a través de una administración efectiva y que colabore con la cultura organizacional.

A través de la OBSERVACION el consultor determina el funcionamiento o desarrollo de una persona, de un grupo o de una organización al desempeñar una tarea y les da retroalimentación sobre el desarrollo ya mencionado.

3.3 ELEMENTOS Y CARACTERÍSTICAS DEL D.O.

Existen diferentes formas de intervenir en el D.O. para lo cual será necesario contar con una serie de elementos y características del D.O.

3.3.1 DIAGNÓSTICO

La primera etapa del proceso de D.O. es diagnosticar la situación, recopilando información sobre el estado de las cosas. Este diagnóstico se debe realizar en toda la organización o en las principales subunidades que comprende.

El diagnóstico se enfoca a los grupos o individuos que se encuentran dentro de unidades o departamentos. El especialista en D.O. debe examinar las prácticas administrativas ya implantadas; incluyendo procesos de toma de decisiones, patrones y estilos de comunicación, relaciones entre grupos interactuantes, la manera de manejar los conflictos la estructura de metas y los métodos de planeación.

3.3.2 LA ACCIÓN

Esta etapa está determinada por las intervenciones del D.O., que sirven para describir la acción estructurada por la que los grupos, los individuos o las unidades que forman el objetivo, se esfuerzan por alcanzar las metas del trabajo para la mejora de la organización.

El D.O. se caracteriza por hacer hincapié en la planeación y ejecución de la acción que es un factor determinante en el proceso de D.O., por que en contraste con muchas actividades tradicionales de capacitación y adies-

tramiento en los que las personas aprenden en un salón de clase para, posteriormente ponerlo en práctica en el trabajo, por lo que el aprendizaje y la ejecución se desarrollan dentro del mismo mercado.

La resolución de los problemas se enfocan casi siempre a problemas reales - de la organización, más que a problemas hipotéticos o abstractos que resulten ajenos a las necesidades de los miembros.

3.3.3 SEGUIMIENTO DEL PROCESO

Al iniciarse la etapa de acción, el especialista en D.O., debe regular - la retroalimentación y asegurarse de que todomarcha de acuerdo con el plan o planes fijados.

Es necesario analizar si las intervenciones resultan oportunas y pertinentes; verificar que las actividades realizadas estén produciendo los resultados buscados; observar la participación, dedicación e interés continuo - por el programa en todos los miembros.

Un manejo eficaz en el proceso del D.O. constituye la diferencia evidente entre el éxito y fracaso de todos los esfuerzos realizados.

El proceso del D.O. contiene una serie de características que determinan su seguimiento:

Primero, el proceso es considerado como una secuencia Activa y Continua. Su objetivo es el enseñar a las personas nuevas habilidades y al mismo tiempo hacerles olvidar las anteriores. Este proceso determina un crecimiento gradual hacia una mayor efectividad, aprendiendo a interactuar de un modo más fructífero con otros para resolver los problemas de la organización.

Segundo, en este proceso se insiste especialmente en los principios de la Ciencia de la Conducta (psicología social, antropología social y sociología). Los diagnósticos de los especialistas en D.O. se basan en el conocimiento científico derivado de la teoría de la organización, la dinámica de grupos y la teoría de la personalidad.

Parte de esta información tiene su origen en la teoría y la investigación de las ciencias de la conducta y en la práctica. Pero es necesario tomar en cuenta que la información se clasifica con el propósito de determinar lo que es pertinente a la situación específica y lo que puede funcionar, por lo que se considera al método como empírico.

Tercero, el D.O. es una estrategia Reeducativa y normativa; que supone que las normas determinan la conducta y el cambio se establece por medio de un proceso reeducativo en el que las normas anteriores se sustituyen con las nuevas. Por lo que es necesario que el personal de la organización (cliente) le indique al especialista en D.O. los cambios y mejoras que desea tener. Posteriormente el especialista trabaja con ellos conjuntamente con el objeto de definir los problemas, identificar soluciones, contrarrestar obstáculos e implantar los pasos de acción necesarios.

Cuarto, el proceso de D.O. visto desde el punto de vista de la Teoría de Sistemas. El especialista debe tomar en cuenta que le será imposible transformar parte de la organización sin influir en otras. Los cambios que se dan en el individuo afectan al grupo y los cambios en el grupo afectan a la organización.

Quinto, el D.O. utiliza un modelo basado en la información para buscar el Cambio. El especialista recopila la información de una organización en particular; para poder elaborar un análisis específico y formular soluciones adecuadas para sus necesidades propias.

Sexto, el D.O. basado en la Experiencia. Las intervenciones del D.O. se enfocan en problemas reales de la organización.

Al utilizar un adiestramiento de laboratorio, se desarrolla en la forma de un aprendizaje experimental en el que se asignan una serie de tareas a los miembros del grupo de las que se pueden derivar información concerniente a los problemas a los que se enfrentan.

Séptimo, Orientación Hacia El Establecimiento De Metas. Es necesario - que la organización se encamine hacia una serie de objetivos claramente establecidos de tal manera que hagan de ella una organización saludable, que no se administre en contra de sus objetivos y que tienda a especificar sus objetivos a todos los niveles organizacionales.

Octavo, y último, Las Actividades del D.O. se Enfocan a Grupos de Trabajo Básico. Muchas actividades de la organización se realizan por medio de los equipos de trabajo. Una de las formas más seguras de lograr mejoras permanentes en las organizaciones, es dando nuevas formas a las mismas, a los procesos y la cultura de los grupos; siempre y cuando se entienda que gran parte de la conducta individual se basa en los valores y las normas socioculturales del equipo de trabajo. Gran parte de lo que - el individuo es, sobre todo los procesos administrativos, como por ejemplo, la toma de decisiones, el establecimiento de objetivos y la comunicación, se deriva de la afiliación a los grupos. Al trabajar con grupos - básicos y estos mejoran su funcionamiento, el especialista en D.O. logrará que los miembros individuales mejoren su propia eficiencia.

3.4 CUADRO DE LAS ESTRATEGIAS EMPLEADAS POR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

A través de este cuadro se pueden observar las diferentes estrategias que se utilizan al aplicar el Desarrollo Organizacional como una herramienta - de cambio dentro de la organización.

En base a una serie de parámetros relacionados con las estrategias se observarán los resultados obtenidos al aplicarlas.

ESTRATEGIA	MOTIVACIONES							
	COMPASIONABLE	ESTETICA	HEGEMONIA	ACARASHA	TERROREDA	IDENTIFICACION	MILITAR	CIENCIA CONCRETA
1. Suposiciones básicas	Ordenalidad + buenas relaciones = minimizar problemas	Todos los influyentes de acuerdo -> se realizan cambios	Recursos económicos y materiales = realización de objetivos	Democratización de hechos = realización de cambios	Cambio en el entorno = cambio en la gente	Cambio = enfrentamiento de la persona al problema	Fuerza final y poder jerárquico = motivación a la gente	La mayoría de los problemas requieren soluciones = interdicción pluriar
2. Involucramiento al cambio	Todas las personas	Quiénes poseen el poder	Quiénes poseen el Poder Adquisitivo	Quiénes tienen conocimientos técnicos e información objetiva	Quiénes poseen habilidades tecnológicas	Quiénes poseen habilidad para afrontar y utilizar el conflicto	Los que son capaces de inspirar su misión	Quiénes evalúan las posibilidades concretas
3. Ejercicio de la influencia al cambio	Todos tienen igual influencia	Los que son respetados y reconocidos	Los que tienen más recursos	Los que tienen especialización y experiencia comprobada	Quiénes son eficaces: ambientes, estructuras y tareas	Quiénes pueden manejar argumentos no violentos	Quiénes inspiran temor e impartir sanciones y castigo	Quiénes conocen y experimentan sobre el impacto y decisiones
4. Difeque teórico conceptual	Todos son aceptados	Importan los que tiene el poder	Materialista	Análítico y Detallado	Relevancia de la tarea y sistematización	Capacidad de enfrentar y superar conflictos	Explotación de la estructura del poder	Eclético control en problemas concretos
5. Necesidades emocionales que satisfacen	Cordialidad comprensión	Control y reconocimiento de dominio	Control por el poder adquisitivo	Autonomía y racionalidad	Sistematización clara estructura	Expresión de ansiedad y de al mismo	Control status seguridad	Integración emocional intelectual
6. Consecuencias Directas	Dinamismo total de la organización	Estructura del poder, obligación a cumplir	Implementación inmediata de decisiones	Descubrimiento y demostación de información	Control y modificación del ambiente	Gente capaz de observar resultados que no ve	Guardar y conservar el orden	Utilización de todo de la información posible
7. Consecuencias colaterales adversas	Difficultad en la toma de decisiones. Incumplimiento de tareas	Respeto y admisión a la figura del poder	Satisfacción obtenida por el dinero poco duradera.	Descubrimientos difíciles y poca consideración de aspectos humanos	Poca aceptación del cambio y poca consideración de aspectos humanos e inesperados	Falta de control de alternativas y constantes enfrentamientos	Revolión e inestabilidad	Cumplimiento de aplicación de la gama de decisiones

Como ejemplo podemos citar:

Estrategia: compañerismo

Parámetro: suposiciones básicas.

Dada una estrategia de compañerismo utilizada dentro del centro de trabajo se puede suponer que existirán cordialidad y buenas relaciones entre los miembros del grupo, con lo cual disminuyen las diferencias entre estos, que a su vez originan problemas.

3.5 MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

3.5.1 EL GRID GERENCIAL

Es probable que la intervención del D.O. más sistemática y profunda sea la que diseñaron Blake y Mouton; que comúnmente es conocida con el nombre de GRID, que consta de seis partes que requieren de un periodo entre tres y cinco años para poder llevarse a cabo. El modelo se basa en la Parrilla Administrativa desarrollada por Blake y Mouton; que es un diagrama bidimensional cuya finalidad es examinar y mejorar las prácticas de los administradores en torno al aspecto individual.

El grid gerencial sirve para interpretar y diagnosticar los diferentes estilos de dirección que se pueden dar en una organización a partir de la evaluación de su cultura organizacional.

Existen tres motivadores cuya combinación dinámica dió origen a la Parrilla Administrativa de Blake y Mouton:

1. Orientación a la tarea - representa la atención a la producción, es decir énfasis en la calidad.
2. Orientación hacia las personas - hacer del servicio una meta ideal tanto para el mercado, como para los clientes.
3. Orientación al Poder - al no existir el poder, no hay dirección, debe existir la subordinación para que se da disciplina, motivación, etc.

Existe una orientación hacia el Status, la imagen ante los demás.

Cada una de estas variables está determinada por nueve grados que van del inferior al superior y de lo cual se han conceptualizado cinco estilos básicos del liderazgo.

El programa ha sido diseñado para auxiliar a los supervisores a identificar sus estilos de liderazgo actual e ideal para después identificar el cambio entre el primero y el segundo.

La cuadrícula de Blake y Mouton es la siguiente:

	1.9					9.9			
	Atención minuciosa a las necesidades de las personas para tener relaciones satisfactorias conduce a una atmósfera organizacional confortable y amistosa a un ritmo de trabajo dado					El buen desempeño en el trabajo se deriva de personas dedicadas y con interdependencia por medio de un "interés común" en los objetivos de la organización, lo que lleva a relaciones de respeto y confianza			
				5.5					
			El desempeño de la organización se hace posible equilibrando la necesidad de sacar adelante el trabajo al mismo tiempo que se mantiene la moral del personal a un nivel satisfactorio						
	1.1					9.1			
	El ejercicio de un mínimo para ejecutar el trabajo es apropiado para mantener la membresía de la organización.					La eficiencia en las operaciones se obtiene cuando las condiciones de trabajo se adaptan para que los elementos humanos interfieran en un grado mínimo			

Este programa consta de seis pasos básicos. (3)

I. El Grúo Administrativo.

"Comprende básicamente un seminario para los administradores de la administración, durante el cual diagnostican sus estilos de liderazgo, estudian el D.O., adquieren capacidades para la resolución y crítica de los problemas, se esfuerzan por mejorar la comunicación desarrollando sus habilidades de trabajo en equipo. Usualmente este seminario se realiza -- fuera de la organización y dura más o menos una semana.

II. Trabajo en Equipo.

Se logra haciendo que el director y los subordinados apliquen lo que - aprendieron en la fase I a su situación concreta. Se alienta al grupo - identificar las barreras que obstaculizan la efectividad del grupo de -- trabajo, a determinar la forma en que los miembros desean colaborar, a - establecer un programa por tiempos y objetivos para perfeccionar el de-- sempeno del equipo y crear un ambiente para examinar y criticar el trabajo.

III. Desarrollo intergrupo.

Se hace hincapié en el aspecto intergrupo a intergrupos, con el propósi- to de desarrollar una integración más íntima entre los grupos de trabajo. Cada grupo analiza individualmente lo que debe ser una relación ideal y esos conceptos que se comparten a continuación con los otros grupos. A los representantes de unidades que están en contacto directo, se les pi de que desarrollen esas relaciones ideales analizando el problema para el desarrollo de las mismas, a fin de formular un plan de acción para su obtención.

IV. Desarrollo de un Modelo Estratégico Ideal.

Esta etapa se puede llevar hasta un año, y se dirige a la formulación - de una estrategia general ideal para la organización. El grupo de Administración Superior tiene la posibilidad y la responsabilidad de formular un modelo ideal de planeación estratégica. A continuación los planes, las estructuras, las políticas y los conceptos estipulados se prueban, evalúan y critican, proporcionando a la administración superior un

cuadro bien definido de los cambios que serán necesarios establecer para lograr la excelencia. Una vez construido este modelo ideal, se dará atención a su ejecución.

V. Implantación del Modelo Estratégico Ideal.

Durante esta etapa se requiere de mayor tiempo, que con frecuencia varía entre dos y tres años. Durante este período la organización trata de cerrar el vacío entre el punto en que se encuentra y el punto en que debe estar. Para lograr esta transición, la organización recurre a menudo al nombramiento de equipos de planeación para llevar a cabo estudios de conversión y determinar con exactitud lo que se debe hacer. La administración superior tiene la responsabilidad de manejar las tareas que no queden dentro del dominio de los equipos de planeación, así como revisar al adelanto logrado por dichos equipos.

VI. Crítica Sistemática.

Una vez que la organización haya adelantado bastante en la implantación de la estrategia ideal, se indicará una crítica sistemática de los cinco pasos anteriores. Se evalúa el progreso, se identifican las barreras y se determinan los pasos de acción posteriores.

Se debe dar atención especial al reforzamiento de los métodos que se hayan desarrollado durante esas cinco partes, para que se conviertan en prácticas comunes. La organización tratará por todos los medios de evitar cualquier presión hacia una regresión".

Blake y Mouton afirman que las organizaciones que han adaptado programas de D.O. en coordenadas, han logrado mejoras dentro de la organización impactantes, sobre todo en lo que respecta a menores costos y mayores beneficios.

También los gerentes expresan tener una mayor eficiencia de organización derivada de este modelo de D.O.

3.5.2 LABORATORIOS DE SENSIBILIZACION

Los laboratorios de sensibilización o entrenamiento o grupos T (T en inglés significa training) constituyeron la base de los primeros esfuerzos realizados para el D.O.

Aunque en la actualidad se han visto en parte suprimidos por otras técnicas de D.O., siguen siendo muy eficaces cuando se utilizan para el crecimiento emocional y el desarrollo de las personas.

En general los grupo T se integran de 10 a 15 miembros y una gente profesional que sirve como catalizador y guía del grupo. Esta persona generalmente inicia la primera sesión del grupo T, señalando lo siguiente:

- A) No se tiene una agenda fija, procedimientos preconcebidos o una estructura concreta para el grupo.
- B) El enfoque a utilizar será el "aquí y ahora", y
- C) El principal objetivo del laboratorio consistirá en ayudar a cada persona a aumentar su comprensión de la conducta individual y el desempeño del grupo.

De esta forma, los miembros se tratan de organizar, seleccionar un líder, determinar los temas de análisis y poner las cosas en marcha. Hay que tomar en cuenta que sean cuales sean las actividades el enfoque de "aquí y ahora" requiere que sean examinados aspectos tales como la manera de sentir y la reacción ante otras personas de su grupo.

Al ponerse en marcha el proceso de revelación, los individuos reciben una retroalimentación sobre la percepción que sus compañeros tienen de ellos. Esta interacción permite que cada miembro obtenga conocimientos profundos de su conducta.

"Algunos grupo T presentan sus ventajas y sus desventajas, de acuerdo a las investigaciones que se han realizado.

Como ventaja, se tiene la oportunidad de conocer profundamente ciertos puntos personales difíciles de reconocer. Se toman en cuenta las normas del grupo, se adquiere un sentimiento de pertenencia al mismo y existe flexibilidad de papeles.

Como desventaja, algunas personas expresan un sentimiento de manipulación, se debilita su confianza personal, se sienten presionados para adecuarse a las normas del grupo y recienten el ceder su autonomía para perderse dentro del mismo". (4)

Por ejemplo, en algunas investigaciones se sugiere que cuando el agente de cambio proporcione una estimulación excesiva haciendo hincapié en la confrontación, la participación frecuente y la manifestación de los sentimientos y los valores personales, tienden a crear resultados negativos en los miembros. Lo mismo sucede cuando el agente de cambio se preocupa excesivamente por la función de control y pasan gran parte del tiempo sugiriendo reglas, estipulando límites y ordenando secuencias de actividades.

Generalmente las personas que muestran renuencia a vivir experiencias de los grupos, son aquellas que están acostumbradas a trabajar solas (individuos introvertidos) a los cuales les desagradan los problemas nuevos, a menos que exista una forma estándar para resolverlos; o los que son poco emotivos o no se interesan por lo que sienten los demás y prefieren analizar las cosas dentro de un orden lógico.

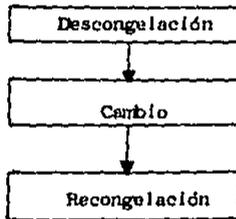
Es necesario aclarar que los grupos T han despertado mucha controversia debido a los daños potenciales que pueden causar a los participantes en el aspecto individual; sin embargo, si se manejan cuidadosamente pueden ser de gran utilidad.

3.5.3 DESCONGELAMIENTO, CAMBIO Y RECONGELACION.

Este modelo fué desarrollado por Edgar H. Schein y se aplica a los individuos, grupos y organizaciones.

"Consiste en descongelar el actual patrón de conducta; cambiar o desarrollar un nuevo patrón de comportamiento y por último recongelar o reforzar la nueva conducta". (5)

Disposición favorable al cambio del sistema



Tomado de la obra "ADMINISTRACION" de James A.F. Stoner.

1. Durante la Descongelación es clara la necesidad del cambio que el individuo, el grupo o la organización pueden verla y aceptarla de inmediato. Se introduce nueva información para señalar las diferencias entre el objetivo y el desempeño actual, disminuyendo la fuerza de valores inapropiados o demostrando su ineffectividad.
2. El agente de cambio puede desempeñar un papel importante en la formación de nuevos patrones de conducta (cambio). Junto con los miembros de la organización ayuda a crear situaciones en que serán apropiados nuevos valores, actitudes y conductas ofreciendo ejemplos de cada uno. Esto se adquiere a través de un proceso de identificación y asimilación. En la identificación los miembros de la organización se identifican con los valores y actitudes

del agente de cambio, ajustando su conducta por el modelo del agente. En la asimilación, aprenden los nuevos valores, actitudes y conductas al encontrarse en situaciones en que los requieren para el desempeño eficaz.

3. La recongelación fija en su lugar el nuevo patrón de la conducta a través de ciertos mecanismos de apoyo. El individuo, el grupo o la organización que ha cambiado experimenta los beneficios de la nueva conducta o estructura. El encomio, las gratificaciones y otros refuerzos por los gerentes desempeñan un papel muy importante durante la recongelación. Un desempeño más eficaz, al ser reconocido y aceptado tiene el mismo propósito a nivel de grupo o de la organización. Una vez recongelada, el nuevo patrón de conducta se establece como una norma.

Referencias Bibliográficas.

- (1) Huse Edgar F., Bowditch James L. - EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACION. - p. 307; (2) Ferrer Luis. - GUIA PRACTICA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. - p. 21; (3) Robert R. Blake y James S. Mouton. - BUILDING DYNAMIC CORPORATION, THROUGH GRID ORGANIZATION DEVELOPMENT. - p. 64; (4) M. Linkin EXPERIMENTAL GROUPS: THE USE OF INTERPERSONAL ENCOUNTER, PSYCHOTHERAPY GROUPS AND SENSITIVITY TRAINING. - p. 87; (5) Stoner James A.F. - ADMINISTRACION. - p. 380.

CAPITULO IV

ETICA, CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

4.1 ETICA, CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD.

El caso de esta empresa fue tomado del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa; elaborado por el Dr. Ernesto Bolio y Arciniaga como ejemplo del cambio que se desarrolló en una empresa dedicada a la fabricación de productos higiénicos.

Esta compañía requería generar un cambio profundo, debido a que se estaba rezagando y no era capaz de soportar las exigencias del mercado nacional y muy pronto se enfrentaría a la competencia de un mercado internacional, situación que antes de su reestructuración no hubiera podido enfrentar.

ZIP es una pequeña empresa pero vigorosa, siendo su característica principal la creatividad y el optimismo. Esta empresa ha desarrollado artículos nuevos en el mercado, nuevas fórmulas para sus productos, logrando una significativa reducción de costos de producción; están conscientes que con la entrada al GATT la competencia será despiadada, pero tienen confianza en sus fuerzas y nueva organización.

ANTECEDENTES.

ZIP inició oficialmente sus actividades en septiembre de 1950 con dos personas: el fundador y su hermana que era la secretaria; sin más instalaciones que la cochera de su casa como bodega y su trabajo inicial, distribuir artículos y productos de limpieza.

En 1953 el dueño recibió una herencia de cinco mil pesos, además se asoció con dos amigos, con lo que reforzó sus operaciones. Dos años más tarde sus socios decidieron dejarlo, pues consideraron demasiado pequeño el negocio. Poco después volvió a heredar, pero esta ocasión cincuenta mil pesos. Con este capital empezó a organizar una pequeña compañía que fabricara sus propios productos y distribuyera otros tantos.

Durante sus treinta y siete años de existencia se ha mudado siete veces, hasta establecerse en el edificio actual, donde trabajan desde 1970.

El desarrollo de ZIP fue notable en los últimos seis años, logrando transformaciones tan importantes como:

En 1979 el setenta por ciento de sus ventas eran productos de distribución, - mientras que desde principios de 1985 el setenta por ciento de sus ventas son artículos producidos por ellos mismos.

La compañía actualmente cuenta con ciento cincuenta y siete personas, tecnología de vanguardia para producir artículos de alta calidad a bajo costo. Durante los años de crisis la empresa se mantuvo estable y con las nuevas oportunidades de mercado, sigue creciendo, siguiendo la política de pasos cortos pero muy firmes.

Hoy en día ZIP posee una inversión aproximada de doce mil quinientos millones de pesos, maneja alrededor de cuatrocientos proveedores, cuenta con cincuenta y cinco distribuidores exclusivos en el interior de la república, entre los cuales destacan: Hermosillo, Acapulco, Monterrey, Guadalajara y Cancún; atiende a poco más de veinte mil clientes, entre los que se cuentan empresas y negocios y contempla la oportunidad de exportar sus productos próximamente.

DESARROLLO DEL PROYECTO

ZIP fue manejada durante mucho tiempo por su fundador; pero al crecer la compañía, él mismo se percató de que perdía el control, entonces decidió delegar la dirección general a su hijo mayor, un joven dinámico, inteligente, -- con gran empuje, master en administración de empresas e ingeniero de profesión, lo que le permitió ver a su negocio como un todo que había que integrar.

Su estilo de mando es enérgico, pero sin llegar a ser totalmente impositivo, ya que valora enormemente la opinión de los demás y fomenta la creatividad. Al respecto él dice: "Las nuevas ideas siempre son bienvenidas". Profesionalmente tiene un potencial enorme que ha combinado con su gran calidad humana, ya que siempre se preocupa por el desarrollo humano de las personas -- que trabajan en ZIP. Personalmente es un hombre de profundos sentimientos religiosos y de arraigados valores humanos, añadido esto a su amplio criterio que conjuga con una gran sensibilidad ante los problemas. Captó la necesidad de darle vigor a su compañía. Necesitaba gente capaz trabajando a su lado, por lo que fué conjuntando un grupo de jóvenes entusiastas que ocupan puestos clave en ZIP, que junto con sus hermanos, aportan vitalidad y nuevos enfoques, gracias a la confianza que en ellos ha depositado.

Cuando tomó el mando era evidente que la situación exigía un cambio, pero ¿Cómo empezar?

El primer paso fue realizar un diagnóstico corporativo, complementado con un análisis de fuerzas y debilidades (Ver anexo 1), donde detectaron la necesidad de mejorar los sueldos y salarios para equipararlos con los ofrecidos por los competidores. Así autorizó un aumento global de la nómina de un cincuenta y cuatro por ciento, a pesar de los fuertes rechazos de sus colaboradores. Ante el consejo mantuvo firmemente su decisión, a quienes comentó: "Yo asumo la responsabilidad totalmente pero para modificar esta medida tendrían que correrme". Ese mismo año la productividad se triplicó...

Después de estudiar la situación de la compañía comprendió que su mayor - - fuerza radicaba en la aceptación de sus nuevos productos en el mercado, así que lo adecuado era producirlos y comercializarlos, adoptando una política de diversificación especializada. Esto implicaba un cambio tecnológico - amén de modificar los procesos productivos. Pero este cambio no fue sufi- ciente, ya que la compañía no disponía de controles administrativos adecua- dos, razón por la cual perdía a aproximadamente el 80% de nuevos clientes. El servicio para ZIP es vital y no estaba preparada para responder a las - nuevas exigencias. Agregado a estos problemas, sus recursos humanos no es- taban capacitados para enfrentarse con grandes responsabilidades. A tal efec- to surgieron dos programas, uno dirigido a una profunda reestructuración de la compañía y el segundo enfocado a desarrollar la calidad en todos los ni- veles.

LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Para activar los planes, la Dirección decidió contratar asesoramiento profe- sional externo con el objetivo de alcanzar con rapidez sus metas y para im- plementar los sistemas más modernos en la forma más adecuada. Pero se en- contraron con un gran problema, la gente se resistió al cambio en dos oca- siones. Lo cual hizo prácticamente imposible el trabajo de reestructuración en el área adminisitrativa, principalmente en lo que respecta a inventarios, pedidos y productividad.

La directiva procuró un segundo intento. Sin embargo volvió a suceder algo similar. Por lo tanto previendo que los resultados finales no serían los de- seados, decidió detener el trabajo de reestructuración hasta averiguar la - causa de los rechazos.

Tras grandes esfuerzos averiguaron finalmente el motivo: el problema de raíz consistía en que el personal de ZIP presentaba una crisis de valores, es decir, la gente manejaba niveles éticos precarios, su autoestima se encontraba

muy disminuida, se hayaban desmotivados y no disfrutaban el desempeño de su trabajo. Sumándose a estos problemas se identificaron también conflictos - interdepartamentales, personales y familiares. Se pensó que esto era un problema que rebasaba los límites que la compañía podría permitirse alcanzar y surgieron dos alternativas.

- 1) Contratar paulatinamente personal, sustituyendo a la mayoría.
- 2) Rebasar los límites y educar éticamente al personal.

CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL DE ZIP

En general podemos considerar a los recursos humanos de la empresa como de - mediana calidad. Esto significa que ZIP no se había esmerado en reclutar -- gente de extraordinarias facultades o preparación para cada área, lo que a - lo largo del tiempo produjo dificultades de coordinación departamental y fal- ta de profesionalismo.

La mayoría del cuerpo de ejecutivos poseía instrucción media superior o el - equivalente a la preparatoria. Algunos contaban con carrera y sólo dos de - ellos cursaron maestría en administración. Así pues, la calidad profesional de la cabeza de ZIP deja mucho que desear.

En lo que respecta al personal de jefaturas, supervisores y vendedores; la ma- yor parte terminaron la secundaria y solo algunos cuantos la preparatoria. Sus conocimientos de la empresa son empíricos, aunque ZIP procura darles - capacitación adecuada para mejorar el desempeño de sus tareas.

En el renglón de personal operativo, la calidad educativa es muy heterogé- nea. Algunas personas no saben leer ni escribir, la mayoría no terminaron la primaria y muy pocos lograron obtener su certificado. Son individuos a los que les falta educación y continuamente hay que recordarles sus obliga- ciones. No captan con facilidad los planes de la empresa. Asimismo están -

desmotivados, por lo que las normas de seguridad y pequeños ajustes se convertían en tareas titánicas para ser adoptadas por ellos. (Ver anexo 2).

FINANZAS

La compañía mantuvo una política conservadora de crecimiento. Normalmente crece un diez por ciento anual o menos, utilizando recursos propios. En toda su historia pidieron financiamiento una sola vez, cuando se presentó la ocasión de adquirir tecnología importada y aprovechar la gran aceptación de nuevos productos higiénicos para baño. El monto del préstamo fue de - seiscientos mil dólares, procuraron pagarlo cuanto antes, acción que les resultó del todo benéfica ya que lograron saldar el crédito sin que les afectaran las fuertes devaluaciones. Actualmente la empresa no ha contraído deudas importantes, por lo que se puede considerar una compañía sana en este renglón. Por otro lado su nueva estructura, le permitirá crecer durante - 1988 e invertir en ciertas áreas de interés para ZIP.

MERCADO Y COMPETENCIA

Cuando ZIP empezó sus funciones en el mercado de productos higiénicos, ya existían verdaderos gigantes en operación. Algunos desaparecieron, otros se han rezagado; pero ZIP creció constantemente, creando paulatinamente imagen y prestigio que durante 1986 los llevaron a ser líderes en el mercado con una penetración del veintitrés por ciento que va creciendo aceleradamente. Sus más cercanos competidores acaparan el veinte por ciento, el resto del pastel se divide entre cinco competidores importantes y aproximadamente doscientos pequeños negocios.

ZIP se mantiene a la vanguardia por lo creativo de sus productos; que, en algunos casos, son sistemas simples que facilitan el uso de los productos de limpieza, aromatizantes o insecticidas.

NUEVOS PRODUCTOS

Durante los últimos tres años, ZIP empezó a invertir dinero, tiempo y esfuerzo en un plan de diseño y desarrollo de nuevos productos o mejora de los ya existentes. Actualmente este empeño da sus primeros resultados, algunos de sus artículos con formulaciones alcohólicas o con gran contenido de petróleo se están sustituyendo por otros con una gran concentración acuosa, lo cual reduce los costos de producción. Además piensa atacar otra rama del mercado surtiendo artículos desinfectantes de uso quirúrgico y en general de limpieza para hospitales, y de productos para coches con práctico empaque y concentración especial.

EXPORTACIONES

La compañía está entrando en una etapa de grandes oportunidades. Con sus productos ZIP puede transformarse en una empresa de reconocimiento internacional. Desde 1987, está planteando la posibilidad de intercambiar tecnología con algunas compañías europeas, ayudándose mutuamente a comercializar ciertos artículos de interés. Su mercado de exportación más cercano se encuentra en Centro y Sudamérica, pero está entablando negociaciones para surtir algunas compañías norteamericanas importantes.

Cuentan con una capacidad instalada de producción suficiente para responder a los volúmenes que exigirían sus primeros contratos de exportación a corto y mediano plazo.

FORMACION DE UN CORPORATIVO

ZIP es una empresa que empieza a tomar dimensiones importantes, por lo que requiere separar línea de producción. Estas líneas las forman pequeñas minipresas que surten las piezas, partes, químicos, etc. especializados para integrar sus productos, provocando duplicidad de funciones en el grupo. Con la finalidad de concentrar pequeñas actividades repetidas en varias empresas se está manejando la idea de formar un corporativo, cuyas funciones primordiales incluyen: finanzas, planeación de inversiones, nuevos productos, contratación y selección de personal, capacitación, manejo de proveedores, etc.

CONCLUSION

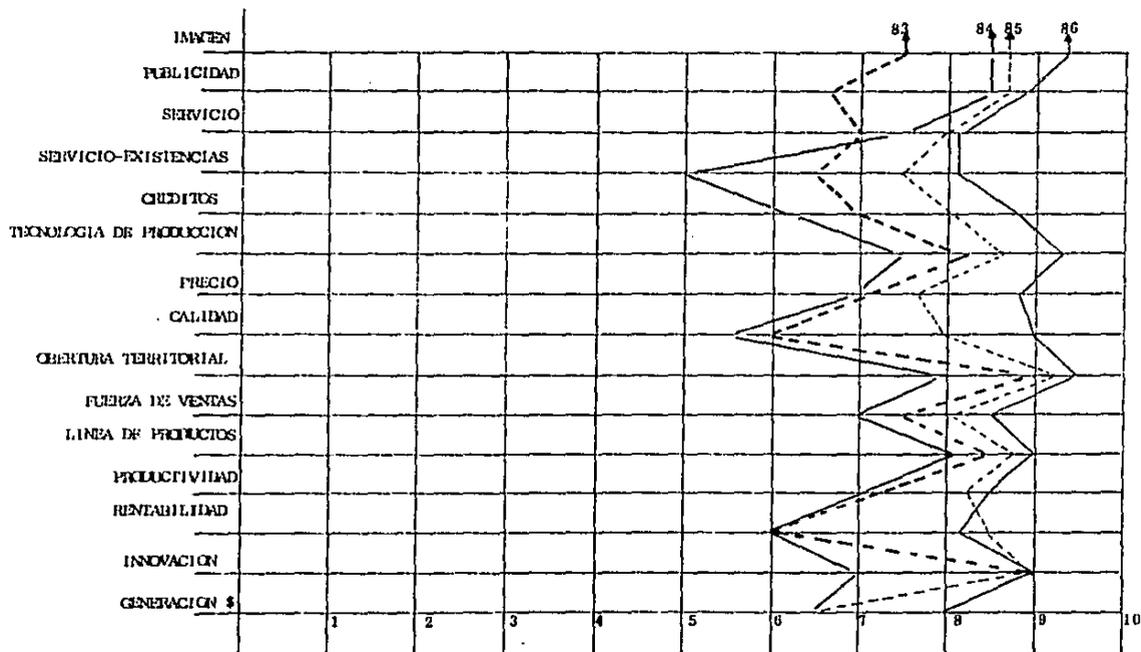
A grandes rasgos la empresa presenta problemas en siete puntos claves a decir del director:

- 1) Competitividad.
- 2) Organización administrativa y de producción.
- 3) Servicio. (Ver anexo 3)
- 4) Respaldo a la innovación.
- 5) Calidad en producción. (Ver anexo 4)
- 6) Calidad humana.
- 7) Integración interdepartamental.

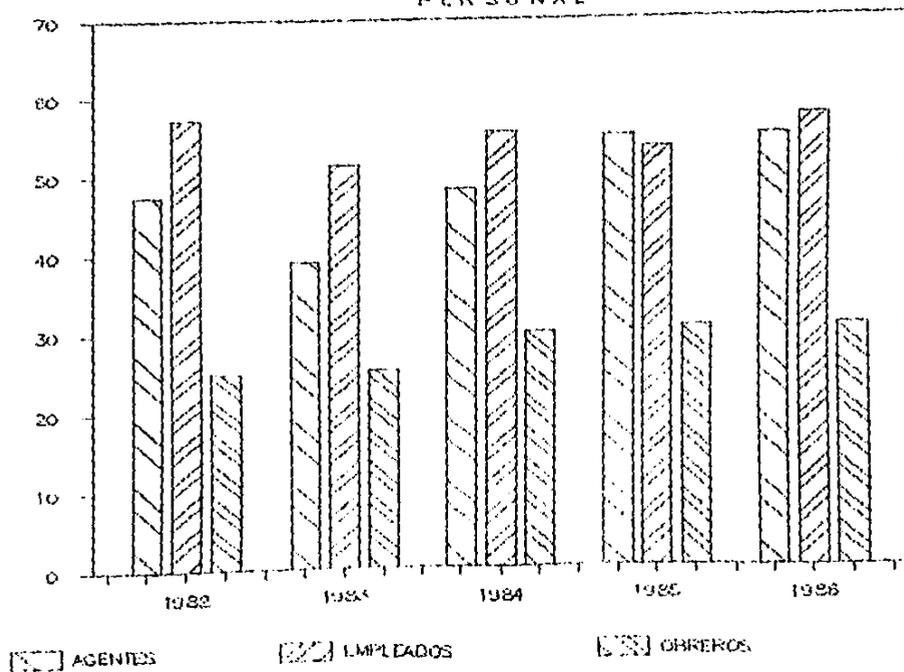
En síntesis la problemática de la compañía se resume en tres palabras:

" Ética, calidad y productividad"

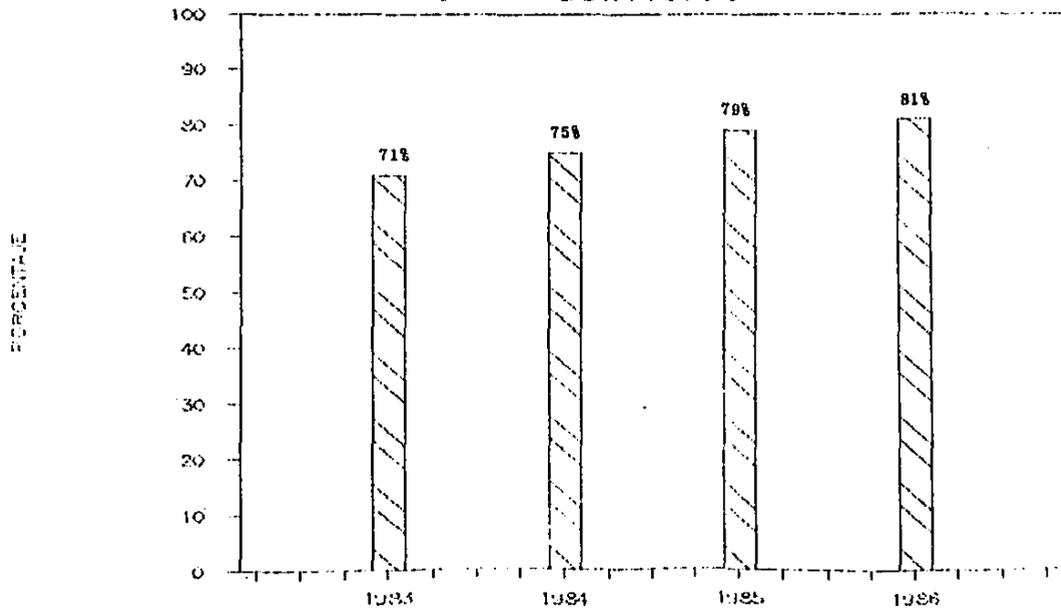
A N E X O 1
VARIABLES CORPORATIVAS



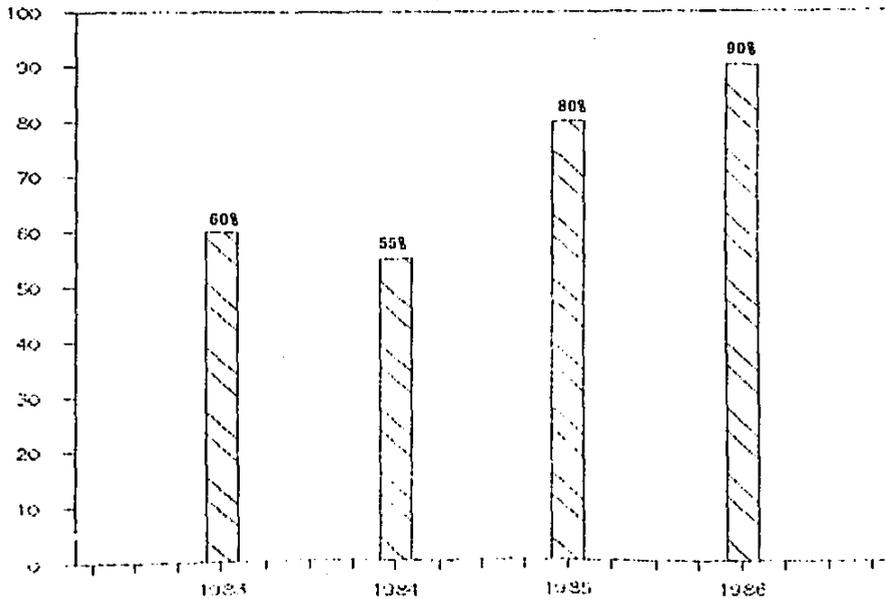
ANEXO 2
PERSONAL



ANEXO 3
SERVICIOS



ANEXO 4
CALIDAD



Porcentaje

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

UN NUEVO ENFOQUE DE EFECTIVIDAD

El director general optó por la segunda alternativa, confiando en que podría aumentar el rendimiento de su personal, pues no usaba su potencial a su máxima capacidad.

El motivo que lo impulsó a desarrollar a su gente de manera integral, se basó en la convicción de que la ética, la calidad en todos sentidos y la productividad, se encuentran íntimamente relacionadas. Unificando una plataforma de valores a todos los niveles de la compañía, permitiría cimentar una estructura humana capaz de integrar la reestructuración a su trabajo habitual logrando entonces un cambio homogéneo que esperaba se tradujera en mejores resultados de productividad y calidad.

Este tipo de estimulación no sólo tiene el objeto de lograr que el individuo se desenvuelva bien en la empresa, sino inculcar principios de comportamiento que los lleven a todos sitios. En otras palabras se preocupa porque el sujeto cambie positivamente en su persona, socialmente, de tal manera que, aunque se fuera de la compañía, su capacitación sea universal, pues los valores humanos los llevará siempre consigo mismo. Con este programa ZIP trabaja en bien de sí misma, de México y de la comunidad, quienes se benefician al contar con individuos motivados internamente a mejorar su vidas en forma integral.

Cuando el director general presentó una idea al consejo, todo hacía pensar que no la aceptarían, pues en primera instancia ZIP era la menos beneficiada, el proyecto representaba un costo considerable, además de un gran esfuerzo que tardaría en fructificar al menos un año, y confianza en que los principios de ética, calidad y productividad pueden ser inculcados. En contra de la postura más pragmática de implantar los sistemas por decreto de la directiva, aplicando una férrea disciplina y desechando a los individuos resistentes o "lastres".

Nuevamente el director general enfatizó la importancia que tendría un tercer rechazo al cambio, y que la segunda opción también sería costosa. Finalmente convenció al consejo que desarrollar al personal con mayor antigüedad en

la empresa es mejor opción que sustituirlo pues perderían su valiosa experiencia.

El plan se puso en marcha cuando se eligió un despacho de consultores de - factor humano. Este equipo se identificó de inmediato con el propósito que el director general perseguía. Elaboraron un plan con duración de tres años y no de uno como la dirección quería. Las sesiones empezaron con una dinámica vivencia dirigida al cuerpo de ejecutivos, sensibilizándolos a trabajar en equipo. La sesión tuvo un gran éxito, razón por la cual fue aceptado el despacho de consultores, el siguiente paso fue dar una serie de sesiones que incluyeran desde el empleado más modesto hasta el consejo de la compañía; permitiendo la unificación de valores y el establecimiento de confianza entre jefes y subordinados. Asimismo la comunicación mejoró, y en poco tiempo, la dirección notó los resultados en la empresa y el ambiente de trabajo.

Llegó al fin el momento de iniciar el cambio, pues una vez logradas las actitudes en las personas era necesario darles las herramientas indispensables. A diferencia de las ocasiones anteriores, esta vez contrataron a expertos en diversas áreas, quienes se encargaron de implementar los sistemas apropiados. La mejoría en el personal fue tan notable que no sólo aceptaron los cambios, sino que también fueron capaces de soportar el estilo recio y exigente del asesor en sistemas, quien fue nombrado temporalmente gerente administrativo de ZIP. Este ingeniero se comprometió a transformar los controles y sistemas de la compañía hasta llevarlos a un nivel de competencia internacional, con la flexibilidad suficiente para apoyar el crecimiento a corto y mediano plazo.

Un indicador de la aceptación del cambio fue que la gente peleaba por utilizar los equipos, así que un día llegó el director general y les dijo: "Pues ahora mismo me llevo todo y pónganse a trabajar como antes", la gente evidentemente colabora con entusiasmo para lograr el objetivo del plan.

El departamento de recursos humanos procura realizar por lo menos un evento de desarrollo al año para el personal ejecutivo. En algunos casos busca desarrollar más profundamente a la persona enviándola a estudiar maestrías o tomando cursos de especialización. También pensó en desarrollar programas de capacitación para personal a nivel secretarial, vendedores y jefaturas, sin olvidar cursos para gente de nivel operativo.

El programa de desarrollo integral para la compañía fué prolongado un año más, considerando sus efectos benéficos en el personal. A los dos años de haber iniciado el proceso, los resultados en general son:

Las personas de nivel operativo mejoraron notablemente sus actitudes frente al trabajo y sus relaciones familiares. Revaloraron la importancia del decoro, la fidelidad conyugal, el valor de la familia como trasmisora de valores, y la importancia de educar armónicamente a sus hijos en el hogar. Después de un año de sesiones mensuales empezaron a mejorar el desempeño en su trabajo; que se traducen directamente en puntualidad, mayor responsabilidad, respetar el programa de seguridad, y preocuparse de la calidad de los productos.

La respuesta en efectividad del trabajo fue más rápida a nivel de vendedores, secretarías y jefes de áreas, con lo que se mejoró el ambiente laboral. Es bastante frecuente encontrar a gente dispuesta a colaborar o ayudar a sus compañeros, también se presentan casos de mejoría familiar y personal.

A nivel ejecutivo, los efectos fueron heterogéneos. Algunas personas sufrieron transformaciones radicales, otros mejoraron sólo en algunos aspectos y una minoría opinó que el programa no sirvió para nada.

El ochenta y cinco por ciento de los ejecutivos sintió una mejoría en el ambiente de trabajo, aumentó su gusto por realizar sus tareas cotidianas, disfrutando más en el desempeño de las mismas. La mayoría están dispuestos a colaborar con sus compañeros. Hubo algunos casos de mejoría familiar.

Cabe comentar al respecto algunos casos sobresalientes.

El gerente de compras era un individuo sumamente agresivo, era muy difícil sostener una plática equilibrada con él. Algunas secretarías lloraban con el trato que les daba. En 1985 obtuvo el premio al ejecutivo del año, al transformarse radicalmente en un individuo productivo, desplegando sus capacidades y convirtiéndose en todo un caballero. Actualmente ZIP le ha da do la oportunidad de capacitarse a nivel gerencial.

El gerente de ventas a nivel nacional, un individuo de gran inteligencia; pero irresponsable, olvidadizo y descuidado, con problemas de alcoholismo. La organización después de hablar con él, le dió una oportunidad. Supo corregir el rumbo, actualmente es un individuo agradable, capaz y responsable. También la compañía lo apoya en su desarrollo profesional. Obtuvo el premio al ejecutivo 1986.

En contrapartida con estos ejemplos, se encuentra una licenciada en administración de empresas, con gran potencial, inteligente y dinámica, quien se subdesarrolló a tal grado que no cumple con las necesidades que exige su puesto. Resulta triste para ella misma, ya que la empresa la apoyó para cursar la maestría y no responde adecuadamente a esa confianza.

En el mismo caso se encuentra el jefe de reparto, un hombre muy limitado intelectualmente, quien no pudo crecer a la velocidad con que ZIP lo está haciendo. Tiene muchos problemas para realizar su trabajo y definitivamente el puesto "le queda grande".

Estos ejemplos ilustran cómo el proceso de desarrollo no siempre incide en todas la personas. En ZIP todos tuvieron la oportunidad de mejorar, pero este objetivo no se pudo lograr en un cien por ciento, por lo que habrá que tomar medidas de sustitución en almacén general, ventas y algunos otros departamentos.

Financieramente hablando la política de crecimiento conservadora y de poco endeudamiento, benefició enormemente a ZIP con la nueva reforma fiscal, ya que le permitirá reevaluar sus activos. esto impactará positivamente en sus planes de inversión y desarrollo de nuevos productos, ya que puede obtener

un importante ahorro en la carga tributaria, utilizando hábilmente las oportunidades de depreciación acelerada y revaluación.

La formación del corporativo reportará un doble beneficio. Por una parte - mejorarán las operaciones del grupo, y por la otra contempla la posibilidad de transformarse de una empresa familiar a una compañía con Dirección profesional.

Es un cambio radical en la concepción del negocio. Con el corporativo se plantea lograr una visión más amplia para aprovechar mejor las oportunidades que ZIP puede encontrar o generar.

Por último, el director general comentó: "De no ser por la modificación de actitud en el personal de ZIP, los cambios que hemos generado en dos años seguramente hubiesen tomado el doble y para entonces habría sido demasiado tarde".

ZIP ha manejado una motivación interna para su personal, lo capacitó universalmente y está obteniendo muy buenos resultados.

El director general tiene sobre su escritorio la figura de un guerrero que lo anima a luchar; pues dice que todo lo que vale la pena alcanzar en esta vida cuesta mucho, y para alcanzarlo hay que luchar.

Su lema:

"Excelencia, una forma de vida".

4.2 DIAGNOSTICO

Zip es una empresa pequeña, fabricante de productos de limpieza y dedicada también a la distribución de dichos productos. Actualmente cuenta con 157 personas y tecnología de vanguardia para producir artículos de alta calidad a un bajo costo.

Es una empresa en crecimiento con una inversión de aproximadamente doce mil millones de pesos, cuatrocientos proveedores y cincuenta y cinco distribuidores en el interior de la República, entre los que destacan:

- a) Hermosillo,
- b) Guadalajara,
- c) Cancún,
- d) Monterrey; y
- e) Acapulco.

Atiende a más de veinte mil clientes.

Durante varios años Zip fue manejada por su fundador; pero al crecer la compañía existió una pérdida de control, por lo que se delegó la Dirección General al hijo mayor que era ingeniero con maestría en administración.

Las características de esta persona eran las siguientes:

- Juventud
- Dinamismo
- Inteligencia
- Con un estilo de mando enérgico, pero no impositivo
- Objetivo
- Capaz de valorar la opinión de los demás
- Apoyo a la creatividad
- Preocupado por el desarrollo humano del personal de Zip
- Amplio criterio
- Profundos sentimientos religiosos
- Interesado en los valores humanos
- Gran sensibilidad ante los problemas

Ante todas estas características decidió formar un equipo de jóvenes con estas mismas cualidades, que permitieron aportar vitalidad a la empresa y nuevas ideas.

Se llevó a cabo un proceso de cambio en el que se empezó por analizar las variables corporativas de Zip (fuerzas y debilidades), descubriendo la necesidad de aumentar los sueldos y salarios, medida que se llevó a cabo.

Otro punto clave lo formaba la aceptación de sus nuevos productos en el mercado, ante la cual se adaptó una estrategia de diversificación especializada, es decir, diversificar los productos con características tan especiales que no las tengan la respuesta. Esto implicaba cambios en la tecnología y en los procesos productivos.

También era necesario la disposición de controles administrativos para evitar la pérdida de clientes con la que actualmente contaba que era del 60%.

Toda esta situación provocó el surgimiento de una serie de programas dirigidos a la reestructuración de la compañía y a desarrollar la calidad en todos los niveles. Para desarrollar estos planes se contrató asesoría profesional encontrándose con la renuencia de la gente ante un cambio en estos aspectos, por lo que la dirección decidió analizar mejor la problemática de la compañía a través de dos alternativas:

- 1) Contratar paulatinamente personal, sustituyendo a la mayoría
- 2) Rebasar los límites, educando éticamente al personal

En cuanto a su política financiera Zip es una empresa conservadora, ya que crece en un 10% anual utilizando recursos propios, sin contraer deudas importantes, por lo que se deduce que es una compañía sana en este aspecto.

Otro rasgo de Zip es que se caracteriza por mantenerse a la vanguardia y por la creatividad de sus productos, piensa atacar nuevos mercados tales como:

- a) Hospitales
- b) Automóviles
- c) Mercado de exportación aprovechando la entrada a México al GATT

La muestra de que Zip es una empresa con una gran perspectiva de crecimiento, está en la posibilidad que se están planteando de intercambiar tecnología con algunas compañías europeas a comercializar ciertos artículos de interés.

También se piensa en formar un corporativo con funciones primordiales como:

- Finanzas
- Planación de inversión
- Nuevos productos
- Reclutamiento, selección y contratación de personal
- Capacitación
- Manejo de proveedores, etc.

4.3 PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA

Zip es una empresa que no se había esmerado en reclutar gente de facultades extraordinarias o preparación en cada área, por lo que existen problemas en la coordinación departamental y la falta de profesionalismo; lo que representa una crisis de valores en el personal de Zip.

Sus recursos humanos no se encuentran capacitados para enfrentar responsabilidades de gran magnitud para la empresa y hacer frente a las condiciones - del entorno competitivo.

Zip presenta problemas en siete puntos clave:

- a) Competencia: la competencia ofrecía mejores sueldos y salarios
- b) Organización administrativa y de producción: no disponía de controles ad ministrativos lo cual provocaba la pérdida del 60% de su clientes nuevos en algunos casos existía duplicidad de funciones.
- c) Servicio: Zip no se encontraba preparada para responder a las nuevas exigencias.

- d) Respaldo a la innovación: no se contaba con el suficiente respaldo - debido a la falta de confianza en cuanto al apoyo de la creatividad.
- e) Calidad en producción: existen problemas con el personal debido a que no tienen educación y continuamente se les tiene que recordar sus obligaciones. No se captan fácilmente los planes de la empresa.
- f) Calidad humana: los niveles éticos del personal de Zip están muy deteriorados, la autoestima de la gente se encuentra muy disminuida, la gente está desmotivada y no disfruta el desempeño de su trabajo.
- g) Integración interdepartamental: no existe una coordinación departamental, la cual crea conflicto entre los departamentos y entre las personas.

4.4 ALTERNATIVAS DE SOLUCION

1. Formar una estructura organizacional que comprenda lo siguiente:
 - a) Determinación clara de puestos
 - b) Definición de responsabilidades, objetivos y metas de Zip.
2. Hay que tomar en cuenta que al crecer la empresa su gente también deberá crecer en cuanto a iniciativa y criterio para desempeñar eficientemente su puesto, enfatizando en que dicho crecimiento será planeado de acuerdo con los recursos con los que cuenta la compañía.
3. Utilización eficiente de los recursos con los que se cuenta, estando siempre alerta ante las situaciones no previstas del medio en el que se desenvuelve la empresa.
4. Desarrollar estrategias de mercadeo que permitan conocer a la empresa nuevos mercados con nuevos productos, que se puedan desarrollar cuidando siempre las reacciones de la competencia, previendo adecuadamente el entorno cambiante.

5. Capacitar a la gente, proporcionando alternativas de crecimiento y mejoras a través de programas de incentivos que propicien la confianza en la empresa y aseguren su permanencia dentro de ella.

6. Crear un programa de calidad total en la empresa que lleve a un mejoramiento continuo en todas las áreas y a todos los niveles de Zip.

Este programa apoya a Zip a tener mayor calidad de su productos, de su gente, de la organización en general, lo cual le ayudará a mantenerse - dentro de su medio como una fuerte empresa competitiva.

Es importante no olvidar que al incrementar la calidad se aumenta la productividad de la compañía (eficiencia y eficacia); lo cual posiciona a la empresa en un lugar favorable dentro y fuera del medio en el que se encuentra.

7. Que la dirección ejerza profundamente el proceso administrativo, ya que a través de ella se establecen los objetivos metas a cumplir; esto debe de estar apoyado por medios de actualización tales como: revistas técnicas, de factor humano, cursos de toma de decisiones, de métodos administrativos, etc., en fin, todo aquello que ayude a la dirección a desarrollar sus habilidades, a través de las cuales:

- Determina la filosofía de la empresa
- Transmite la filosofía a sus integrantes
- Fija los objetivos de la empresa
- Fija los objetivos de sus integrantes
- Negociación de dichos objetivos

4.5 PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Con base en el análisis de los hechos y de la problemática antes expuestos se plantea la necesidad de llevar a cabo un programa de desarrollo organizacional el cual se desarrolla a continuación.

Este modelo de cambio planeado está diseñado en 4 fases, en las que se definen funciones, objetivos y el papel del agente de cambio dentro de cada etapa así como sus estrategias.

I DESCRIPCIÓN.

Las funciones y objetivos son:

- a) Establecimiento de relaciones - encuentro entre las personas involucradas en el cambio y el agente de cambio.
- b) Conocimiento de motivaciones y necesidades - determinación de las principales causas y factores por los cuales se decidió el programa de cambio.
- c) Definir la problemática, objetivos y motivaciones del cliente - analizar la forma en la que los dirigentes de la organización enfrentan sus problemas.
- f) Detectar las áreas de información - estará relacionado con la problemática del cliente y la información a solicitar (registros, presupuestos, etc)

Papel del Agente de Cambio: Consultor e Investigador, es decir, brinda asesoría al personal involucrado.

Estrategias:

- a) Entrevistas: tanto individuales como de grupo para obtener la información necesaria para iniciar la etapa de diagnóstico.
- b) Consultoría: el agente de cambio asesora al involucrado respecto a las áreas en las que se requiere mejora.

- c) **Discusión de grupo:** el cliente señala la situación actual y esperada de la empresa; que será discutida por el principal grupo de funcionarios de la empresa.
- d) **Sesión de confrontación:** se llevarán a cabo en tiempos de conflicto en los que existe contusión que afecta en forma negativa en la productividad y buen funcionamiento organizacional.

II REUNION DE LA INFORMACIÓN Y DIAGNÓSTICO.

Funciones y Objetivos:

- a) **Definir área problema:** de acuerdo con la información obtenida en la fase anterior. Intercambio de información entre agente - cliente.
- b) **Definir los problemas del cambio:** dificultades para lograr un cambio - satisfactorio que beneficie a la organización.
- c) **Objetivos del cambio:** definirlos y delimitarlos para su aceptación.
- d) **Determinar la disponibilidad y potencial para el cambio:** definir limitantes de la organización, los recursos con los que se cuenta y circunstancias en las que se llevará a cabo el cambio.

Papel del Agente de Cambio: Consultor e Investigador

Estrategias:

- a) **Entrevistas y retroalimentación:** complementar y comunicar los datos obtenidos a los involucrados para poner en práctica nuevas formas de comportamiento y enfoques de organización.
- b) **Observación y retroalimentación:** actuación de la persona entrevistada, su conducta en el grupo y desenvolvimiento en el trabajo, aspectos de los cuales el consultor obtendrá nuevos datos para dar retroalimentación a cada sección y persona involucrada en el cambio.
- c) **Confrontación:** se diseñará en base a los resultados obtenidos, la estructura y funcionamiento de las actividades del grupo o entre los grupos pa-

-ra confrontar problemas específicos.

- d) **Discusión en grupo:** sesiones organizadas por el consultor o el grupo con el fin de discutir problemas específicos para encontrar solución a estos.
- e) **Reunión de los asesores:** el agente de cambio será uno o varios asesores internos o externos, que se reunirán para intercambiar datos e información para complementar el diagnóstico organizacional.

III PLANEACION Y EJECUCION.

Funciones y objetivos:

- a) **Distribución del tiempo:** adaptación de horarios con los que se va a tr bajar, estableciendo fechas y programas de actividades
- b) **Disponibilidad:** del personal involucrado y de los consultores, en tiempo, lugar, material, etc.
- c) **Establecimiento de prioridades:** resolver los cambios de mayor urgencia.
- d) **Determinar tipos de intervenciones:** la forma de resolver los problemas se hará en base a las necesidades existentes.
- e) **Puntos de apoyo para la acción:** se hace con el propósito de hacer más fluido el cambio, identificando programas de mayor aceptación y menor resistencia al cambio.

Papel del Agente de Cambio: el asesor interviene en forma más directa y cercana a su asesoría; actúa como consultor, instructor, entrenador y asesor.

Estrategias:

- a) **Establecimiento de un modelo:** marco de referencia del que se partirá para implantar el proceso de cambio.
- b) **Intervenciones:** el agente de cambio orienta a las personas para que encau cen de mejor forma sus criterios.

c) Cambio individual; en vase a lo siguiente:

- Programa de cambio de comportamiento
- Entrenamiento de sensibilización
- Establecimiento de objetivos
- Orientación y consejo
- Entrenamiento

d) Entrenamiento en grupo y cambio entre grupos: se refiere al desarrollo y relaciones de los grupos a través de:

- Planeación de vida (corto y largo plazo)
- Desarrollo de un programa de liderazgo
- Laboratorio de interrelación de grupos y sus objetivos
- Desarrollo de grupos
- Simplificación del trabajo
- Solución de problemas y toma de decisiones
- Entrenamiento

e) Cambio estructural: cambios en los niveles de jerarquía, en los centros de poder, en las líneas de comunicación, etc.

Aquí se pueden tratar los siguientes aspectos:

- Cambios en el trabajo (cantidad y calidad)
- Apreciación y evaluación (medición y control de la eficiencia)
- Cambios en el sistema de premios y recompensas (salarios, incentivos, prestaciones)
- Mejoras en el trabajo (calidad y responsabilidad)
- Establecimiento de un estándar
- Establecimiento de modelos organizacionales

IV ESTABILIZACION DEL CAMBIO

Funciones y objetivos:

a) Autocompetencia: desarrollo de habilidades y aptitudes de las personas para lograr una organización más competente, eficaz y autosuficiente.

utilizando sus recursos.

- t) Cambio de consultoría o su término: que exista menor dependencia del consultor por parte de la organización, hasta lograr su independencia total y que pueda retroalimentarse con sus propios recursos.

Papel del Agente de Cambio: consultor y entrenador; la organización realiza en mayor porcentaje su labor de cambio.

Estrategias:

- a) Desarrollo de Consultores Internos: El agente de cambio se dedica durante el proceso a formar consultores internos que vigilarán dicho proceso.
- b) Entrenamiento continuo: programas permanentes de capacitación a todos los niveles para una concientización de mejora continua y evaluación de los cambios organizacionales.
- c) Crítica: implantar sesiones en las que se lleve a cabo una evaluación de los logros obtenidos y se diagnostique periódicamente la situación de la empresa en base a los cambios realizados.
- d) Evaluación y cambio: detección de las necesidades de la organización para su mejora a través de sistemas que faciliten la retroalimentación.

CONCLUSIONS

PRIMERA:

Al ser considerada la empresa un ente dinámico sujeto a cambios de tipo político, económico, jurídico, social, tecnológico y demás factores del medio que le rodea; es de ahí que se deriva la importancia de un desarrollo no solamente a nivel organizacional; sino también de un desarrollo a nivel individual, en el que se consideren los aspectos que engrandecen y enriquecen al hombre y por tanto a la empresa en la que se desenvuelve.

La capacitación en las empresas no se adecua a sus necesidades, hay un enfoque equivocado aún y apesar de que se han manejado diversos criterios para la aplicación óptima del Desarrollo Organizacional, el empresario deberá estar consciente que los resultados obtenidos a través su implantación, se verán reflejados en un período de mediano a largo plazo.

Es necesario que el Desarrollo Organizacional sea contemplado desde el punto de vista de la búsqueda de un desarrollo y superación del hombre y no como un programa de capacitación que buscaría apegarse simplemente a los lineamientos que la ley demande.

De aquí surge la necesidad de conjugar objetivos particulares y organizacionales hacia un mismo fin con el propósito de lograr un desarrollo integral.

SEGUNDA:

El hombre al ser considerado como una sustancia individual de naturaleza racional (Boecio) tiene que cubrir sus propias necesidades y satisfacciones, por lo que no puede estar sujeto a un prototipo de vida, costumbres y comportamiento determinados.

Basado en lo anterior el comportamiento humano en el Desarrollo Organizacional estará dado en función de las expectativas que tenga la empresa - con respecto al desarrollo de sus miembros; de las condiciones familiares, sociales, laborales y psicológicas en las que se desenvuelve el individuo; la trascendencia de un comportamiento positivo y creativo que -

el hombre como tal podría desarrollar eficazmente.

Todo esto lleva a afirmar que a través de un estudio minucioso en el que se parte del comportamiento individual, seguido del comportamiento grupal y concluyendo en el comportamiento organizacional se darán los medios necesarios para dar marcha al proceso de Desarrollo Organizacional.

TERCERA:

Los diversos modelos presentados en esta Tesis son criterios dados por diferentes autores; sin embargo, todos coinciden en el mismo punto de partida: el conocimiento del comportamiento del individuo en la organización, ya que esto marcará la pauta para determinar el proceso a seguir en la aplicación del Desarrollo Organizacional.

Será necesario que se cuente con una asesoría externa (Agente de Cambio) que no solo por sus conocimientos teóricos, sino también por su enfoque humanístico pudiera lograr la aplicación óptima del programa para que posteriormente se logre una autosuficiencia organizacional y se de cumplimiento a las metas y objetivos fijados por la empresa.

La dirección deberá concientizarse que un proceso de Desarrollo Organizacional está determinado en plazos, ya que de esta manera se podrán -- palpar claramente los cambios que se vayan presentando y al mismo tiempo sentirse orgullosa de los beneficios organizacionales.

CUARTA:

El medio ambiente en el que se desarrolla y se ve afectada la empresa, requieren de una Dirección actualizada, que con creatividad y entusiasmo desarrolle nuevas perspectivas y estrategias para el logro de un cambio basado en metas y objetivos que lleven a la organización a tener -- una CALIDAD TOTAL.

Esta se lleva a cabo si existe calidad en la persona, entendiéndose como -
tal, aquella persona capaz de cumplir con sus compromisos, fiable, que se
esfuerza por dar a cada uno lo que le corresponde y no solo porque le den
a él lo que le toca; y capaz de afrontar los problemas con tenacidad y --
tomar una decisión.

De la misma forma se requerirá calidad en la productividad, lo cual implica
que la gente trabaje más efectivamente con la maquinaria y el equipo, la --
organización y la motivación.

Debido a la relación que existe entre calidad y productividad, en la cual se
propicia una mentalidad de progreso, la dirección de la empresa debe concien-
tizarse de la importancia que tiene la productividad, sin dejar a un lado el
aspecto humano, en donde al hombre se le considere como un ser pensante que -
contribuye al desarrollo organizacional y que a cambio de su esfuerzo, logre
metas que lo enriquezcan en su vida espiritual.

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

- 1.- Arias Galicia Fernando.- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.- Editorial Trillas.- México, 1979.
- 2.- A.F. Stoner James.- ADMINISTRACION.- Editorial Prentice Hall.- México,- 1984.
- 3.- Beckhard Richard.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Estrategias y Modelos.- -- Fondo Educativo Interamericano, S.A.- México, 1973.
- 4.- Calás de Bimel Marta.- CONDUCTA ORGANIZACIONAL.- South-Western Publishing Co.
- 5.- C. Bartlett Alton, A. Kayser Thomas.- CAMBIO DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL.- Editorial Trillas.- México, 1980.
- 6.- Chiavenato Idalberto.- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.- Editorial Mc Graw Hill.- México, 1979.
- 7.- Davis Keith.- EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO.- Editorial Mc Graw Hill.- México, 1983.
- 8.- Dennis Warren.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Su Naturaleza, sus Orígenes y Perspectivas.- Fondo Educativo Interamericano, S.A.- México, 1973.
- 9.- Ferrer Pérez Luis.- GUIA PRACTICA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.- Edito -- rial Trillas.- México, 1986.
- 10.- Gibson, Ivancevich, Donnelly.- ORGANIZACIONES: Conducta, Estructura y Proceso .- Interamericana.- México, 1984.
- 11.- Guzmán Valdivia.- HUMANISMO TRASCENDENTAL Y DESARROLLO.- Editorial Limusa.- México, 1978.

- 12.- H. Hall Richard.- ORGANIZACIONES: Estructura y Proceso.- Editorial Prentice Hall Internacional.- México, 1979.
- 13.- Kast E. Fremont, Rosenzweig E. James.- ADMINISTRACION DE LAS ORGANIZACIONES: Un Enfoque de Sistemas.- Editorial Mc Graw Hill.- México, 1983.
- 14.- Mc Gregor Douglas.- EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS.- Editorial Diana.- México, 1979.
- 15.- Newton Margiles, Raia Anthony P.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Valores, Proceso y Tecnología.- Editorial Diana.- México, 1974.
- 16.- Reyes Ponce Agustín.- ADMINISTRACION DE EMPRESAS: Teoría y Práctica. Primera Parte.- Editorial Limusa.- México, 1984.
- 17.- Richard M. Hodggets, Steven Altman.- CONFORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES.- Editorial Interamericana.- México, 1980.
- 18.- Serie de DESARROLLO ORGANIZACIONAL (6 Tomos).- Fondo Educativo Interamericano, S.A.- México, 1973:
 - a) Naturaleza del desarrollo Organizacional.- Bennis
 - b) Estrategia del Desarrollo Organizacional.- Beckhard
 - c) Modelo del Cuadro Organizacional Grid.- Blake/Mouton
 - d) Desarrollo de Organizaciones.- Lawrence/Lorsch
 - e) Conciliación de Conflictos Interpersonales.- Walton
 - f) Consultoría de Procesos.- Schein
- 19.- Tannenbaum Robert.- COMO ELEGIR UN ESTILO DE LIDERAZGO.- Editorial Harvard.
- 20.- Terry R. George.- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.- Editorial C.E.C.S.A.