

18
2 ej.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
"CUAUTITLAN"



DISEÑO DE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA MEDIANA EMPRESA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

CECILIA ARIADNE RODRIGUEZ FRAGOSO
ELSA AVILES BATRES

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUAUTITLAN IZCALLI EDO. DE MEXICO

1983





Universidad Nacional
Autónoma de México

UNAM



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

	PAGINA
INTRODUCCION	
1. ANTECEDENTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
1.1 ANTECEDENTES AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	1
1.2 CONCEPTO Y NATURALEZA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	4
1.3 IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	7
1.4 OBJETIVOS, VALORES Y COMPONENTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	9
1.5 CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	13
1.6 PROCESO DE TODO ORGANISMO SOCIAL.....	15
1.7 TIPOS DE CAMBIO Y RESISTENCIA.....	17
1.8 CONDUCTA SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES FORMALES.....	24
1.9 PROCESO CONTINUO DEL CAMBIO.....	31
1.10 ETAPAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	54
1.11 REQUISITOS PARA EL CAMBIO PLANEADO Y EFICAZ.....	61
2. MODELO PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD.....	66
2.1 CONTROL TOTAL DE CALIDAD.....	81
2.2 ASEGURAMIENTO DE CALIDAD.....	85
2.3 ESTANDARIZACION.....	92
2.4 CONFIABILIDAD.....	96
3. CASO PRACTICO.....	103
IMPLANTACION DE UN PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE LA PRODUCTIVIDAD	
4. METODO DE INVESTIGACION APLICADA.....	138
CONCLUSIONES	
BIBLIOGRAFIA	

INTRODUCCION

Dada la crisis existente en la actualidad para la pequeña y mediana empresa, es importante que las mismas traten de mejorar sus niveles de eficiencia y eficacia, en donde la combinación de estos dos elementos determinarán el incremento de la productividad.

Las empresas modernas se caracterizan por su naturaleza compleja y dinámica, y se unifican en la búsqueda de objetivos económicos y sociales. Dada esta naturaleza compleja en las empresas, es lo que ha producido la necesidad de estudiarlas de una manera racional y científica; lo cual ha dado lugar a una nueva teoría denominada Desarrollo Organizacional, que pretende optimizar la efectividad de las empresas a través del equilibrio armónico de sus variables, así como de la mejora de sus procesos de adaptación al cambio, para asegurar su sobrevivencia en un ambiente cada vez más difícil y complejo.

Con base a lo anterior, se puede decir que el Desarrollo Organizacional es una técnica que permite aumentar la eficiencia y el bienestar organizacional para asegurar el crecimiento paralelo de las empresas y de sus colaboradores, esto mediante un proceso de cambio planeado y administrado desde la alta gerencia; el cual abarca a toda la organización.

El Desarrollo Organizacional concibe a la empresa como un sistema, integrando varios conjuntos de elementos técnicos, sociales y estructurales que constantemente interactúan, que son interdependientes; de tal manera que, al modificarse alguno, los demás se ven afectados. Además, se considera que existe una influencia mutua entre la empresa y el medio ambiente en el que se encuentra ubicada.

En otras palabras, concibe la empresa como un todo complejo en el que sus partes constitutivas se influyen constantemente y acepta la importancia de su interacción con el medio ambiente.

La empresa, para poder funcionar, realiza ciertas transacciones con el medio ambiente, en donde existen factores que le afectan. Estos factores representan los recursos y oportunidades que permiten a la empresa llevar a cabo sus procesos operativos, pero también representan retos y restricciones que debe enfrentar en forma adecuada para sobrevivir y crecer.

La empresa toma del medio ambiente los insumos necesarios para realizar diversos procesos que permitan obtener resultados que beneficien a la propia organización y al medio ambiente donde se encuentra ubicada.

Esto exige que todos los elementos de la empresa se integren y coordinen adecuadamente en el seno de una estructura idónea para el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles; hecho que sólo es posible mediante el trabajo humano organizado.

El Desarrollo Organizacional contribuye a mejorar la organización de trabajo humano, ya que permite que el esfuerzo intelectual y manual realizado por los colaboradores de la empresa, en el desempeño de sus actividades, sea encauzado hacia la obtención de resultados lo más productivos posible.

Esto es así porque el Desarrollo Organizacional permite que se atiendan tanto las necesidades de la empresa como la de sus integrantes, logrando que los individuos estén dispuestos a dar su mejor esfuerzo.

Cuando en el medio ambiente ocurren cambios rápidos e inesperados, éstos tienen cierto impacto sobre la empresa, afectando el equilibrio interno de la misma e impidiéndole funcionar adecuadamente para subsistir y crecer.

Para hacer frente a estos cambios, la empresa debe desarrollar la capacidad de auto-transformación, de acuerdo con los cambios del medio exterior, así como de adaptación a las nuevas exigencias. Para ello, debe instrumentar nuevas formas de organizar el trabajo, establecer procesos y métodos más eficaces de manera que permitan una mayor movilidad de recursos individuales y organizacionales.

El Desarrollo Organizacional está relacionado con el cambio total de la empresa. Pretende establecer el equilibrio entre la organización y las demandas del medio ambiente; la organización y las demandas de sus colaboradores; o en ambas relaciones.

El Desarrollo Organizacional permite una modificación en la empresa tanto de valores y creencias, como de actitudes del elemento humano que la integra, así como en los sistemas, procesos, funciones y estructuras organizativas, mediante cambios planificados, de manera que la empresa pueda tener una mayor adaptabilidad y flexibilidad para cambiar y anticiparse a las modificaciones que se presenten en su entorno.

Pará que un proyecto de Desarrollo Organizacional cumpla el análisis de todos los aspectos con anterioridad citados, es necesario que cuente con los siguientes requisitos:

1. Apoyo, participación y compromiso de la alta dirección.
2. Que sea un proyecto integral que involucre a todo el sis tema.
3. Que todos los involucrados estén concientes que el proyecto es flexible, dependiendo de la estabilidad o turbulencia del medio ambiente, que por lo general se encuentra en constante cambio.
4. Que se tenga un presupuesto en cuanto a tiempo, dinero y esfuerzo.
5. Que se den resultados a mediano y largo plazo.

De la observación de los hechos anteriores nació en nosotros la inquietud de realizar el estudio antes mencionado, pretendiendo con ello introducir al lector en un modelo de Desarrollo Organizacional para el incremento de la productividad, mostrando así en un primer capítulo sus antecedentes, conceptos, importancia, objetivos, valores y componentes; así como los cambios en las organizaciones y la resistencia de los individuos a éstos. Para así en el segundo capítulo tener una base para identificar aspectos para alcanzar una alta calidad en el ambiente moral. Por último, se planteará un caso práctico, en el cual se demostrará que el estilo de administrar para este programa ayudará a mejoras tanto administrativas co mo operativas.

I. ANTECEDENTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

I.1 INTRODUCCION AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La problemática humana en la organización cada vez se hace más frecuente, ya que los cambios en ella afectan de manera dramática a cada uno de los integrantes de la empresa, ya que no se enfrentan a estos en forma adecuada. Los cambios, como lo pueden ser el tamaño y movimiento de una empresa, cambios naturales, cambios en las relaciones de los individuos de la organización, tecnológicos, sociales y estructurales, intervienen en la vida de las organizaciones humanas.

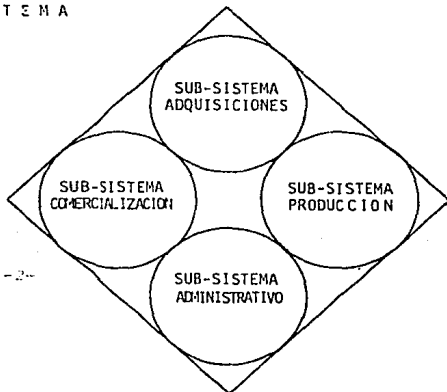
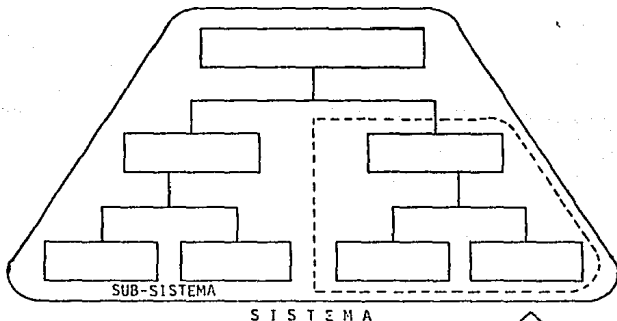
El Desarrollo Organizacional nace en 1946 y algunos de sus precursores fueron Warren Bennis, Chris Argyris, Edgar Schein, Blake y Mouton, Douglas McGregor entre otros. El Desarrollo Organizacional es una de las más recientes concepciones de la Escuela Moderna del Pensamiento Administrativo. Este se inicia con una serie de investigaciones que tienen como finalidad diagnosticar los principales problemas de una organización, mejorar los canales de comunicación y determinar las condiciones que se dan entre los individuos para continuar con un proceso de enseñanza - aprendizaje que desarrolle al personal, brindándole la posibilidad de manejar las situaciones cambiantes que tanto interna como externamente deberá atender, así el Desarrollo Organizacional sirve a las empresas para que logren adaptarse a los cambios que a ritmo acelerado surgen en nuestra época, ya que los cursos Humanos son los que efectúan los cambios y son los que se resisten a estos. Si en el medio que actúan las personas es muy variable, es necesario modificar sus pautas de conducta, a fin de hacerlas compatibles con el ininterumpido curso de cambios, mediante la implantación de medidas y conocimientos especializados que sirvan de conducto a las aspiraciones que se advierten en la organización para enfrentar con éxito tal estado de cosas.

Por todo lo anterior, el Desarrollo Organizacional ayuda a solventar estos cambios, puesto que su objetivo es el modificar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, para que los individuos de una organización puedan adaptarse a nuevas tecnologías, mercados y retos que los cambios susciten.

El desarrollo de las organizaciones conforme a lo mencionado anteriormente, ha sido recientemente objeto de con

sideraciones teóricas y prácticas, bajo la denominación de Desarrollo Organizacional, conocido por las siglas (D.O.).

En sí, el Desarrollo Organizacional tiene aspectos básicos como que la empresa es un sistema, el cual es un conjunto de partes o acciones que independientemente actúan entre sí, ya que la empresa vista como un conjunto de instalaciones, máquinas, equipos y procedimientos ofrece un panorama estático y solo el factor humano puede hacer funcionar este sistema, por ello todo sistema se compone de órganos interdependientes, que al ser compuestos de partes también interdependientes, son considerados del mismo modo como sistemas entre sí, es decir, como subsistemas del sistema mayor: y así las organizaciones se pueden considerar compuestas por sistemas menores.



Y así, el Desarrollo Organizacional invita a reflexionar en cuanto a los sistemas o subsistemas que forman o deban quedar incluidos en una organización, siendo un diseño específico para cada caso.

Por lo tanto, toda organización tiene dos grandes subsistemas y son:

- Técnico - Administrativo
- Comportamiento Humano

- El Técnico - Administrativo, es la parte de la organización que "se ve" y el Comportamiento Humano, lo que "no se ve", es decir:

Sistema Visible : Metas, Objetivos, Estructura, Tecnología, Funciones, Recursos y Actividades.

Sistema Invisible : Necesidades Actitudes
 Motivaciones Percepciones
 Aspiraciones Sentimientos
 Valores Expectativas
 Intereses Reacciones

El hecho de ser sistemas invisibles, es decir menos palpables, inmateriales, han contribuido para que los factores humanos de comportamiento psicológicos y sociológicos hayan sido despreciados.

Es el individuo, con su capacidad, su participación, personalidad, etc., el realizador de las tareas organizacionales, es decir, el accionador de los equipos y el ejecutor de la tecnología. Y es en la empresa en donde el individuo satisface o no sus necesidades. Y de esta satisfacción o insatisfacción dependerá su motivación en la tarea, su dedicación al trabajo, y por tanto lo más importante: Su productividad, su eficiencia y eficacia.

1.2 CONCEPTO Y NATURALEZA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La palabra desarrollar significa desenvolver, desplegar, expandir o incrementar una cosa de naturaleza intelectual o material. Desde el punto de vista administrativo, se identifica como desarrollo el incremento general de los componentes que forman parte de una institución; esto es la manifestación interna y continuada de índices de crecimiento en materia de recursos humanos, financieros y materiales, con el respectivo incremento en la producción de bienes y/o servicios. A su vez, el concepto organizacional se conceptualiza como aquello que se relaciona con la organización. Así, en su forma restringida el Desarrollo Organizacional se refiere al crecimiento general y la modificación permanente de una organización.

El Desarrollo Organizacional, se entiende como la teoría y práctica del cambio planificado, o como una estrategia pedagógica orientada a la adecuación y fortalecimiento de las organizaciones, teniendo como propósito básico mejorar la eficiencia y la operación general.

El Desarrollo Organizacional tiene diferentes significados para diferentes personas:

- Beckhard: "Un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento".
- Bennis: "Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios".
- F. Archilles: "El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas Socio-Técnicos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados.

Nosotros hemos considerado al Desarrollo Organizacional como una estrategia que canaliza los efectos de los procesos del cambio.

Naturaleza del Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional como lo conocemos actualmente, tiene tres formas para su aplicación y son:

1. Entrenamiento en Sensibilidad o Grupo T.
2. Sistemas Psicotécnicos.
3. Investigación con Retroalimentación.

- El Entrenamiento en Sensibilidad, comprende el análisis de las relaciones interpersonales en pequeños grupos, donde la principal fuente de información para el aprendizaje lo constituye la conducta y los sentimientos de los propios integrantes del grupo. Ayudados por un instructor, los participantes se retroalimentan entre sí con respecto a su conducta en el grupo, y este proceso se convierte en la fuente de aprendizaje para el crecimiento y desarrollo individual. Los miembros del grupo también tienen oportunidad de aprender sobre conducta de grupo.

A fines de la década de los 50, los entrenadores en sensibilidad comenzaron a aplicar esta técnica del aprendizaje en las organizaciones y se usó con el fin de mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros del mismo grupo de trabajo. Este tipo de aplicación fue el precursor de lo que hoy se conoce en Desarrollo Organizacional como formación de equipos de trabajo.

- Sistemas Psicotécnicos, es el nombre que se le da al cambio de actividades de una organización, que se refiere a los requerimientos tecnológicos y a las relaciones sociales de las personas que participan directamente.

Las intervenciones de Desarrollo Organizacional que se usan actualmente, tales como el rediseño de puestos, grupos autónomos de trabajo y diseño estructural de las organizaciones, tienen sus aplicaciones en la forma del pensamiento sociotécnico de cambiar una organización.

- Investigación con Retroalimentación, este método consiste en la aplicación de cuestionarios, con el fin de diagnosticar e intervenir en una organización.

Anteriormente se levantaba información para detectar las actitudes de los empleados y el estado de la moral de éstos. Sin embargo, no era común el uso de los resultados de la investigación para el cambio organizacional efectivo.

El hecho de que se realice un estudio, hace que surjan expectativas en los empleados de que sus opiniones son importantes. Fue Mann quien desarrollo un procedimiento por el que se resumen los resultados de la investigación y se informan a las unidades "familia" de la organización, es decir, a las personas que trabajan juntas como equipo. Al seguir con cuidado ciertos pasos de la solución de problemas en grupos, estas unidades familia tendrían las siguientes actividades:

1. Analizarían los resultados de la investigación a la luz de su área de trabajo.
2. Planearían y luego tomarían acciones para resolver los problemas identificados por la investigación.

De este modo, la técnica obtuvo su nombre; investigación con retroalimentación, porque los resultados de los cuestionarios se informan de manera estructurada a las personas que proporcionaron la información en primer lugar, dándoles la oportunidad de hacer algo para resolver los problemas que identificaron colectivamente. La investigación con retroalimentación es ahora una práctica muy común en el Desarrollo Organizacional.

Estas tres formas de aplicación del Desarrollo Organizacional, tienen una propiedad común que consiste en utilizar un modelo de Investigación - Acción para el cambio. Literalmente, Investigación - Acción significa tomar acción como resultado de los descubrimientos de la investigación.

1.3 IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La importancia del Desarrollo Organizacional radica en que éste pretende aprovechar de una mejor manera la experiencia y el potencial de los individuos, mediante la inclusión de un elemento externo (agente de cambio) que actúa como impulsor del proceso, de acuerdo con el ritmo que marque la evolución de la organización, procurando que ésta actúe más analítica y participativamente en la resolución de sus problemas. Para ello emplea técnicas grupales de comunicación y de liderazgo, sesiones de confrontación, talleres de trabajo, entrevistas, etc. El propósito final es crear un clima de franqueza, identificación y cooperación, en que la emulación y la competencia se orientan positivamente para que las actitudes, nexos interpersonales, pautas de conducta y el desempeño individual y de grupo se adapten a una situación cambiante y se vinculen de una manera más conciente con los propósitos de la organización.

La importancia del Desarrollo Organizacional radica en aspectos como el de que participen en los programas todo el personal relevante de la organización, que los objetivos y el proceso de alcanzarlos sean claros y concisos de modo que todos los integrantes entiendan el porqué de sus funciones y su contribución a éstos.

También, que la probabilidad de alcanzar el éxito del objetivo, sea con expectativas realistas, es decir objetivos adecuados y alcanzables con sus riesgos y costos razonables; y una vez alcanzados, produzcan sentimientos de éxito, competencia y potencia en el personal que colaboró en este esfuerzo.

Que el ambiente de actividad sea tal que los individuos que participen en ella se sientan libres y no ansiosos ni liberados, sea tal que esperen "aprender juntos" y se sientan capaces de experimentar y crear nuevas formas de procedimiento práctico.

Que los participantes aprendan tanto a resolver un problema específico, como que "aprendan a aprender" a partir de su experiencia.

Que los individuos se comprometan como personas enteras, y no como personas segmentadas. Esto significa que las demandas, expectativas, ideas, pensamientos, valores, puntos de vista, sentimientos y ansiedades sean colocados, todos, en la situación de aprendizaje, como elementos importantes de un aprendizaje total, global y no segmentado; que forme parte de, o se encause en una estrategia

gia de más largo alcance, que se planea en función de un diagnóstico previo.

1.4 OBJETIVOS, VALORES Y COMPONENTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Los objetivos del Desarrollo Organizacional son:

- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales y de apertura, para diagnosticar problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: Técnica, Administrativa e Interpersonal.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo.
- Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados.
- Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.
- Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización, en relación con las características (demandas, restricciones, oportunidades, cambios, desafíos, etc.) del medio externo.
- Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
- Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
- Perfeccionar al sistema y los procesos de información y comunicaciones (ascendentes, descendentes, diagonales y laterales).

Valores del Desarrollo Organizacional.

Existe un conjunto de valores fundamentales relativos a la índole del hombre y de su trabajo en el contexto de la organización, lo cual ejerce una gran influencia en el proceso y la tecnología para crear organismos más funcionales. Estos principios se pueden expresar como sigue:

- 1.- Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos.
- 2.- Brindar oportunidades para que cada miembro de la organización misma, desarrollen toda su potencialidad.
- 3.- Procurar aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
- 4.- Procurar crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante, que ofrezca el interés de una prueba por vencer.
- 5.- Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos, que influyan en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio ambiente.
- 6.- Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto de necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y para su vida.

Existen además valores de carácter personal y de carácter organizacional y son:

Personal	Organizacional
.Teológicos	.Financieros
.Éticos	.Mercadológicos
.Estéticos	.Productivos
.Políticos	.Recursos Humanos
.Morales	.Materiales

Componentes del Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional para entender su objeto de estudio, en este caso la empresa, hace uso de modelos que nos permitan aproximarnos y explicar la realidad.

Es de gran ventaja el uso de modelos en búsqueda de la mejora organizacional, como punto de partida para la ella

boración de diagnósticos y también como marco conceptual para ubicar dentro de un orden planeado y racional la serie de acciones a realizar en un programa de efectividad o de cambio planeado. Uno de los modelos que permite detectar el grado de equilibrio o desequilibrio dentro de una organización, es el denominado modelo tridimensional de la empresa.

Este modelo pretende integrar tres dimensiones consideradas como fundamentales en cualquier empresa, y son:

- a) La Tecnología
- b) La Social
- c) La Administrativa

Estas dimensiones están determinadas por el medio ambiente interno y externo. La idea central del modelo, consiste en que debe existir un equilibrio entre las tres dimensiones, de tal manera que la vida de la organización no se oriente hacia un solo concepto descuidando a los demás.

A pesar de que este modelo contempla solamente tres dimensiones, cada una de ellas puede tener múltiples variables, lo cual depende del aspecto en particular que se pretende analizar.

- a) El aspecto tecnológico, se refiere a la totalidad de las cuestiones tecnológicas que existen en el proceso de transformación y operación de la empresa, y que abarca factores tales como la maquinaria, los procesos, las herramientas y sobre todo, el impacto de todo esto en las personas, es decir, la relación hombre-máquina que va de lo completamente artesanal hasta una tecnología automatizada.
- b) El aspecto social, que se refiere a la situación del personal que forma la empresa, es decir los recursos humanos, en donde entran en juego factores tales como: el clima organizacional, el grado de satisfacción que se tiene, las expectativas sentidas, la situación sindical, las opiniones acerca de la empresa, el grado de realización personal, la motivación, la monotonía o versatilidad del trabajo, los costos sociales. En toda comunidad, en una primera etapa se parte de la iniciativa de uno o pocos hombres, todo se dirige a la estructuración de ese organismo social; cuando está debidamente estructurado, hay una segunda etapa que consiste en la operación o funcionamiento normal del mismo, para lograr los fines propuestos.

En todo organismo social, existen individuos que necesitan total dirección, es decir, dependientes, hasta aquéllos que buscan su mejora personal a través de la mejora organizacional y que por consiguiente desarrollan su creatividad.

- c) El aspecto administrativo se refiere a los aspectos formales de la organización, en donde se encuentran las variables que se refieren a como se organiza formalmente la empresa, por ejemplo: El estilo de liderazgo, la misión del negocio, las políticas generales, el grado de participación que se permite dentro de la organización, los sistemas de salarios y compensaciones, los organigramas de trabajo, la comunicación formal, etc. Esta dimensión puede ser desde autoritaria, la cual impone lineamientos precisos de acción, con un enfoque hacia la barra más que a la gente, hasta la participativa, donde la administración se basa en un sistema orientado hacia la delegación y participación, que provoca el compromiso del personal para alcanzar los objetivos organizacionales.

1.5 CAMBIO ORGANIZACIONAL

"Cambio" puede conceptualizarse como la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos.

La capacidad de percibir y entender los cambios y sus reflexos sobre el hombre y la institución, de adaptarse a las exigencias de los hechos nuevos pasa a ser una condición vital. Además, el proceso de cambios internos es una característica de los organismos vivos. Vida es sinónimo de cambio. La propia muerte es cambio, es trascendencia de estado. Pues "en la naturaleza nada se crea, nada se pierde, todo se transforma" según la frase de Lavoisier.

En sí, se vive en un mundo de transformación, bajo el impacto de nuevas circunstancias y nuevos acontecimientos. Existen diferentes maneras de reaccionar a los "hechos nuevos" del medio que rodea a las personas y organizaciones, en el cual están insertas como sistemas abiertos, a saber:

- a) Negación de la realidad: desconocer, negar, ignorar o despreciar el hecho nuevo.
- b) Resistencia (pasiva o activa): resistir al hecho nuevo, oponerse a cambios anticipados o consecuentes del nuevo hecho.
- c) Acomodación inercial: acomodarse, dejarse llevar por la inercia, esperar pasivamente que las cosas ocurran.
- d) Cambio planeado: percibir, entender y asimilar el nuevo hecho, integrándolo con el que ya existe: desarrollar (-se), evolucionar, innovar, perfeccionar, crear, prever y planear soluciones y acciones, cambiar de modo intencional, aprovechando toda la potencialidad de crecimiento personal u organizacional.
- e) Subversión o revolución: atacar y destruir lo que ya existe, reconstruir sólo en función del nuevo hecho, rechazando y eliminando lo actual por haberse vuelto anticuado e ineficaz, o por tener el germen de la resistencia al cambio o del retroceso inercial.

El Desarrollo Organizacional, se enfrenta a la perspectiva de los cinco procesos antes citados y opta concientemente por el cuarto - el cambio planeado - como el único modo de que la organización y sus responsables puedan intervenir en el proceso de cambio. El Desarrollo Organizacional trata de la adaptabilidad, de la flexibilidad para cambiar y para anticiparse al cambio - de modo lúcido, proactivo, eficaz y saludable, tratando de generar que los grupos actúen con una actitud receptiva.

El impacto de los cambios del medio exterior sobre la Organización toman la forma de demandas, oportunidades, presiones, restricciones, desafíos, informaciones - en las áreas tecnológicas, económico-financieras, de mercadotecnia, gubernamentales, psico-sociales, y así por lo tanto la organización reacciona ante estos impactos.

1.6 PROCESO EN TODO ORGANISMO SOCIAL

Existe un consenso general en considerar que todo sistema social por pequeño o elemental o grande y complejo que sea, presenta determinadas características que lo diferencian de otros sistemas y que tiene también características o particularidades comunes a otros sistemas sociales. Dentro de éstas últimas, podemos considerar aquellas que son inherentes a la existencia misma del sistema, como son:

1. Una tendencia a mantener la estructura del sistema, o sea un proceso de estabilidad que intenta conservar el equilibrio tanto entre sus componentes como en su totalidad; a esta tendencia podemos denominar la Proceso de Equilibrio.
2. Una tendencia a enfrentarse a los impactos o influencias con el objeto de aumentar e incrementar tanto su capacidad interna como externa para influir en su medio circulante, es decir un proceso de crecimiento.
3. Una tendencia a enfrentarse a los impactos e influencias externas (tecnológicas, políticas, económicas y sociales) tratando de manejarlas y de adaptarse a las mismas; a esta tendencia podemos llamarla Proceso de Adaptación.
4. Otra que lleva implícita las dos últimas anteriores, es la que se refiere a que todo sistema presenta una tendencia a cambiar y modificarse constantemente, es decir en un proceso de cambio.

Estas cuatro características, se encuentran presentes en todo sistema social, como procesos continuos, y aunque parece paradójico que existan procesos dinámicos y cambiantes (proceso de crecimiento, adaptación y cambio) simultáneamente a aquellos que son estables y constantes (proceso de equilibrio), esto es bastante razonable, ya que todo sistema para subsistir debe tener una tendencia a conservarse, y a la vez tender a crecer, desarrollarse y adaptarse continuamente, mediante cambios en el mismo.

La línea divisoria entre estos procesos no es estable ni fija y no es fácil delimitar cuando empieza o se da uno o más de los elementos del sistema, este responde en tal forma que moviliza todos sus recursos para conservar su equilibrio.

Puede suceder que ante un cambio o modificación en el sistema como un todo complejo, se impacte directamente a cada uno de sus elementos modificándolos también, pero éstos tienden en cierta forma a reaccionar tratando de preservar su estabilidad.

Las organizaciones formales de trabajo son enfocadas desde un punto de vista de sistemas complejos y por lo tanto en ellas se presentan los cuatro procesos inherentes a todo sistema. Ahora bien, aún cuando nos interesa analizar estos procesos comunes en todas las organizaciones, nos enfocaremos en forma más amplia al que se refiere al proceso de cambio, ya que no sólo es el tema de nuestro estudio, sino que además consideramos que éste lleva implícito en sí mismo el proceso de crecimiento y de adaptación, además de que impacta al de equilibrio y este al del cambio; por lo tanto, al referirnos a este último, estaremos en cierta forma refiriéndonos a los otros tres.

1.7 TIPOS DE CAMBIO Y RESISTENCIA

Parece común el hablar constantemente del cambio o cambios frecuentes que se dan en el mundo moderno, a través de todos los niveles y estratos. Además, al hablar de tiempo estamos implícitamente refiriéndonos al cambio, a lo que antes era de una forma y después de otra. Por ello algunos autores se avocan al estudio del cambio histórico, de cómo se llevó a cabo y qué efectos tuvo. Sin embargo, a nosotros nos interesa el cambio en general ya que en éste, sus consecuencias u otras características se han ido transmitiendo época tras época y tal vez, a menudo, ocurran casi con la misma similitud. Por lo tanto, aquí hablaremos de las características del cambio contemporáneo y de los diferentes tipos de cambio que pueden llevarse a cabo.

No existe un consenso general acerca de las características del cambio contemporáneo. Sin embargo, algunos autores se han preocupado por encontrarlas bajo diferentes peculiaridades; por ejemplo, para Wilbert E. Moore, estas características pueden considerarse a través de una serie de generalizaciones; exponiendo los siguientes rasgos como particularidades del cambio contemporáneo:

1. El cambio se da frecuente o constantemente en todo sistema social.
2. Los cambios se presentan continuamente en forma de sucesión y no aislados y esporádicamente.
3. El cambio y sus consecuencias tienen posibilidades de ocurrir en todos lados.
4. En la actualidad el enfoque que se intenta dar al cambio es que éste se planifique, además de que puedan surgir otros cambios no intencionados, pero sí como consecuencia de aquéllos.
5. El cambio implica el avance de la técnica y en los enfoques sociales, los que a su vez van aumentando y desapareciendo simultáneamente.
6. El cambio, sus consecuencias y ocurrencia afectan tanto en forma individual a los elementos o componentes del sistema, como a éste en forma total.

Algunos autores tratan de estudiar la variabilidad del cambio, es decir, la forma o el tipo de diferentes cambios que se dan, ya sea parciales o integrales. Así, para los estudiosos de las ciencias del comportamiento los cambios pueden ser:

- a) Los que obedecen a los sucesos naturales y espontáneos de acuerdo a la propia evolución del sistema social.
- b) Los que se dan radicalmente e inmediatamente en forma drástica, (cambios revolucionarios).
- c) Aquellos que son intencionados, que se planifican desde su implantación paulatina hasta su control y la evaluación de los resultados que presentan.

Existen además diferentes causas o motivos por los cuales se da el cambio. Algunas de ellas o todas pueden ser comprendidas o pueden darse de acuerdo a los tres tipos de formas de cambio anteriores.

El cambio tecnológico, que de las modificaciones y avances tecnológicos surjan o se originen cambios en el sistema integral, ya sea que se introduzca al sistema nueva tecnología o simplemente que se modifique la ya existente; estos cambios son tal vez los que más impactan al sistema total.

El cambio ambiental, que se refiere a aquellas modificaciones y transformaciones que suceden en el medio ambiente en el cual se encuentra ubicada la organización. Tal vez más correcto sería decir: todos los cambios que se llevan a cabo en el entorno del sistema organizativo, es decir cambios en el sistema de proveedores, de clientes, de mercado de trabajo, etc., modificaciones, todas éstas que impactan enormemente al sistema organizativo, ya que en este contexto la organización no es más que un subtema del sistema total y los cambios que sucedan en este último no afectarán directamente al primero.

El cambio sociocultural, relacionado con aquellas circunstancias o variables, sociales y culturales que aún cuando son en cierta forma constantes, también se modifican por propias causas externas como la avanzada industrialización y modernización de los macrosistemas y microsistemas.

El cambio estructural, que consiste en cambios en la forma de administración y organización del propio sistema.

De las tres formas en que puede presentarse el cambio, la que a nosotros nos interesa es aquella que responde a la programación y planificación del cambio en sí, el cambio social planificado.

Al cambio social planificado en las organizaciones se le ha venido llamando también desarrollo de la organización (D.O.), y se le considera como un conjunto de estrategias de cambio social que surgieron como una respuesta a las necesidades de mejorar y hacer más eficientes a las organizaciones, creando a la vez un clima de madurez y salud en la misma.

El cambio social planificado es una estrategia que implica la programación de los cambios, la previsión de sus consecuencias, la sistematización en forma planificada de la sucesión de los diferentes cambios introducidos, con el objeto de que no se contrapongan entre sí y tengan una secuencia lógica; además, implica la sensibilización de las personas involucradas para que ellas promuevan o propicien los cambios necesarios; todo esto a través de un técnico asesor, es decir, de un agente de cambio.

A nosotros nos interesa saber cuáles son los objetivos que intenta lograr el cambio planificado en la conducta social, ya que son los individuos los que pueden identificar la necesidad del cambio, propugnarlo y apoyarlo. Sin embargo, no es solo la conducta individual en la organización la que nos interesa, sino en última instancia lo importante es el proceso de integración de un individuo con otros individuos.

Respecto a qué es y a qué nos estamos refiriendo cuando hablamos de conducta social, lo trataremos en el apartado siguiente.

Ante la pregunta de qué objetivos pretende lograr el cambio planificado en la conducta social y qué necesidades responden los cambios del comportamiento, creemos que la respuesta podemos encontrarla en los supuestos mismos de desarrollo de la organización y en los objetivos que éste pretende lograr:

- Si D.O. busca la creación planificada de una nueva forma de vida en las organizaciones modernas, son las personas las que pueden propiciarlo, cambiando su estilo de vida y la forma de comportarse dentro de la organización para lograr mejores condiciones que las anteriores.
- Si de acuerdo con D.O. la organización tradicional no responde a las necesidades socioculturales de nuestro tiempo, esto significa que los valores sociales, culturales y las necesidades que las personas tienen, no son acordes con los factores motivadores y con las pautas socioculturales que provee la organización y por lo tanto, el cambio planificado del sistema, para que responda a las necesidades actuales, debe ser paralelo al cambio de tales valores y pautas.
- D.O. estudia la conducta humana como un proceso de interacción social, no la conducta individual aislada, sino la relación de un individuo con otro dentro de los grupos que forman la organización (procesos sociales).
- D.O. busca que la organización propicie la satisfacción de las necesidades humanas complejas, que las personas tengan tanto necesidades básicas como complejas y que puedan obtener en la organización la satisfacción de necesidades secundarias que impliquen su desarrollo, crecimiento y mejoramiento, así como que existan en el sistema los factores y variables acordes con tales necesidades.
- D.O. tiene una gran confianza en la creatividad, capacidad, iniciativa y responsabilidad del hombre, ya que es el individuo el que puede lograr su propio mejoramiento y desarrollo como el de la organización a través del cambio en su comportamiento y el cambio en la organización.
- D.O. busca el cambio y la creación de una nueva cultura en la organización. Esta cultura es creada por las personas que integran la organización, expresando a través de ella el sentido de la propia organización a la vez que fundamenta la solidaridad de las personas y su pertenencia al grupo de la organización. Por lo tanto, si la cultura surge o es creada por la interacción de los individuos entre sí y D.O. pretende una nueva y "mejor" cultura, esta sólo será creada por las personas mediante el cambio o modificación de sus pautas de interacción.

- D.O. conceptualiza a la organización como una entidad sociotecnológica, integrada por tres factores básicos que son: la cultura, la tecnología y los procesos sociales. factores que son interdependientes; y de la interacción armónica entre ellos depende el funcionamiento y los resultados de la organización.

Por todo lo anterior, el mejoramiento de la organización o el cambio de una situación actual hacia una situación futura "mejor" implica no solamente modificaciones en uno de los tres factores en forma aislada, sino en todos integralmente, pues si lo que queremos cambiar para mejorar es el aspecto administrativo, organizacional (la estructura), tendremos que darle un fundamento y un apoyo en el factor de procesos sociales, ya que no es lógico que modifiquemos las políticas y las normas existentes en la organización si las personas siguen actuando de acuerdo con las anteriores, sin poder adaptarse a las pautas establecidas con los cambios realizados; por lo que deberá haber también simultáneamente cambio en los procesos sociales del grupo organizacional.

Comunmente en toda organización existen aspectos del funcionamiento de la misma que cada vez van siendo más tradicionales, obsoletos e inservibles, como por ejemplo algunas máquinas y equipo de trabajo, o tal vez los manuales de procedimiento, las políticas, los reglamentos y normas de trabajo e incluso en ocasiones las condiciones físicoambientales mostrándose inadecuados y poco funcionales para el buen desempeño y eficacia de la organización ante estas circunstancias la propia organización, o con la ayuda de técnicos externos, modifica y cambia aquellos aspectos o factores que en un momento dado obstaculizan y entorpecen su buen funcionamiento, procurando que estos cambios conduzcan a situaciones mejores y más eficientes.

En igual forma la organización tiene la necesidad de que las personas que la integran puedan enfrentarse a los estímulos que ella misma provee (cambios, introducción de nuevos factores, elementos o equipos.), adaptándose a las nuevas situaciones y reaccionando ante ellas de acuerdo a las circunstancias y características de la organización en esos momentos. Sin embargo, esto no puede lograrse si se canalizan solamente aspectos de los factores estructurales y/o tecnológicos de la organización; es necesario también que se realicen cambios en el factor humano, es decir, en los procesos sociales, ya que los cambios estructurales y tecnológicos no sólo impactan y repercuten en las personas, sino para que se lleven a cabo realmente deberán estar apoyados y propiciados por los individuos, como consecuencia de la interdependencia e interrelación de los factores básicos que constituyen el sistema de la organización.

Por esa razón el cambio social planificado o los programas de Desarrollo Organizacional tienen por objeto lograr mediante la planificación o programación, modificaciones en la conducta social y se enfocan en el análisis de las pautas de interacción que tienen los individuos entre sí, para ayudarlos a que se relacionen con otras personas mediante pautas de comportamiento "mejores" a las que utilizaban anteriormente, de tal forma que estas nuevas y mejores formas de interacción sean consistentes y estén de acuerdo con los otros factores o subsistemas del sistema total.

La resistencia al cambio en las organizaciones, es una realidad que no se puede evitar, tiene su fundamento en el individuo, la resistencia se irradia o se contamina a otros individuos, y entonces se forman grupos resistentes al cambio.

La resistencia al cambio, en cierta forma es un fenómeno natural, pues se trata de una reacción normal del organismo humano. El organismo y por lo tanto la persona busca economizar energía, evitar tensiones innecesarias, mantener un nivel confortable de estimulación sensorial y emocional.

A nivel psicológico la resistencia al cambio puede ser causada por:

- a) Mecanismo de defensa de negación de la realidad: no aceptar aquello que incomoda.

- b) Percepción selectiva: tendencia a percibir solamente aquello que conviene, aquello que es agradable.
- c) Desconfianza: poca claridad en los nuevos rumbos, de las consecuencias (mas o menos desconocidas) del cambio en perspectiva.
- d) Recelo de perder las cosas buenas actuales.
- e) Inseguridad personal, que coloca en vulnerabilidad a la persona, frente a cosas desconocidas o que no puede controlar personalmente.
- f) Necesidad de evitar la ansiedad, que es suscitada por la novedad, por el desconocimiento o inseguridad en cuanto a los resultados finales del cambio.
- g) Dependencia, esto es, necesidad de esperar que otra persona actúe para que se pueda entonces actuar.
- h) Miedo a lo desconocido (el efecto del cambio), por fantasías negativas.

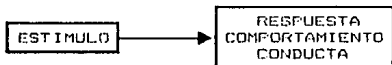
Frente a la resistencia al cambio, caben los siguientes procesos para reducirla:

- I. Información de hechos, necesidades, objetivos y efectos del cambio.
- II. Análisis conjunto de los factores que provocan la decisión del cambio.
- III. Diálogo, intercambiar y confrontar percepciones, opiniones y raciocinios.
- IV. Propiciar la expresión libre de sentimientos y emociones unidos a la perspectiva del cambio.
- V. Consulta - y participación -, en los procesos de:
 - Diagnóstico de la situación
 - Selección o decisión
 - Planeación de acciones

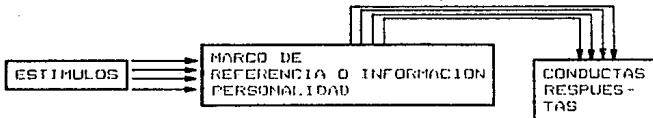
1.8 CONDUCTA SOCIAL EN ORGANIZACIONES FORMALES

Ya que nos interesa estudiar y analizar los cambios plañificados en la conducta social, y conocer de qué manera se modifica el comportamiento de los individuos a través del cambio intencionado y qué efectos tienen en la conducta los mismos, creemos conveniente identificar qué es lo que entendemos por conducta social y en qué sentido se diferencia de la conducta individual.

En forma concreta podemos decir que la conducta individual, se manifiesta como el resultado o la reacción de una persona ante un estímulo específico, ya sea que provenga del medio externo o del individuo mismo.



Sin embargo, no podemos dejar de considerar que en una situación específica de estimulación, existen en el individuo residuos de experiencias pasadas; su forma muy particular de percibir, organizar y estructurar su mundo circundante y sus deseos, intereses y expectativas específicas que influyen en forma directa y única sobre sus respuestas ante ciertas situaciones. A estos factores podemos denominarlos variables internas y podemos conceptualizarlas como los rasgos que constituyen el "marco de referencia" de cada individuo a través del cual se captan, asimilan y adoptan los diferentes estímulos que se presentan a la persona para responder a ellos.

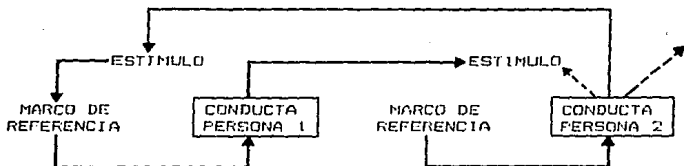


Existen además de las variables internas otros factores que influyen en las personas, como son el ambiente alrededor del individuo, las situaciones en las cuales se encuentra y las personas con las que en cierta forma mantiene un contacto directo o indirecto, es decir todo aquello que constituyen las variables externas al mismo.

En el momento en que existe un contacto o relación de un individuo con otro, no podemos hablar ya de conducta individual, sino que en este momento se presenta la conducta social o conducta interpersonal de interacción (relación interpersonal).

Por lo tanto, podemos decir que la conducta interpersonal es una situación en la que la conducta de más de dos individuos establecen un proceso continuo en el que se lleva a cabo una relación interpersonal de interinfluencias recíprocas y dinámicas.

Ahora bien, en el "proceso de conducta social" están presentes tanto las variables externas (las conductas de otros individuos, por ejemplo), como las variables internas (o sea el marco de referencia de cada individuo) de las personas involucradas en la relación interpersonal, estableciéndose un proceso continuo, que puede esquematizarse de la siguiente manera:



PROCESO CONTINUO DE INTERACCION
E INFLUENCIA SOCIAL

En este sentido podemos decir que la conducta social es:

El comportamiento de un individuo que actúa u opera en su medio ambiente, en tal forma que produce alguna consecuencia o cambio en él, y que en un momento dado modifica las ejecuciones subsiguientes de su comportamiento inicial con el comportamiento de otras personas.

Por lo tanto, la conducta de un individuo se convierte en un estímulo para él mismo o influye también como estímulo en la conducta de otro u otros individuos.

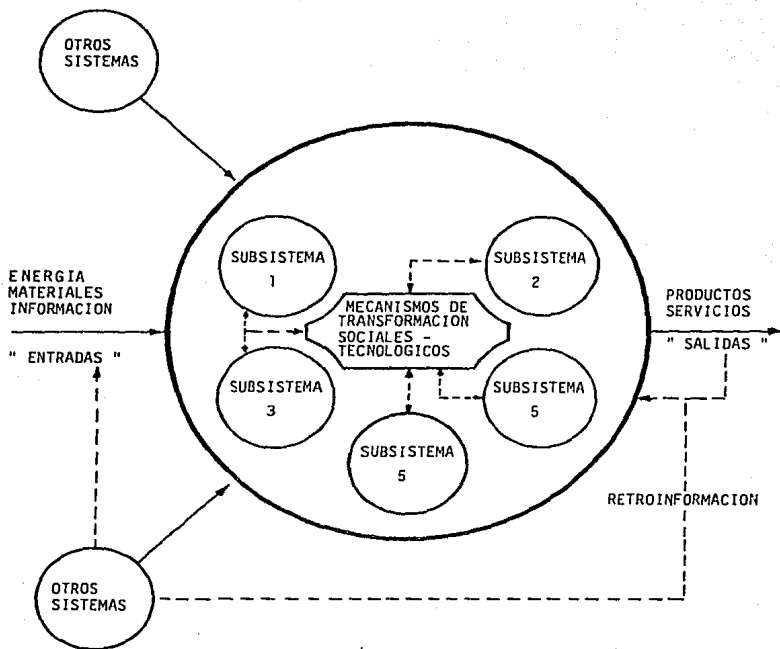
En las organizaciones de trabajo nos interesa estudiar tanto la conducta grupal como la social, aunque la primera con mayor énfasis de importancia, sin olvidar la otra como primer factor que desencadena la conducta interpersonal. En este sentido, es importante el estudio del comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones e sea los procesos sociales, porque éste es el factor más dinámico y activo de la organización; es el que propicia el funcionamiento y la actividad dentro del sistema organizativo.

Hasta este nuevo momento hemos hablado de lo que es el cambio social planificado, los objetivos que persigue cuando se pretenden cambios en la conducta social y qué entendemos por conducta interpersonal; todo esto dentro del contexto de lo que es la organización. Ahora creemos que es conveniente analizar a la organización desde el punto de vista de sistemas, ya que como se ha mencionado se le considera como un "sistema sociotecnológico".

Sin embargo, veremos en primer lugar lo que es un sistema, para después analizar a la organización bajo ese enfoque. Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados que permiten el desempeño de una función determinada y el logro de un objetivo común. Entre los elementos o subsistemas que constituyen al sistema existe interacción e interdependencia, o sea que ninguno de ellos existe ni funciona por sí solo, sino que depende y se relaciona por lo menos con más de un componente del sistema total.

Por otro lado, los sistemas complejos no surgen como entidades independientes, por lo que se hace necesario considerar y tomar en cuenta el medio ambiente en el que se encuentra el sistema y la compatibilidad que hay entre ambos. Tomando en cuenta esto, puede considerarse que el medio ambiente provee al sistema de energías, materiales, información, etc., que pasan a formar parte del sistema; además existen dentro de él mecanismos sociotecnológicos que transforman esos recursos, los cuales brotan o salen del sistema en forma de productos o servicios.

A la vez, en el sistema mismo o procedentes del medio, existen mecanismos de intercomunicación o retrocomunicación, cuya función es mantener el adecuado funcionamiento del sistema y su relación con el medio.



ESQUEMA DE UN SISTEMA EN INTERACCION CON SU ENTORNO

La organización de trabajo es considerada también como un sistema complejo, ya que está compuesta por un conjunto de variables que interactúan entre sí con el propósito de lograr una meta u objetivo común a través de su funcionamiento.

También la organización debe ser considerada como un sub-sistema del sistema total en que se encuentra, es decir, enfocándola dentro de su medio ambiente, en relación con él y con otros subsistemas. Sin embargo, nos interesa caracterizar en forma general a la organización como un sistema, sin dejar de considerar los sistemas externos a ella.

Por esta razón podemos conceptualizar a la organización como un sistema que consiste en:

- Un subsistema humano, y todo el sistema completo en relación con subsistemas externos a él.
- Un subsistema estructural,
- Un subsistema de tareas o tecnología.

Los subsistemas que constituyen la organización están obviamente relacionados, son interdependientes y funcionan conjuntamente para lograr sus objetivos.

Subsistema humano. Está constituido por las personas que conforman el grupo de la organización, sus habilidades y capacidades, su filosofía y estilo de dirección o liderazgo, su estilo de ejecución y desempeño y las actividades no programadas que surgen de la interacción de un individuo con otros como conductas de colaboración, de cooperación, de conflicto o como las normas, valores y sentimientos que surgen en los grupos.

Subsistema estructural (departamentos, áreas, divisiones) las líneas formales de comunicación, las políticas, normas y reglamentos, los centros de planeación, de coordinación, de autoridad, de control y de toma de decisiones.

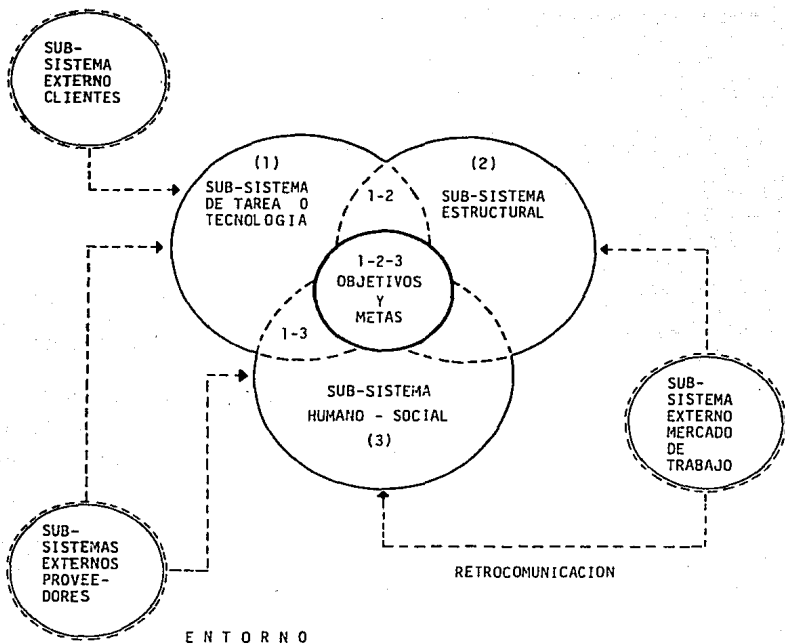
Este subsistema y el tecnológico son altamente interdependientes y se influyen mutuamente, ya que depende de las tareas a ejecutar y la tecnología utilizada para la determinación de la estructura de la organización.

Subsistema de tareas o tecnológico. Está constituido, por un lado por el conjunto de tareas, sub-tareas, ejecuciones y trabajos a desempeñar necesarios para que la orga-

nización logre sus objetivos, y por otro lado, abarca - la maquinaria, procedimientos, métodos y conocimientos técnicos que permiten ejecutar las tareas.

De la adecuada relación e interacción armónica de estos tres subsistemas se desprende el funcionamiento de la organización y la determinación de sus objetivos, en función de la programación de las metas por subunidades y la superordenación de los objetivos y metas.

Los subsistemas externos a la organización son los que en conjunto constituyen el entorno de la organización y se encuentra integrado por: el subsistema de los clientes, el subsistema del mercado de trabajo (fuentes de mano de obra), el subsistema legal, el subsistema de proveedores, etc.



ESQUEMA DE LA ORGANIZACION COMO SISTEMA COMPLEJO

1.9 PROCESO CONTINUO DEL CAMBIO

Si se considera a la organización como un sistema complejo constituido por varios subsistemas, es necesario tomar en cuenta que un cambio en uno de los subsistemas que afecta al sistema total, de tal forma que este moviliza a todos sus elementos o subsistemas para conservar su estabilidad, o en todo caso, modifica a esos elementos para que se adapten a los cambios originados en un solo subsistema:

En este sentido no podemos considerar que la acción de un programa de Desarrollo Organizacional modifique aun que sea paulatinamente sólo al subsistema humano, sino que debe haber simultáneamente cambios en el subsistema tecnológico y en el estructural, ya que si se introducen modificaciones en estos dos últimos aspectos, será necesario que las personas cambien su forma de ejecución y funcionamiento. De acuerdo a la nueva tecnología tendrán que aprender nuevos procedimientos mientras que respecto a los cambios estructurales, los individuos deberán actuar conforme a los nuevos marcos de referencia administrativos y organizativos (políticas, normas, reglamentos o divisiones de trabajo por áreas, etc.). Por tanto, ante estas alteraciones se hacen indispensables también cambios en la conducta social.

De la misma forma, cuando se llevan a cabo programas de cambio planificado en conducta social, éstos no pueden realizarse aisladamente en ese subsistema sino que, tanto para la planificación como para la implantación y estabilización del cambio, se requiere de una base y un apoyo que los fundamente y ello sólo podrá provenir del subsistema estructural, o sea que éste también tendrá que ser modificado paralelamente.

Por ejemplo, si de acuerdo con un programa de Desarrollo Organizacional se sensibiliza a las personas y se les enseña para que aprendan que el trabajo colaborativo y en equipo es mejor y más eficiente, aunque ellos estén de acuerdo con este principio y procuren ponerlo en práctica, de nada serviría si al mismo tiempo la estructura de la organización no lo propicia, encontrándose en ella una rígida división de trabajo y si los canales formales de comunicación son limitativos. Por tanto, los cambios propiciados por D.O. para ayudar a las personas a que actúen mediante pautas más eficientes, en lugar de lograrlo pueden propiciar conflictos, tensiones y disonancias y originar así en los individuos resistencia y barreras al cambio.

Si por otro lado enfocamos a la organización desde un punto de vista de sistema complejo, cuando se presentan modificaciones en el entorno de la misma, ésta tendrá que automodificarse y autorganizarse ya que de no hacerlo se volverá obsoleta y lenta en su funcionamiento y difícil tará cada vez más su adaptación e interacción con el medio y puede llegar hasta su desaparición.

Lo mismo puede ocurrir dentro de la organización al no existir consistencia y armonía entre los subsistemas, ya que si uno o dos de ellos cambian y se desarrollan de acuerdo a los avances y necesidades de la organización mientras que otros u otros no lo hacen y siguen funcionando tradicionalmente, éstos pueden volverse obsoletos y crear una brecha que obstaculice la eficiencia en el funcionamiento de la organización y hasta cambiar los objetivos iniciales de la misma.

Con esta secuencia de ideas, nosotros consideramos que un programa de desarrollo organizacional para que logre sus objetivos, debe ser consistente, sistemático y lleve realmente a la organización a una situación mejor que la anterior, y por lo tanto leure que las personas que constituyen el sistema modifiquen sus pautas sociales, normas, estilos y filosofía de liderazgo para obtener un estilo de vida mejor, es necesario fundamentar y apoyar estos cambios y estos nuevos enfoques con modificaciones en la estructura. Todo sistema social ante nuevas circunstancias externas a él o internas, necesita - para poder subsistir - que en cierta forma adapte su estructura, debido a que el cambio en la estructura del sistema propicia el mantenimiento de su integridad como tal, ya que si, por otro lado, mantiene por mucho tiempo y ante circunstancias variables la misma estructura puede correr el riesgo de perder totalmente su integridad como sistema.

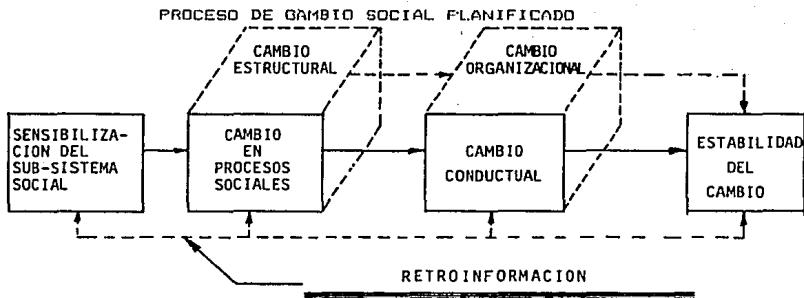
Por lo tanto, podemos resumir lo siguiente:

Si en un sistema organizativo se quieren lograr cambios en los procesos sociales (comunicación, liderazgo, colaboración, etc.) es necesario:

1. Sensibilizar al subsistema social para que se identifique con la necesidad del cambio y proponga y promueva las modificaciones convenientes.
2. Modificar simultáneamente la estructura de la organización para que los cambios sociales sean consistentes.

3. Propiciar y mantener mecanismos de retroinformación para lograr el control, la estabilización del cambio y la constante autorrenovación.

En esta forma un programa de cambio social planificado se convierte en un proceso continuo.



Lo mismo podemos afirmar respecto a programas de cambio en la estructura de la organización o respecto a la introducción de nueva tecnología, ya que estos cambios en un subsistema deberán estar apoyados y fundamentados en los cambios de los otros subsistemas, estableciéndose procesos semejantes al anterior.

En nuestra exposición hemos hablado ya de lo que es la organización como un sistema social completo; mencionamos también qué es el cambio planificado, la conducta social y por qué es necesario y cuáles son los objetivos del cambio en el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones. De aquí en adelante nos abocaremos a analizar y describir los supuestos y las ideas que existen respecto a la persona o conjunto de personas que pueden hacer posible que se lleven a cabo programas de cambio social planificado en las organizaciones; hablaremos del propiciador del cambio o, de acuerdo a otros nombres que se le han dado, del agente o promotor de cambio sea interno o externo al sistema y, en este último caso, denominado consultor.

Como ya hemos mencionado, un proceso de cambio social planificado dentro de una organización requiere de la intervención de un técnico asesor que bien puede ser una persona que pertenece a la propia organización o un consultor externo.

Respecto a este punto existen criterios que apoyan la intervención del agente externo arguyendo la imparcialidad con que es enfocado el sistema organizativo; mientras que para otros autores el verdadero conocimiento de la situación de la organización y la aceptación real de su intervención sólo puede tenerla un agente interno. No obstante la variabilidad de criterios y argumentos a favor o en contra del origen del técnico asesor nosotros enfocaremos nuestra atención a este respecto, ya que consideramos que si en un proceso de cambio el técnico asesor es interno su trabajo no lo desempeñará en un departamento de la organización en el que normalmente laboraría sino que su labor en sí, así como sus funciones, serían más en términos de "asesor" que de funciones con autoridad lineal; restando esto la posibilidad de éxito.

En el otro caso, un agente externo tendría también funciones de asesoría y en el mismo proceso de cambio de acuerdo con los objetivos por lograr, tendría que identificar y posteriormente preparar y apoyar a personas de la organización para que en un momento dado funcionen como "agentes de cambio" en forma constante y continua. Por lo tanto, creemos que éste no es un aspecto de relevante importancia en el presente trabajo, sino lo que realmente requiere de un mayor enfoque y consideración es el papel que tiene en sí el técnico asesor, el "rol" que desempeña sus funciones y su actuación, por lo que aquí nos referiremos al técnico asesor en general, sin hacer distinciones ni mencionar su origen.

Antes de hablar de las funciones, roles y estrategias del técnico asesor o agente de cambio, en el proceso social de cambio, describiremos en forma general sus intervenciones, y a qué nos referimos cuando hablamos de éstas.

Como ya lo mencionamos, un programa de desarrollo de la organización implica una serie de intervenciones que son las que van a llevarnos a lograr los objetivos previamente previstos y serán los instrumentos básicos de D.O. De esta manera, al hablar de intervenciones en D.O. nos estamos refiriendo a uno o varios conjuntos de actividades previamente establecidas y seleccionadas por la propia organización con la ayuda del técnico asesor y empleadas con una secuencia de tareas cuyos objetivos y metas son el logro directo o indirecto del mejoramiento de la organización, actividades que se desarrollan en forma tanto individual como en grupos.

La selección de este conjunto de actividades se lleva a cabo fundamentalmente con base en la experiencia y ante cedentes de la organización después de un diagnóstico de la misma y de la identificación de los objetivos por lograr todo esto con énfasis en la acción y en la propia actividad de la organización. Las intervenciones pueden ser consideradas como una estrategia normativa y reeducativa, diseñada con el objeto de mejorar el funcionamiento de la organización a través de instrumentar y habilitar a los individuos que la integran para que manejen y dirijan su propia actividad y la cultura del sistema organizativo.

Estas intervenciones o conjunto de actividades se llevan a cabo en la organización con la ayuda y asesoría de un técnico o agente de cambio, quien debe ser profesional con estudios especializados en ciencias de la conducta, razón por la cual algunos autores consideran que es lógicamente natural que concentre y enfoque casi todas sus actividades en los aspectos humanos de la organización, en especial en los factores psicosociales. No obstante esta consideración comúnmente aceptada, no se esta de acuerdo con ella, no por no aceptarla completamente, si no porque según la experiencia ha podido demostrar que el agente de cambio necesita de otros conocimientos y experiencias. Por lo tanto, tal y como nosotros concebimos a un agente de cambio, éste debe ser un profesional con estudios especializados en alguna ciencia del comportamiento, con conocimientos aunque no muy profundos en las otras ciencias conductuales, o sea que integre un cuerpo de conocimientos interdisciplinario de ciencias del comportamiento humano, con experiencia teórica y práctica en estos aspectos. Debe tener, además, conocimientos en aspectos administrativos generales y específicos, y poder enfocar su actividad tanto en los problemas humanos de la organización como en aquellos que corresponden a aspectos administrativos, estructurales y tecnológicos de la misma.

Nuestra pretensión al conceptualizar de esta manera al agente de cambio obedece a que, como ya lo hemos venido mencionando, un programa de desarrollo organizacional para lograr sus objetivos de cambio planificado en aspectos de conducta y procesos sociales debe fundamentar és tos en cambios similares o paralelos en aspectos estruc turales y administrativos.

El agente de cambio tiene una muy variada gama de activi dades y funciones por llevar a cabo durante un programa de D.O. como son:

- Funciones de investigador: Recolectar, procesar y proporcionar información acerca de la conducta huma na, individual y de grupos y sus relaciones con las tareas y la estructura organizacional, así como las relaciones personales en si.
- Funciones de asesor: Proporcionar información técni ca sobre conducta humana, organización y administra ción, para ayudar en la solución de problemas relacio nados con tarea, estructura y funcionamiento de perso nas, grupos y de toda la organización.
- Funciones de consejería: Ayudar a los individuos y a los grupos con la asesoría y el consejo necesarios pa ra su mejor funcionamiento en la organización.
- Funciones de retroinformación: Observar y analizar la conducta de los individuos y de los grupos y pro porcionarles la retrocomunicación correspondiente.
- Funciones de instructor: Transmitir ideas, informa ción y criterios con el objeto de instruir a las pers onas en el manejo de conceptos y técnicas de desarro llo organizacional.
- Funciones de coordinación: Planificar y coordinar ag tividades de desarrollo organizacional, en común acuerdo con las personas y los grupos.
- Funciones de moderador de conflictos: Ayudar y orien tar a las personas y a los grupos en el manejo y solu ción de conflictos.
- Funciones de catalizador: Propiciar condiciones que aceleren o disminuyan los procesos sociales de la or ganización.

- Funciones de integrador de información: Integrar, clarificar y proporcionar la información que manejan las personas y los grupos en la organización.

Consideramos que además debe tener conocimientos integrales del Proceso administrativo, ya que es básico para la organización.

Estas funciones y actividades son las que en un momento dado constituyen e integran el rol que el agente de cambio desempeña e incluso en su actuación puede optar por dos estos roles o algunos de ellos solamente. En ocasiones puede ejecutar y pasar de uno a otro de acuerdo a la diversidad de las tareas que tenga que realizar y a las circunstancias que en un momento dado estén presentes.

En este sentido podemos decir que el "rol" del agente de cambio está constituido por el conjunto de formas de conducta y pautas de comportamiento que se espera tenga la persona que desempeña ese papel e incluye además ciertas actitudes, valores y principios respecto a su actuación y a su estilo de percibir y reaccionar a los estímulos y a las situaciones.

Sin embargo, aún cuando existe un consenso acerca de las características, tipos de actuación y supuestos respecto al agente de cambio, no podemos hacer generalizaciones y dar prescripciones en cuanto a su forma de comportarse y funcionar, ya que esto dependerá de:

1. Su forma muy particular de comportarse, de acuerdo a su experiencia, a su estilo de percibir y reaccionar ante los estímulos, etc. (el desempeño de un "rol" es completamente dinámico, aún cuando existen pautas y conductas específicas que se esperan de él).
2. También está en función de las circunstancias específicas en las que en un momento dado se encuentra la organización, o sea todas las variables y factores presentes, incluyendo los aspectos socioculturales de la organización.

Podemos decir que un rol es un contenido de comportamiento asumido por una persona y tiene las características siguientes:

- Un rol implica un conjunto de expectativas que existen en el medio social alrededor de la persona que lo desempeña: expectativas respecto a su comportamiento y de éste en relación con otras personas (quienes a su vez desempeñan otro "rol").

- Implica también las expectativas específicas que la persona que desempeña el "rol" percibe como adecuadas a su propio comportamiento y en la interacción con otras personas.
- Por último, consiste en la conducta manifiesta (observable) específica de la persona que desempeña el rol cuando interactúa con otras personas que tienen "roles" diferentes.

Respecto a estos criterios sobre las características del "rol" surge un aspecto de suma importancia para la comprensión del papel del agente de cambio en el sistema organizativo. Nos referimos a un punto que no puede ser pasado por alto en la relación sistema-consultor y es el que se refiere a la reciprocidad de expectativas o congruencia de expectativas en tal relación. Este es un aspecto que de no ser considerado, o de llevarse a cabo en forma inadecuada, puede ocasionar desajustes y conflictos que obstaculicen un programa de D.O., y en el peor de los casos lleven al fracaso del mismo.

Cuando hablamos de clarificación de "reciprocidad de expectativas" nos estamos refiriendo a una fase inicial de un programa de cambio planificado en la que están involucrados tanto el sistema como el consultor y que, aún cuando se establezca en el inicio del proceso de cambio, debe prevalecer a través de todo el programa o de toda la relación entre organización y agente de cambio, en tal forma que aunque se den cambios y modificaciones este intercambio de expectativas sigue existiendo en todo el proceso.

La reciprocidad de expectativas es un criterio o un principio de todo programa de D.O. y consiste en que el sistema y el consultor conozcan y establezcan en forma completamente explícita y abierta las expectativas, roles, motivaciones, intereses, valores, etc., que ambos tienen es decir:

Que la organización establezca explícitamente:

1. Cuáles son sus objetivos.
2. Qué motivaciones tiene para lograr tales objetivos.
3. Qué "roles" desempeñarán los miembros de la organización.
4. Qué se espera específicamente de la actuación y funcionamiento del consultor.
5. Qué tanto apoyo se espera del consultor y en qué áreas y funciones.

Y por otro lado, que el consultor establezca también:

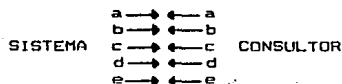
1. Los objetivos de su intervención.
2. Sus motivaciones.
3. El rol, conjunto de funciones y actividades que va a desempeñar.
4. Cómo espera que la organización funcione.
5. El apoyo que requiere de la misma.

Sin embargo, no sólo es necesario que se establezcan y definan estos aspectos, sino que lo mismo debe llevarse a cabo en conjunto, buscando el acuerdo y el completo conocimiento por ambas partes, de tal manera que la organización exprese las expectativas que tiene de la actuación del consultor, así como las expectativas que supone que el consultor tiene sobre la organización, y en la misma forma que el agente de cambio exprese las expectativas que tiene respecto a la organización y las que supone que la organización tiene de su actuación.

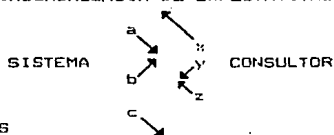
El grado de mayor o menor conocimiento que exista entre las expectativas del sistema y el consultor nos puede dar una pauta de predicción acerca del funcionamiento de un programa de cambio, en tal forma que:

- a. A mayor conocimiento de las expectativas, motivaciones, objetivos, etc., que exista entre ambos, habrá menores posibilidades de conflicto, desajustes, discrepancias e incongruencias, o sea que la relación sistema-consultor será más estable, equilibrada, funcional y consistente.
- b. Si no existe reciprocidad de expectativas, o sea, a "menor" conocimiento de las expectativas, valores, objetivos, etc., que cada uno tiene respecto de otro, habrá mucho mayor posibilidad de que se presenten conflictos, problemas, incompatibilidad de metas, etc., y por lo tanto la relación será inconsistente e inadecuada en el proceso de cambio, entre el consultor y el sistema organizativo.

A
**RECIPROCIDAD Y CONGRUENCIA
 DE EXPECTATIVAS**



B
**FALTA RECIPROCIDAD E
 INCONGRUENCIA DE EXPECTATIVAS**



EXPECTATIVAS ← → EXPECTATIVAS

El que en un programa de cambio social planificado, exista reciprocidad de expectativas, se hace necesario y de suma importancia, debido a que cuando se establece o se inicia la relación entre el consultor y la organización, ambos llevan consigo (cada uno por su parte) un conjunto de características o atributos, de la siguiente manera:

Por un lado el agente de cambio lleva al ambiente de la organización una serie de atributos y características como son:

- Un conjunto de valores.
- Un conjunto de supuestos acerca del hombre, de la organización y de las relaciones interpersonales dentro de la misma.
- Un conjunto de objetivos y metas para él mismo, para la organización y para las personas que la integran.
- Un conjunto de experiencias, conocimientos, criterios y principios.
- Un conjunto de expectativas y motivaciones respecto a la organización.
- Y un conjunto de actividades estructuradas como medios y estrategias para implementar el cambio y lograr los objetivos de mejoramiento en la organización.

Por otro lado, la organización provee a su ambiente, o tiene en su filosofía un conjunto de características y atributos similares, como son:

- Un conjunto de valores.
- Un conjunto de supuestos acerca de sí misma, de sus integrantes y las interacciones entre ellos.
- Un conjunto de objetivos y metas generales (para la propia organización) y específicas (para sus integrantes).
- Un conjunto de expectativas respecto a la forma y los medios de lograr su autocrecimiento y automejoramiento.

Lo importante respecto a esto es que ambos, la organización y el consultor, conozcan los dos conjuntos de atributos y características y que en diálogo puedan integrarlas en forma consistente y sistemática, en tal forma que propicie una verdadera reciprocidad, congruencia y crecimiento de cada una de estas características y expectativas, facilitando de esta manera una relación entre la organización y el consultor, madura y sana, así como un proceso de cambio más propicio al logro de sus objetivos.

Las intervenciones o estrategias son el conjunto de actividades estructuradas por medio de las cuales se busca lograr los objetivos de un programa de desarrollo organizacional.

Consideramos a la estrategia como un instrumento de planeación con características de competitividad y que por medio de tácticas debidamente estudiadas y estructuradas nos antepone a los eventos futuros.

Existen una gran cantidad de intervenciones y estrategias en un programa de Desarrollo Organizacional, pero no siempre se incluyen todas las intervenciones posibles, sino que depende de las circunstancias específicas, objetivos que se quieren lograr y las necesidades prevalentes para que el consultor de D.O. pueda elegir éstas.

Al tratar de clasificar las diferentes estrategias, algunos autores las hacen de acuerdo a objetivos muy generales, mientras que otros las agrupan de acuerdo al objetivo más particular para el cual fueron creadas.

Dentro de la primera clasificación, encontraremos tres tipos de estrategias, cuyos objetivos son amplios y generales:

1. Estrategias educativas y de difusión.
2. Estrategias que tienen por objetivo lograr el mejoramiento de la estructura de la organización.
3. Estrategias que tienen por objetivo lograr el mejoramiento de los procesos sociales en la organización.

En la segunda clasificación, encontraremos estrategias cuyos objetivos son más específicos:

1. Estrategias diseñadas con el objeto de mejorar la eficiencia de la organización total.
2. Estrategias diseñadas con el objeto de mejorar la eficiencia de las relaciones intergrupales.
3. Estrategias diseñadas con el objeto de mejorar la eficiencia de los grupos.
4. Estrategias diseñadas con el objeto de mejorar la eficiencia de los individuos.

En el anexo "1" se esquematiza las diferentes estrategias que son posibles de utilizarse en un programa de D.O. y las mismas están clasificadas de acuerdo a los objetivos generales o específicos para los cuales fueron diseñadas.

Para efectos del presente trabajo, tomaremos en cuenta aquellas estrategias que por sus objetivos fueron diseñadas para producir cambios en la conducta social, es decir las que de alguna forma pueden propiciar el mejoramiento del comportamiento de los individuos dentro de la organización.

ANEXO I

INTERVENCIONES DEL CONSULTOR PARA PRODUCIR CAMBIOS

OBJETIVOS
GENERALESINTERVENCIONES
Y ESTRATEGIASOBJETIVOS
ESPECIFICOS

	ORGANI- ZACION. TOTAL	RELA- CIONES INTERGRU- PALES	GRUPOS	INDIVI- DUOS
	2	3	4	5
EDUCATIVAS DE DIFUSION	SOLUCION DE PROBLEMAS	X	X	
	TOMA DE DECISIONES	X	X	
	ESTILOS DE LIDERAZGO	X	X	X
	PLANEACION PROFESIONAL			X
	PLANEACION DE VIDA			X
MEJORAMIENTO DE LA ESTRUCTURA	GRUPOS DE SENSIBILIZA (GPO.T)	X	X	X
	LECTURA DIRIGIDA SOBRE D.O.			X
	DISEÑO ESTRUCTURAL	X		
	REDISEÑO DE PUESTOS	X		X
	MOVILIDAD DE PUESTOS	X	X	X
DINAMICA DE GRUPOS	RELACIONES DE INTERFASE	X	X	
	GRUPOS DE FUERZA DE TRABAJO	X	X	
	CLARIFICACION DE ROLES	X	X	X
	SISTEMAS DE APRECIACION Y CONSEJO			X
	DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO		X	X
	CONSULTORIA DE PROCESOS		X	X
	CONFRONTACION DE GRUPOS		X	
	SESIONES DE DIAGNOSTICO DE PROBLEMAS Y RETROINFORMACION		X	
	ENTREVISTAS Y ENCUESTAS DIVERSAS		X	X
	SESIONES DE RETROINFORMACION INTERPERSONAL	X	X	X
MEJORAMIENTO DE ESTILOS DE LIDERAZGO	GRUPOS DE AYUDA		X	X
	INTERVENCIONES ASESORAS (CATALIZADAS) EN SOLUCIONES DE CONFLICTOS	X		
	PSICODRAMA		X	X
			X	X

A continuación, describiremos cada una de las estrategias o intervenciones señaladas:

- Solución de problemas.

Objetivos específicos: Mejoramiento de la eficacia de los grupos y de las relaciones intergrupales.

Objetivo general o fundamento: Estrategia educativa o de difusión.

La solución de problemas es un proceso social que se presenta en la interacción de las personas dentro de los grupos y se ha conformado como una técnica o estrategia, mediante la cual el técnico asesor propicia y ayuda al mejoramiento de este proceso.

- Toma de decisiones.

Objetivos específicos: Mejoramiento de la eficacia de los grupos y de las relaciones intergrupales.

Objetivo general o fundamento: Estrategia educativa y de difusión.

El papel del consultor en esta estrategia, es la de propiciar que el grupo se de cuenta de las decisiones que ha tomado y de los métodos que ha utilizado, en tal forma que el grupo examine si sus integrantes creen que esos métodos son los apropiados o no.

- Estilos de liderazgo.

Objetivos específicos: Mejoramiento de la eficacia del individuo y de los grupos.

Objetivo general o fundamento: Estrategia educativa de difusión.

En esta técnica el consultor proporciona a los individuos toda la información acerca de la teoría de la autoridad, del poder y del liderazgo, así como los diferentes tipos de liderazgo y su impacto y consecuencia en los miembros del grupo.

- Planeación de vida y planeación profesional.

Objetivo específico: Mejoramiento de la eficacia del individuo.

Objetivo general o fundamento: Estrategia educativa y de difusión.

Esta es una técnica que permite a los individuos enfocarse en sus objetivos y metas tanto personales como profesionales, definiendo sus planes de acción que les puede permitir lograr tales metas.

Son actividades semiestructuradas que propician el intercambio de información entre las personas, acerca de sus metas, objetivos, habilidades, capacidades, identificación de áreas deficientes o fuertes, etc.

- Grupos de sensibilización o (grupo "I").

Objetivos específicos: Mejoramiento de la eficacia de los individuos, de los grupos y de las relaciones intergrupales.

Objetivos generales o fundamento: Estrategia educativa y de difusión y mejoramiento de procesos sociales.

El entrenamiento en sensibilización es una estrategia que se lleva a cabo en sesiones de grupo y con la guía técnica del consultor, quien actúa como catalizador, facilitador, retroinformador y sintetizador de información, para los procesos sociales del grupo, pero siendo a la vez un miembro más de éste.

Se propicia que las personas analicen, comprendan e identifiquen los procesos sociales del grupo, con el objeto de que aprendan a ser "buenos" miembros del grupo, aprendan a ser más competentes en la relación interpersonal, aprendan más acerca de sí mismos como personas, aprendan cómo otras personas reaccionan ante su conducta, aprendan a dar y a recibir ayuda, y además, que aprendan a comprender, a aceptar y a predecir la propia conducta y la de los demás.

- Lectura dirigida sobre D.O.

Objetivo específicos: Mejoramiento de la eficacia del individuo.

Objetivo general o fundamento: Estrategia educativa y de difusión.

Esta es una técnica en la que el consultor propicia que los individuos adquieran mayores conocimientos, principios, criterios, conceptos y supuestos de D.O. a través de recomendarles lecturas programadas en secuencia lógica y posteriormente aclararles dudas y preguntas sobre el tema.

Diseño estructural.

Objetivo específico: Mejoramiento de la eficacia de los grupos.

Objetivo general o fundamento: Mejoramiento de la estructura.

En esta técnica, el consultor propicia que el propio grupo diseñe y establezca el marco estructural más adecuado para facilitar su óptimo funcionamiento.

El consultor proporciona información, criterios y principios teóricos - prácticos para que las personas en base a ellos y junto con sus objetivos, necesidades y recursos diseñen su estructura ideal.

- Rediseño de puestos.

Objetivo específico: Mejoramiento de la eficacia individual.

Objetivo general o fundamento: Mejoramiento de la estructura.

Las funciones del consultor con esta técnica, son las de proporcionar información, principios y criterios técnico - administrativos, clarificar y orientar a cada persona para que distribuya y jerarquice las actividades y funciones que tiene que llevar a cabo para el óptimo desempeño de su puesto.

Se busca que cada persona ejecute su puesto, de acuerdo a las necesidades del grupo o área a la cual pertenece, de tal manera que a la vez pueda desarrollarse, ser más creativo o involucrarse directamente en sus funciones, con un alto grado de compromiso y desarrollo.

- Novedad de Puestos.

Objetivo específicos: Mejoramiento de la eficacia del individuo y del grupo.

Objetivo general o fundamento: Mejoramiento de la estructura.

El objetivo de esta técnica es que las personas tengan la oportunidad de aumentar sus conocimientos técnicos y prácticas, que puedan incrementar su experiencia y enriquecer las funciones y actividades que realizan normalmente a través del desempeño de otros puestos similares al que es de su responsabilidad.

La función del consultor en esta técnica es la de ayudar a diseñar en forma sistemática, estructurada y dinámica el programa de rotación, además de dar información, clarificar y retroinformar con principios y criterios fundamentados en la teoría administrativa y social.

Relaciones de interface (enlaces de grupo).

Objetivo específico: Mejoramiento de la eficacia de las relaciones intergrupales.

Objetivo general o fundamento: Mejoramiento de la estructura.

Los objetivos de esta estrategia son mejorar las relaciones entre los grupos e incrementar la eficiencia del trabajo intergrupar a través de la comunicación abierta y fluida, propiciando la colaboración y la posibilidad de intervenir en la planeación y ejecución de actividades comunes a dos o más grupos.

Aquí las actividades del técnico asesor, son las de propiciar la coordinación e intercomunicación entre los grupos, además las de clarificador de la información que se maneje y retroinformador de los procesos en la interrelación.

Grupos de fuerza de trabajo.

Objetivo específico: Mejoramiento de la eficacia de los grupos.

Objetivo general o fundamento: Mejoramiento de la estructura.

A través de la información de grupos no formales (oficiales) se intenta con esta estrategia, facilitar la solución de los problemas de trabajo y propiciar la colaboración, ayuda y comunicación entre las personas de diferentes áreas o departamentos de trabajo.

Esto con la ayuda y asesoría técnica del consultor, quien funciona en esta estrategia como clarificador de objetivos e información, facilitador de la interacción y retroinformador de los procesos.

- Clarificación de roles.

Objetivo específico: Mejoramiento de la eficacia de los individuos y de los grupos.

Objetivo general o fundamento: Mejoramiento de la estructura.

El objetivo de esta técnica es que cada una de las personas identifiquen la forma en que desempeñan su rol (no el rol formal que tiene asignado, sino el conjunto de conductas manifestadas que tiene en la ejecución del rol formal).

- Sistema de apreciación y consejo.

Objetivo específico: Mejoramiento de la eficacia de los individuos.

Objetivo general o fundamento: Mejoramiento de la estructura.

Es una forma de autoevaluación personal y con la ayuda y retrocomunicación que le proporcionan a las personas sus compañeros de grupo, implica una comunicación intensa, un proceso de colaboración, ayuda y un alto grado de interacción e integración entre los miembros del grupo.

Las funciones del consultor son las de proporcionar retroinformación, clarificar y coordinar.

- Dinámica de Grupos.

Objetivo específico. mejoramiento de la eficacia de los individuos, de los grupos y de las relaciones intergrupales.

Objetivo general o fundamento: Mejoramiento de los procesos sociales.

Se busca que las personas estudien y analicen los diferentes procesos sociales que se dan en su dinámica de interacción, para que conozcan e identifiquen cada uno de los procesos y se den cuenta si estos son los más adecuados y apropiados, - así como para que identifiquen la forma o dinámica de interacción más positiva para su desempeño eficiente.

El consultor tiene aquí también la función de clarificador, retroinformador, catalizador, integrador de información y orientador.

- Desarrollo de equipos de trabajo.

Objetivo específico: Mejoramiento de la eficacia de los grupos.

Objetivo general o fundamento: Mejoramiento de los procesos sociales.

Esta es una de las técnicas iniciales que utiliza el cambio planificado. Como la organización lleva a cabo sus objetivos a través de diferentes grupos de trabajo, uno de los primeros objetivos de cambio de D.U. es la optimización de la eficiencia de los grupo.

Los grupos tienen la oportunidad de evaluar su actuación después de sesiones de trabajo, en las que se realizaron actividades relacionadas directamente con su responsabilidad de trabajo, para desarrollar posteriormente sus propios planes de mejoramiento.

Las funciones del consultor en esta técnica, son de coordinador, integrador de información, retroinformación, clarificador y de consejería.

- Consultoría de procesos

Objetivo específico: Mejoramiento de la eficiencia de los individuos y de los grupos.

Objetivo general o fundamento: Mejoramiento de los procesos sociales.

En esta técnica el consultor interviene en algunas reuniones formales de trabajo en el ambiente propio de la organización; durante las sesiones observa la interacción entre los miembros del grupo, enfocándose en los procesos sociales como comunicación, liderazgo, solución de problemas, colaboración, competencia, y al final de la reunión o durante la misma, el consultor proporciona a las personas retrocomunicación sobre la forma de interacción entre ellos, por lo que su función es la describir lo que está sucediendo o sucedió en la reunión.

- Confrontación de grupos.

Objetivos específicos : Mejoramiento de la eficacia de las relaciones intergrupales.

Objetivo general : Mejoramiento de los procesos sociales.

Con esta estrategia, el consultor propicia que entre los grupos con diferencia exista un enfretamiento, para que en conjunto se definan e identifiquen las diferencias de trabajo, analizando dichas con el objeto de que propongan diversas alternativas para solucionar éstas.

La función del consultor es la coordinador, retroalimentador, clarificador, resumidor e integrador de información y la de asesor técnico de los grupos.

- Sesiones de diagnóstico de problemas y retroinformación.

Objetivo específico : Mejoramiento de la eficacia de los individuos, de los grupos y de las relaciones intergrupales.

Objetivo general : Mejoramiento de los procesos sociales.

Esta estrategia tiene por objeto que las personas se reúnan en grupo, para que cada uno identifique en forma anónima y por escrito los problemas más importantes que ha observado durante el período. Posteriormente se espone cada uno de los problemas (anónimo) y el grupo procede a clarificarlos y agruparlos.

De acuerdo al aspecto con el que están relacionados y con la jerarquía correspondiente, una vez que se han diagnosticado los problemas, el grupo diseña los planes y programas de mejoramiento y de acción que permitan la solución de tales problemas.

Estas sesiones propician, además que se identifiquen los problemas existentes, el grupo recibe retroinformación de sus miembros.

El consultor en esta estrategia tiene funciones de retroinformador, clarificador y resumidor de información.

- Entrevistas y encuestas diversas.

Objetivo específico: Mejoramiento de la eficacia de los individuos y de las relaciones intergrupales.

Objetivo general: Mejoramiento de los procesos sociales.

De las entrevistas y encuestas pueden obtenerse información acerca de la forma de como las personas perciben a la organización, sus objetivos y pautas de ejecución.

En esta técnica la actividad del consultor es de investigador, coordinador, integrador de información y posteriormente de retroinformador.

- Sesiones de retroinformación interpersonal.

Objetivo específico: Mejoramiento de la eficacia de los individuos y de los grupos.

Objetivo general: Mejoramiento de los procesos sociales.

Esta técnica tiene por objeto que las personas reciban retroinformación acerca de su conducta, de como es percibido y del impacto que tiene su comportamiento en los demás, a través de un proceso de comunicación abierto y preciso, así como la colaboración y ayuda interpersonal, con el propósito de que los individuos modifiquen su conducta social mediante el mejoramiento personal y grupal.

El consultor actúa en esta estrategia como clarificador, catalizador y concretizador de la información.

- Grupos de ayuda.

Objetivo específico: Mejoramiento de la eficacia de los individuos y de los grupos.

Objetivo general: Mejoramiento de los procesos sociales.

Esta técnica consiste en que en pequeños grupos con base a una guía semiestructurada de trabajo y siguiendo ciertos lineamientos teóricos, las personas analizan y clarifican sus propios objetivos y los comunes, para definir programas de acción que les permitan lograr el mejoramiento de su conducta social y la obtención de sus metas.

Estas sesiones se llevan a cabo para propiciar que surja la ayuda oportuna y eficaz de las personas en una interacción colaborativa y de apoyo, orientación y retroinformación de cada uno de los integrantes.

- Intervenciones asesoras (catalizadoras) en solución de conflictos.

Objetivo específico : Mejoramiento de la eficacia de los individuos, de los grupos y de las relaciones intergrupales.

Objetivo general : Mejoramiento de los procesos sociales.

Tiene por objeto que las personas o los grupos confronten, manejen y solucionen sus conflictos, propiciando que los involucrados y directamente afectados en el conflicto, lo identifiquen, analicen y le den la solución que ellos creen mas conveniente.

- Mejoramiento de estilos de liderazgo.

Objetivo específico : Mejoramiento de la eficacia de los individuos y de los grupos.

Objetivo general : Mejoramiento de los procesos sociales.

Se propicia que la persona que ejerce o tiene el papel de -
líder en un grupo, analice su forma de comportarse, su con -
ducta manifiesta y el impacto que crea en los demás. Esto -
a través de recibir retroinformación de sus compañeros y -
mediante la intervención del consultor en funciones como cla -
rificador, retroinformador e instructor (al proporcionarle
criterios y principios técnicos).

- Psicodrama.

Objetivo específico : Mejoramiento de la eficacia de la con -
ducta individual.

Objetivo general : Mejoramiento de los procesos sociales.

Mediante esta estrategia, se propicia que las personas expe -
rimenten conductas reales en situaciones imaginarias, con -
el objeto de que analicen y conozcan el impacto que en otras
personas tienen ciertas pautas de comportamiento, así como -
la reacción de ellos mismos ante las conductas de otros.

La función del asesor es de coordinador, retroinformador, -
clarificador y la de instructor.

1.10.- ETAPAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Las etapas más importantes en todo proceso de Desarrollo Organizacional son:

- 1.- Entrada
- 2.- Contrato
- 3.- Recolección de Datos y Diagnóstico
- 4.- Retroalimentación
- 5.- Intervención
- 6.- Evaluación

1.- ENTRADA

Por lo común, el contacto inicial con un consultor de D.O. lo inicia el cliente.

Si bien es importante para la sobrevivencia del consultor "tratar de vender sus servicios", ya sea interno o externo, a la organización, con frecuencia es el cliente quien solicita los servicios del consultor.

También, por lo general, el cliente pide la ayuda porque los miembros de la organización están experimentando conflictos. A sí mismo, el sistema del cliente es el de presentar síntomas que puedan sugerir al consultor algún problema en uno o más de los modelos organizacionales. Así es crítico que el consultor de D.O. tenga al menos un modelo de trabajo de cómo funcionan las organizaciones, para una eficiencia y efectividad óptimas.

Así, este paso inicial en el trabajo de D.O. - La entrada en la organización cliente puede ser el más difícil. Simultáneamente, el consultor de D.O. está tratando de alcanzar dos objetivos:

- El Establecimiento de una relación con el cliente - ¿Se mezclará adecuadamente la "Química" interpersonal? - y
- Obtener suficiente información válida para determinar con exactitud la naturaleza del problema de la organización y si el Desarrollo Organizacional es adecuado.

Con respecto al primer objetivo - el establecimiento de una relación - el elemento más significativo es la confianza. Establecer una base para la confianza interpersonal es importante para cualquier relación entre consultor y cliente, pero es particularmente importante en la consultoría de D.O.

Existen al menos tres razones para subrayar la confianza:

1.- Puesto que el D.O. está definido muy vagamente, el cliente debe creer más en los conocimientos del consultor como persona que en ciertas técnicas, paquetes o programas que el cliente pueda conocer. En otras palabras, no siempre está claro qué es exactamente lo que el cliente está comprando. Mas aún, no siempre es posible garantizar un resultado.

2.- Un cliente que se decide a consultar, frecuentemente experimenta sentimientos defensivos. La aceptación de la ayuda puede ser percibida como un fracaso propio y sus sentimientos defensivos pueden ser especialmente agudos en una situación de D.O., ya que el trabajo se lleva a cabo principalmente en el dominio "de las personas" con respecto a las actividades organizacionales.

3.- Tanto el consultor como el cliente saben que, debido a la naturaleza de su trabajo en conjunto, en este esfuerzo potencial del D.O., es muy probable que tengan que ahondar en áreas sensibles. El cliente naturalmente, necesita tener la seguridad de que el consultor tratará estas áreas sensibles con cuidado y discreción.

El segundo objetivo del consultor en este proceso inicial es obtener lo más pronto posible suficiente información para determinar si será apropiado un esfuerzo del D.O.

Más aún, puesto que el D.O. supone cambio, el consultor debe evaluar la disposición del cliente para el mismo.

Algunos indicadores que utilizan los consultores como control para la disposición de una organización para el cambio son:

1) Si la organización está experimentando una crisis.

2) La naturaleza de la cultura de la organización ¿cuán sensible es al cambio?

3.- Los recursos de la organización, ¿pueden afrontar el costo de un esfuerzo de D.O.?

4.- La flexibilidad estructural, ¿cuán fácilmente pueden cambiarse las relaciones de información?

5.- Los consultores internos, ¿están disponibles o existe un potencial para preparar ciertas personas para esta función?

2.- CONTRATO

Generalmente hay un contrato formal entre el consultor y el cliente y también uno informal. El formal puede consistir en una simple carta de acuerdo, en la que se establece brevemente y en términos generales lo que hará el consultor, con que frecuencia deberá pagar el cliente (si el consultor es externo), y cuando terminará el contrato. El contrato puede constar de un documento formal en el que consultor se compromete a no divulgar la información obtenida durante el proceso de D.U.

En la consultoría del D.U. el contrato informal con el cliente es quizás el más importante. Teniendo en cuenta los valores en que se basa y, se podría agregar, que sustentan al D.U., el consultor establece un acuerdo con el cliente en el que se comprometen:

- 1) A mantenerse informados entre sí;
- 2) Ser abiertos en sus comunicaciones, especialmente en los problemas que pueda tener cada parte;
- 3) Aclarar lo que cada uno espera de la relación;
- 4) Determinar las normas básicas sobre como actuarán entre sí.

3.- RECOLECCION DE DATOS Y DIAGNOSTICO

Existen cuatro formas básicas de recoger información sobre una organización:

- 1) Observación.- Quizás la forma más obvia. El consultor no solo debe registrar lo que ve y escucha, si no que debe tratar de sentir la organización desde una perspectiva de impresión. La impresión que le puede causar la organización, es por ejemplo de: a) un ambiente frío o cálido; b) distante o cercano; c) un lugar agradable para trabajar; d) abierto o controlado.
- 2) Documentos.- El consultor puede tener valiosa información estudiando los registros típicos que maneja la organización, tales como datos sobre ausentismo, el informe anual, número de quejas (si la empresa está sindicalizada) etc.
- 3) Cuestionarios.- Pueden realizarse encuestas sobre las percepciones o actitudes de los miembros de la organización acerca de una serie de factores, empleando un cuestionario estandarizado o bien uno diseñado especialmente para el cliente.

4) Entrevistas. - Esta es la forma más popular de recolección de datos entre consultores de D.O. Las entrevistas pueden hacerse con una persona a la vez o en pequeños grupos.

Para ayudar en el diagnóstico y particularmente para evitar en lo posible el sesgo del consultor sobre lo que debe corregirse en una organización o lo que es propio con relación en las prácticas administrativas - debe elaborarse un modelo y/o patrón teórico para analizar o sacar conclusiones de la información recogida.

De acuerdo a la experiencia es importante que se le de particular atención a las normas y valores que existen en la organización, a lo que se adaptan las personas y a lo que sienten como correcto o equivocado de la conducta en la organización. También es importante el poder y las gratificaciones: como se toman las decisiones, como se ejercen las influencias y cuáles son las conductas que hacen que las personas sientan que merecen gratificación o castigo al realizarlas en la organización.

De este modo es importante el uso de un modelo para diagnosticar una organización; y aun cuando el modelo pueda reflejar el sesgo personal debe ser lo suficientemente comprensivo para asegurar que los aspectos significativos de la vida y del funcionamiento organizacional no se han subestimado.

4.- RETROALIMENTACION

La etapa de retroalimentación consiste en la elaboración, por parte del consultor, de una versión resumida y analítica de los datos recogidos durante el paso anterior. Esta retroalimentación puede ser más extensa y complicada (por ejemplo por necesidad de interpretación) cuando es un resumen de una gran investigación. Como se indicó anteriormente, Mann describe un proceso por el cual una información considerable puede retroalimentarse y manejarse en una forma participativa. Su método utiliza naturalmente las familias de unidades existentes en la organización. Estas unidades reciben retroalimentación con respecto a la organización en general, información con relación a su unidad y datos comparativos de otras unidades que son comparables a ellas organizacionalmente.

El proceso de retroalimentación consta de tres partes:

- 1.- Se proporciona un resumen de las entrevistas organizadas

según las preguntas formuladas. En lo posible se usan frases favorables extraídas de las entrevistas, particularmente aquellas que tienden a resumir lo que otros también han dicho. Después de cada frase se coloca un número, indicando cuantos de los entrevistados se refirieron a ese tema.

2.- Los datos obtenidos en las entrevistas se clasifican y analizan conforme a algún modelo de funcionamiento organizacional. Este se analiza posteriormente en grupo con el cliente para llegar a un acuerdo y trabajar con mayor exactitud. Una forma optativa para esta parte del proceso de retroalimentación es presentar al grupo-cliente para que ellos mismos realicen la clasificación y el análisis. En cualquier caso el objetivo de esta parte del proceso es proporcionar un marco de trabajo conceptual que use terminología sistemática y organizacional, para alcanzar así un mejor entendimiento sobre la naturaleza de los problemas y establecer un plan de acción prioritario. El propósito, al subrayar aquí el lenguaje organizacional y sistemático, es asegurar que el cambio estará dirigido hacia toda la organización como sistema más que a los individuos en sí.

3.- Como parte final de la retroalimentación se proporciona al cliente una síntesis de observaciones, impresiones y reacciones emocionales.

5.- INTERVENCIÓN

En desarrollo organizacional, intervención significa una respuesta planeada a un diagnóstico de necesidad de cambio. Consecuentemente, entonces la intervención sigue a la recolección de datos, al diagnóstico y a la retroalimentación.

Generalmente, las intervenciones o serie de actividades planeadas para el cambio ocurren después y como respuesta a un minucioso diagnóstico.

Según Argyris para que una intervención sea efectiva se deben satisfacer tres condiciones:

- 1) Generar información válida
- 2) Proporcionar una opción libre e informada al cliente
- 3) Crear un compromiso interno en el cliente con respecto a la selección realizada.

De las categorías de intervención que han resultado más útiles son las de Harrison y son las siguientes:

- . Cambios en la estructura de la organización
- . Investigación con retroalimentación
- . Reunión de confrontación
- . Programas de calidad de vida de trabajo
- . Desarrollo Organizacional
- . Diseño de tareas
- . Análisis de Puestos
- . Consultoría de Procesos
- . Formación de Equipos
- . Negociación de Puestos
- . Resolución de conflictos entre grupos
- . Planeación de la vida y la carrera
- . Entrenamiento en sensibilidad
- . Consulta - Orientación Personal

Harrison sugiere dos criterios para seleccionar una intervención, es decir, su grado de profundidad. Afirma que el consultor no debe intervenir a un nivel más profundo que:

- . El requerido para producir soluciones duraderas a los problemas presentes.
- . El que la energía y recursos del cliente puedan ser comprometidos a la solución de los problemas y al cambio.

6.- EVALUACION

El sexto paso en el Desarrollo Organizacional, pero no necesariamente el último es la evaluación. Aunque último en la secuencia, el esfuerzo de evaluación producirá más información para el diagnóstico y el proceso cíclico continuo. En realidad es prudente iniciar la evaluación en la etapa de recolección de datos, así pueden hacerse apreciaciones antes y después de las intervenciones.

El principal problema en la evaluación, al menos desde el punto de vista de la investigación, consiste en el hecho de que es prácticamente imposible tener un grupo de control. Con frecuencia lo mejor que se puede hacer es realizar dos o más apreciaciones dentro de la organización-cliente en un tiempo determinado y hacer comparaciones. Puesto que muchos factores no pueden controlarse para los propósitos de una óptima investigación, es conveniente usar múltiples métodos de evaluación una encuesta antes y después no es suficiente. Además deben medirse continuamente problemas tales como índices de ausen-

tismo, rotación, quejas, productividad e índices de actuación relacionados, como por ejemplo, la medida en que se logran los objetivos.

Estas apreciaciones casi siempre realizadas en forma numérica son necesarias para una buena evaluación de D.O. sin embargo, en el análisis final el esfuerzo de D.O. permanecerá, o fracasará, como consecuencia de lo que el cliente - generalmente los gerentes de la organización - piensan y sientan. Y estas reacciones conductuales pueden o no reflejarse en los números. Por lo general los gerentes son personas muy pragmáticas y - si ellos sienten que el esfuerzo de D.O. vale la pena, entonces las probabilidades son de que así ocurran.

1.11 REQUISITOS PARA EL CAMBIO PLANEADO Y EFICAZ

El cambio para ser planeado y eficaz, precisa satisfacer siete requisitos fundamentales. (segun Schein).

1. Identidad - Es un concepto semejante al de la identidad de una persona. ¿Hasta qué punto la empresa - es lo es, su cuerpo gerencial principalmente- se conoce a sí misma de modo objetivo, sin distorsiones sobre su realidad interna? ¿Es realista su autoimagen? ¿De qué aspectos se compone esa auto-imagen? ¿Hay una posición defensiva o una posición arrogante, que distorsione las verdaderas dimensiones de la "personalidad" o del comportamiento socio-técnico de la organización?.

Para verificar el grado en que existe un sentido de identidad o auto-imagen, cabe hacer las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos como empresa hoy en día? ¿En qué negocio estamos? ¿Para qué existimos? ¿Qué es lo que queremos hoy de nosotros mismos?
- ¿Cuáles son nuestras fuerzas y nuestras flaquezas?
- ¿Cómo eramos en el pasado, cómo nacimos, cómo crecimos, cómo hemos sido hasta hoy, cómo evolucionamos, por que, cuándo, con quién, etc.?
- ¿Cómo estamos hoy, según los diversos índices y parámetros definidores de nuestra condición real en la actualidad, tanto en los aspectos "técnicos" como en los aspectos "sociales"? Por ejemplo, capital, utilidad, pérdida, circulante, parte del mercado, recursos financieros recuperación de inversión, producción, tipo y número de equipos, etc., etc., en el Área "técnica". Y, número de empleados, posición salarial en relación al mercado, cultura (normas y patrones internos), cambio de personal, ausentismo, entrenamiento y desarrollo del personal, etc. - en lo que se referirá al área "humana" o "social".
- Lo que hacemos, como lo hacemos: línea de productos, tecnología utilizada, investigación y desarrollo de los productos, importación y dependencia tecnológica, etc.

- Cómo estamos, cómo nos sentimos: Ambiente moral, satisfacciones, insatisfacciones, estilos de mentalidad ejecutiva, comunicación, liderazgo, etc.
2. Orientación - Se trata de averiguar, saber o determinar sobre objetivos, rumbos y direcciones. Cabe hacer aquí mención de las siguientes preguntas:
- ¿Cuál es la misión de nuestra empresa, su finalidad primera y última?
 - ¿Cuáles son nuestras suposiciones básicas para los próximos 2 años, 5 años y 10 años?
 - ¿Lo que queremos ser en un futuro inmediato, mediano o más distante?
 - ¿Cuáles son nuestros planes y programas principales?
 - ¿Qué tipo de negocios o servicios deberemos tener dentro de 5 ó 10 años?
3. Sensibilidad realista - capacidad de percibir modificaciones en la realidad externa e interna (los "hechos nuevos"). Debemos preguntarnos:
- ¿Qué está sucediendo de nuevo en torno de la empresa y dentro de ella?
 - ¿Cuáles son los hechos nuevos más significativos? ¿Con qué repercusión o consecuencia trascienden?
 - ¿Tenemos una clara idea sobre la realidad externa e interna?
 - ¿Tenemos buenos sistemas y procesos para detectar modificaciones y tendencias externas e internas?
 - ¿Qué mecanismo de control y retroinformación poseemos? ¿funciona éste bien?
 - ¿Que presiones, restricciones, desafíos y oportunidades existen para nosotros?
 - ¿Qué es lo que hacemos con la información de que disponemos, con la retroinformación que damos y recibimos? ¿Es esto satisfactorio, es clara, precisa, entendible para todos?

- ¿Existe también una realidad de retroinformación sobre el área de comportamiento? ¿Hay ambiente de apertura y confianza para manifestar insatisfacciones, frustraciones, etc.?
- ¿Cuál es el grado de consulta y participación en los procesos de decisión ascendente y descendente jerárquicamente?

4. Creatividad - Condición referente a la inteligencia, capacitación técnica, espíritu creativo y valor moral para correr el riesgo calculado de buscar nuevos caminos, nuevas ideas. Preguntémoslos:

- ¿Existe en el cuerpo administrativo el espíritu de aceptación a sugerencias innovadoras, un ambiente de "lluvia de ideas", en el que las nuevas ideas son bien recibidas con atención y sin censura apriorística?
- El estilo predominante, ¿es el de estimular de hecho la creatividad, o lo que predomina en verdad es el tradicionalismo, la rutina, el culto de la personalidad, el miedo a la autoridad, de la crítica, censura o castigo?
- ¿Se reconocen los problemas existentes? ¿o predominan la arrogancia, el uso de los "anteojos color de rosa", en un juego organizacional en que todo está siempre bien?
- ¿Se diagnostican los problemas existentes? ¿Los que tienen conocimientos técnicos profesionales pertinentes, y los subordinados, tienen cabida en la mesa de las discusiones, ¿tienen voz en la consulta y en alguna de las etapas del proceso de decisión?
- ¿El sistema de gerencia es consultativo o participativo? ¿o es autoritario o manipulativo?
- ¿Se estimula el estudio y la investigación? ¿Se invierte en el desarrollo de los productos y las personas?
- ¿El conflicto de ideas se considera en principio como una cosa saludable?

5. Flexibilidad - Requisito que se refiere al grado de disponibilidad para aceptar cambios y al grado de versatilidad de sus recursos humanos, económico-financieros, tecnológicos, estructurales y administrativos.

Preguntas:

- ¿Son rígidas las normas y procedimientos vigentes? (¿las hay?)
 - ¿Cuál es el grado de resistencia a los cambios en su cuadro de gerencia?
 - ¿Se cultiva la tradición como un valor fundamental?
 - ¿Nuevos métodos y nuevas soluciones son en principio bien recibidos?
 - ¿Las estructuras organizacionales, organigramas y diseño de cargos son difícilmente modificados?
 - ¿Hay tendencia a la rigidez burocrática, al impé-rio de reglas escritas? ¿predomina el formalismo?
 - ¿Se invierte en la capacitación y desarrollo del personal?
6. Integración - Estado de coordinación y convergencia de esfuerzos entre las partes del sistema, entre las subpartes de los subsistemas, entre equipos y entre individuos. Son claras las respuestas a las investigaciones siguientes:
- ¿Hay integración entre las necesidades de la empresa (sistema técnico) y las necesidades de las personas (sistema humano)?
 - ¿Predomina el espíritu de colaboración o el de competencia?
 - ¿Son muy frecuentes los conflictos y las fricciones? cuando existen, ¿se les afronta constructiva y abiertamente?
 - ¿Los sentimientos y emociones son en principio aceptados y reconocidos como datos importantes para tomarlos en consideración?

- ¿La motivación de las personas y el ambiente son considerados en la evolución de las situaciones?
- ¿La comunicación es abierta en los sentidos vertical (ascendente y descendente), lateral y diagonal?
- ¿Los gerentes y jefes funcionan de hecho como punto de unión?
- ¿La cultura es participativa o consultiva o, al contrario, es autoritaria, rígida, jerarquizada con base en el poder de mando?
- ¿Existen comités de interunión, reuniones que aseguren intercambio de informaciones y opiniones entre diferentes sectores?
- ¿Las reuniones son eficaces y productivas?

7. Recursos. - Son condiciones generales en la empresa y específicas en sus subsistemas principales, de existencia o facilidad para obtener estos en la cantidad y calidad necesarias, de diferentes tipos, ya sean humanos, materiales, energéticos, instalaciones, equipos, etc.

II. MODELO PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

Después de haber analizado el proceso del Desarrollo Organizacional, así como los aspectos que en él se implican, como son su importancia, concepto, naturaleza, valores, cambios, etapas, etc. que son fundamentales para lograr un clima organizacional, en el cual los individuos satisfagan sus intereses. Comenzaremos el análisis de lo que pretendemos al realizar en esta tesis y que es un modelo para el incremento de la productividad en la mediana empresa.

Dada la crisis que existe en la actualidad para la pequeña y mediana empresa, es importante que la misma trate de mejorar sus niveles de eficiencia y eficacia, en donde la combinación de estos dos elementos determinarán la productividad de la unidad económica.

Uno de los factores que mayor incidencia tiene en la productividad, es la Administración o Gerencia General de la Empresa, la cual debe tener como preocupación primordial el incremento de la productividad.

Si consideramos además que el objetivo básico de una Empresa de negocios es generar riqueza utilizando recursos humanos, materiales, técnicos y financieros para satisfacer necesidades de la sociedad, podemos conceptualizar a la productividad con bases económicas.

La productividad económica debe tomar en cuenta el valor que en una empresa se agrega a las materias primas utilizadas (siendo esta la medida de la riqueza que se genera), así como el costo de todos los insumos empleados, incluyendo por supuesto el costo total del personal.

Para comprender este concepto de tal modo que se pueda utilizar en la práctica, es preciso aclarar varios conceptos:

- La productividad es la relación entre cierta producción y ciertos insumos.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumos}}$$

La productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado. Es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseables.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumos}} = \frac{\text{Resultados logrados}}{\text{Recursos empleados}}$$

El concepto de productividad implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo. Mientras que la producción o resultados pueden estar relacionados con muchos insumos o recursos diferentes, en forma de distintas relaciones de productividad, ejemplo: Producción por hora trabajada, producción por unidad de material o producción por unidad de capital, cada una de las distintas relaciones o índices de productividad se ve afectada por una serie combinada de muchos factores importantes. Estos factores determinantes incluyen la calidad y disponibilidad de los materiales, la escala de las operaciones y el porcentaje de utilización de la capacidad, la disponibilidad y capacidad de producción de la maquinaria principal, la actitud y el nivel de capacidad de la mano de obra, y la motivación y efectividad de los administradores. La manera como estos factores se relacionan entre sí, tiene un importante efecto sobre la productividad resultante, medida según cualquiera de los muchos índices de que se dispone.

$$\begin{aligned} \text{Productividad} &= \frac{\text{Producción total}}{\text{Insumo total}} \\ &= \frac{\text{Resultados logrados}}{\text{Recursos totales consumidos}} \\ &= \text{Efectividad} \\ &= \text{Eficiencia} \end{aligned}$$

La producción, el rendimiento o desempeño, los costes y los resultados son componentes del esfuerzo de productividad. No son términos estrictamente equivalentes. La mayoría asocia el concepto de productividad con el de producción, debido a que la productividad es algo más visible, tangible y medible en esa actividad.

La productividad es importante en el cumplimiento de las metas nacionales, comerciales o personales. Los principales beneficios de un mayor incremento de la productividad son en gran parte del dominio público. Es posible producir más en el futuro, usando los mismos o menores recursos, y el nivel de vida puede elevarse.

Desde el punto de vista nacional, la elevación de la productividad es la única forma de incrementar la auténtica riqueza nacional. Un uso más productivo de los recursos reduce el desperdicio y ayuda a conservar los recursos escasos más caros. Sin un aumento de la productividad que los equilibre, todos los incrementos de salarios, en los demás costos y en los precios sólo significan una mayor inflación. Un constante aumento en la productividad es la única forma como cualquier país puede resolver problemas tan opresivos, como la inflación, el desempleo, una balanza comercial deficitaria y una paridad monetaria inestable.

Desde el punto de vista personal, el aumento de la productividad es esencial para elevar el nivel de vida real y para lograr una óptima utilización de los recursos disponibles para mejorar la calidad de vida.

En los negocios, los incrementos en la productividad conducen a un servicio que demuestra mayor interés por los clientes, a un mayor flujo de efectivo, a un mejor rendimiento sobre los activos. Más utilidades significan más capital para invertir en la expansión, de la capacidad y en la creación de nuevos empleos. La elevación de la productividad contribuye en la competitividad de una empresa, en sus mercados, tanto domésticos como foráneos.

Las utilidades de una empresa pueden aumentarse elevando los precios, reduciendo los costos o con una combinación de ambos.

Factores que afectan a la productividad.

Para llevar a cabo una elevación de la productividad, un directivo debe afectar, cuando menos, uno de los siguientes factores:

- Métodos y equipos.

Una forma de mejorar la productividad consiste en realizar un cambio constructivo entre los métodos, los procedimientos o los equipos con los cuales se llevan a cabo los resultados. Algunos ejemplos son:

- La automatización de los procesos manuales.
- La instalación de sistemas de ventilación que mejoren el funcionamiento de los medios de transporte.

- La disminución del manejo del producto.
- La eliminación del tiempo de espera.
- Utilización de la capacidad de los recursos.

La precisión con la cual la capacidad con que se cuenta para realizar el trabajo se equipará a la cantidad de trabajo que hay que realizar, brinda la segunda oportunidad para elevar la productividad.

- Niveles de desempeño.

La capacidad para obtener y mantener el mejor esfuerzo por parte de todos los empleados, proporciona la tercera gran oportunidad para mejorar la productividad. Entre estos aspectos pueden mencionarse:

 - Obtener el máximo beneficio de los conocimientos y de la experiencia adquiridos por los empleados de mayor antigüedad.
 - Establecer un espíritu de cooperación y de equipo entre todos los empleados.
 - Motivar a los empleados para que adopten como propias las metas de la organización.
 - Proyectar e instrumentar con éxito los programas de capacitación para los empleados.

EFICIENCIA Y EFICACIA Según Peter Drucker (1973).

Eficiencia significa hacer mejor todas las cosas que se tienen que hacer, mientras que eficacia implica hacer bien ciertas cosas.

La Eficiencia se mide por una relación entre resultados realmente alcanzados frente a los objetivos o metas establecidas para el aprovechamiento de los recursos de la empresa (recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos e informáticos).

Kants y Kann (1970).

Conceptualizan a la eficacia como la extensión en que se maximizan todas las formas de rendimiento para la organización. Esto se determina por una combinación de la eficiencia de la organización como un sistema y el éxito en obtener condiciones ventajosas o insumos que se necesitan.

La eficacia organizacional tiene varios componentes a saber:

- a). La eficiencia (criterio interno), conciente del resultado de energía (la producción) sobre el insumo de energía (el costo). Se entiende aquí energía en un sentido más amplio y comprende la energía propiamente dicha (vapor, electricidad, etc.) y otras formas, tales como dinero, mano de obra, materiales, información.
- b). Diversos tipos de ventajas obtenidas por medio de transacciones con el medio (criterio externo), ganancia, participación del mercado, crecimiento, retorno de inversiones, rentabilidad - que resultan en aumento del poder de supervivencia y de control sobre el medio externo.

En la Empresa de negocios, la eficacia esta dada por nuestra habilidad para aprovechar las oportunidades del mercado, tanto en el de los insumos que adquirimos como en el de los productos que vendemos.

En una Empresa, la eficiencia la encontramos adentro, pues es la dada por la forma como utilizamos nuestros recursos (materias primas, energeticos, mano de obra) y la eficacia esta afuera, en los mercados.

¿En qué puede ayudarnos ser productivos y eficientes?

Como personas:

- Nos da oportunidad de obtener mejores puestos, aprovechar mejores oportunidades.
- Nos da la satisfacción de ser ejemplo a seguir.
- Nos distingue de la mayoría.
- Nos da la satisfacción de lograr siempre lo que nos proponemos.

La clave de la productividad son las personas, y de ellas depende que se haga algo para lograrla en lugar de limitarse a hablar de ellas.

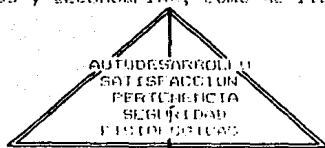
La productividad necesita un clima adecuado para darse, y es el supervisor el encargado de crear ese clima con su gente.

Si logramos ser productivos, simultáneamente lograremos ser eficientes y de calidad, con todos los beneficios que esto trae consigo:

Lobros
Reconocimientos
Satisfacciones
Mejores relaciones humanas
Seguridad
Desarrollo

Dado que la productividad es un efecto que la generan una serie de causas que aquí llamamos factores de satisfacción y factores de motivación, haremos comentarios al respecto.

De acuerdo a la pirámide de Maslow, el ser humano tiene necesidades primarias y secundarias, como se ilustra.



Necesidades que de alguna manera han sido contempladas por aquellas empresas que han tenido éxito con su personal, y que han desarrollado dos grupos de factores tendientes a satisfacer estas necesidades:

FACTORES DE SATISFACCION :

- 1.- Salarios
- 2.- Prestaciones
- 3.- Políticas
- 4.- Prácticas Administrativas
- 5.- Comportamiento del Supervisor
- 6.- Condiciones de Trabajo

Cuando estos factores se aplican bien, producen arraigo y permanencia en la empresa, y aunque no son motivadores de productividad, si preparan la atmósfera para el desarrollo de los factores de motivación.

Salarios:

En el pasado se consideraba como el más fuerte satisfactor para lograr productividad, sin embargo este concepto está totalmente abolido, si bien es cierto que un aumento de salarios siempre será bien recibido, su efecto pasa demasiado pronto, esto ocurre cuando los salarios han alcanzado un nivel suficiente para resolver las necesidades primarias.

Prestaciones:

Cuando hablamos de prestaciones, se comportan muy semejante a los salarios, sin embargo hay una serie de prestaciones que caen en los factores de satisfacción, que recomendamos sean detectadas y fomentadas.

Políticas y Procedimientos:

Hay políticas y procedimientos que se establecen necesariamente (compra, crédito y ventas, etc.) sin embargo, en el área de personal no siempre se dan, o cuando menos no se observan con todo el cuidado que deberían.

Las políticas deben ser flexibles y sobre todo debe haber medios de canalización de ideas y sugerencias del personal hacia la modificación o implementación de nuevas políticas..

La mejor manera para que las políticas cumplan su función, es lograr que el personal se sienta comprometido con ellas, y esto se da siempre que haya un camino abierto para sus ideas y sugerencias, o mejor aún, si tienen oportunidad en su diseño.

Como políticas a establecer se mencionan:

- a) Políticas sobre integración de personal.
- b) Políticas sobre capacitación
- c) Políticas que abarquen a los familiares del personal

Prácticas Administrativas:

Los sistemas de administración de la empresa tienen necesariamente una influencia decisiva en la productividad del personal y los recursos que manejan.

Un sistema autocrático desarrollará robots, seres no pensantes que obedecerán órdenes, sin iniciativas y solamente trabajando por un sueldo.

Un sistema de Administración participativa, desarrollará cerebros, seres pensantes, creativos y con disponibilidad para aceptar retos y comprometerse. ¿Hasta dónde queremos y podemos desarrollar este estilo de administración?, esta respuesta la tenemos en cada empresa.

Comportamiento del Supervisor.

El supervisor es la imagen de la empresa ante el personal operativo y el sindicato, lo que piensan de él, es lo que pensarán de la compañía, de ahí la importancia de su comportamiento.

Se ha encontrado, que las políticas de la Compañía no son comprendidas y mucho menos transmitidas eficazmente por el supervisor, y peor todavía cuando son comprendidas, pero no hay un compromiso con ellas y no se busca su transmisión y aceptación.

La mayoría de los casos de fallas del comportamiento del supervisor, han sido por falta de información de la administración o carencia de políticas claras y concretas.

Condiciones de trabajo :

Es natural que la gente prefiera condiciones de trabajo agradables, sin ruido, olores, contaminación, suciedad, calor, frío, etc.

Esto ha sido motivo de muchos estudios, y se han establecido límites permisibles por dependencias gubernamentales (Secretaría de Salubridad y Asistencia, Instituto Mexicano del Seguro Social, Instituto de Seguridad Social para Trabajadores del Estado, Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud), y en estos se apoyan muchas empresas para mantener únicamente las condiciones solicitadas por el efecto legal sin ir más allá de lo confortable para el trabajador, siendo que éste pasa las tres cuartas partes de su vida en la empresa o más, por tal motivo es importante que en las organizaciones se preocupen por asegurar el confort en el trabajo.

Hasta ahora, hemos comentado solamente los factores de satisfacción, y hemos podido detectar que aún en éstos, hay muchas empresas que tienen mucho por hacer, y es que tradicionalmente estas se han preocupado por sus equipos, materias primas, -- instalaciones, etc., y muy poco por su personal, ahora es tiempo de hacer un alto en el camino, si queremos alcanzar -- los niveles de productividad no solamente planeados sino indispensables para hacer de nuestra empresa verdaderos centros rentables.

Las empresas que mejor han desarrollado los factores de satisfacción son buscadas por el personal, y aunque contribuyen en parte a lograr la productividad, (más por seguridad de empleo que por motivación) no son determinantes para obtenerla, por lo que se han buscado y establecido otros factores llamados:

FACTORES DE MOTIVACION :

- 1.- Logro - Reto
- 2.- Reconocimiento
- 3.- Responsabilidad
- 4.- Desarrollo
- 5.- Participación
- 6.- El trabajo en si mismo

Los factores de motivación, son conceptos que necesariamente van interrelacionados, no se pueden dar en forma aislada.

Se debe crear una atmósfera propicia para que estos conceptos aparezcan y se desarrollen.

No pueden haber reconocimientos, si no ha habido logros y éstos se dan en un ambiente de participación responsable produciendo el desarrollo del personal y de la empresa y el enriquecimiento del trabajo mismo.

Estos factores han sido ampliamente estudiados o investigados por especialistas en psicología industrial, y prácticamente todos han aceptado la importancia que ellos tienen en el desarrollo de la productividad del personal.

Cuando un hombre se compromete a un reto, o con una decisión tomada, pone su mejor esfuerzo para lograrlo y mantenerlo. Entonces, el objetivo deberá de ser lograr que la gente se comprometa con su trabajo, que día a día sienta la satisfacción de hacerlo, que sienta un reto cada mañana y un logro cada tarde.

El comportamiento del personal en la Empresa es el resultado de la medida en que se han satisfecho sus necesidades, y así sus actitudes serán las siguientes:

Negativos

- a). La gente cuestiona casi todas las órdenes que recibe, busca como eludirlas, le gusta crear conflictos, siente un reto al hacerlo, forma grupos para tener fuerza. Se han satisfecho negativamente.
- b). La gente obedece y hace solamente lo que ha detectado como responsabilidad. No tiene iniciativa, busca como perder el tiempo sin ser sorprendido.
- c). La gente obedece y hace lo que se le dice, no tiene iniciativa, no busca perder el tiempo, pero si lo hace sin sentirse responsable.

Positivos

- a). La gente obedece y hace lo que se le dice, toma algunas iniciativas en acciones de rutina, no le gusta perder el tiempo aún cuando no sea por su culpa.
- b). La gente conoce su trabajo y lo desarrolla, además de tomar iniciativas en su esfera de competencia, sugiere mejoras para su trabajo y el de otros.
- c). La gente conoce y desarrolla su trabajo, sugiere mejoras y participa en equipos de trabajo para detectar problemas y estudiar sus soluciones.

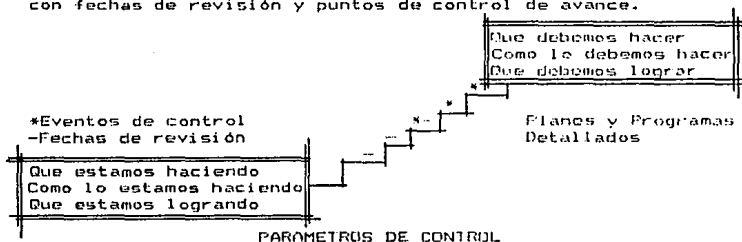
Estas seis actitudes del personal de la Empresa, han sido tomadas de la realidad que se vive en ellas, sólo cambian de lugar o de época.

Ahora a nosotros corresponde decidir que queremos lograr de nuestro personal, consideramos que lo más importante es tener clara conciencia de nuestra actual situación y el firme propósito de mejorar.

Es fácil entender que no en todas las situaciones presentadas hay una atmósfera propicia para la productividad, y que la más adecuada de las actitudes positivas es el inciso "C", donde tenemos a nuestro personal realmente motivado y no sólo satisfecho con lo que hace.

Ahora ya tenemos un objetivo claro a lograr, por lo que podremos conceptualizar los dos parámetros, el de inicio y el de terminación y así:

La distancia que nos separa de uno a otro, es la que tendremos que recorrer con planes y programas de trabajo detallados con fechas de revisión y puntos de control de avance.



Es obvio que no se pueda describir un plan con programas universales, adaptables a cualquier empresa o a cualquier situación, pues en cada caso se tendrá que hacer un análisis particular, para que los planes y programas vayan a resolver la problemática de una situación determinada.

Realmente el incremento de la productividad se da por dos caminos:

- 1.- Por el tecnológico.- Es decir, con la aplicación de los avances científicos y tecnológicos, traducidos en nuevas máquinas, más rápidas, más eficientes, más automáticas, etc., o en nuevos procesos con nuevos materiales, mejores herramientas, etc., que sin lugar a dudas a sido de terminante para lograr importantes avances en la productividad.
- 2.- Por el Humano.- Es a través del personal en donde se ha encontrado el verdadero camino hacia la productividad.

Hacia la productividad que nos ocupa día a día.

Hacia la productividad que buscamos lograr con la maqui naria, equipos y sistemas con que hemos formado nuestras organizaciones.

Es pues a través del personal que hemos de lograr los objetivos y metas que nos hemos establecido en cada una de nuestras empresas.

Buscar la productividad por el camino humano, no es hacer so lamente al hombre más productivo, sino a través de él, lograr mejoras en los equipos, en la operación de las máquinas, en el rendimiento de las materias primas y en general en todos los recursos que la gente maneja y controla.

Un incremento en productividad, lo tendremos cuando:

- Obtengamos una reducción de los recursos invertidos, obteniendo los mismos resultados.
- Cuando con los mismos recursos obtengamos mejores resultados.

Pero también :

- Cuando obtengamos un incremento en la moral de nuestro personal.
- Cuando encontremos una forma más fácil de integrarnos y/o métodos de trabajo.

CONCLUSIONES

- 1.- La productividad es una actitud mental, por lo tanto es una característica de las personas que se puede adquirir como todo buen hábito.

Corresponde a la administración, desarrollar esos hábitos creando la atmósfera propicia.

- 2.- El verdadero valor de la productividad se logra a través del personal; con mejores rendimientos de materia prima, mayor aprovechamiento de la maquinaria, menos defectos en la producción, etc., en lugar de concretarnos a buscar mayor producción por hora hombre.
- 3.- El personal estará motivado hacia la productividad cuando se hayan satisfecho sus necesidades de logro, reconocimiento y autodesarrollo en un clima de alta calidad en la vida laboral.
- 4.- Para trabajar con personal no hay que estar encima de ellos, simplemente, hay que estar con ellos.

EFFECTOS DEL INCREMENTO Y DECREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

Si la productividad crece:

Los costos de producción disminuyen

Se tiene mayor competitividad

Mayor penetración en el mercado

Más ventas-mayor utilidad

Mayor satisfacción del personal

La productividad sigue creciendo

Etc.

Ciclo positivo-se repite

La productividad no quiere decir, solamente más productos, si no mejor calidad, servicio, atención y eficiencia. todos son conceptos interrelacionados, que al fomentar alguno se mejoran todos y al afectarse uno se reducen todos.

Mejorar la productividad, es encontrar el camino para el desarrollo integral de la empresa, y esto deberá hacerse con la participación de todo el personal en un ambiente de satisfacción y alta calidad en la vida laboral.

¡La productividad, como la calidad, es asunto de todos o no funciona!.

Consecuencias que trae la baja Productividad :

Si la productividad decrece

- El costo de la producción aumenta

- Se tiene menos competitividad

- Se reducen las ventas

- Baján las utilidades

- Se desmoraliza el personal

- Baja más la productividad

- Los costos vuelven a aumentar

Etc.

Ciclo positivo se repite, hasta poner en peligro la continuidad de la empresa.

DIAGNOSTICO DE PRODUCTIVIDAD

Pasos para su desarrollo y utilización :

1.- Determinar índices de medición

- Producción/# costo de producción

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

- Producción/costo de herramienta
- Producción/hora máquina
- % de desperdicio
- Utilización de mano de obra
- Ausentismo
- Accidentes
- Reclamaciones
- Otros

Y los que se consideren necesarios para cada caso en lo particular, con tal de que al determinarlos se nos presente un panorama completo de comportamiento de la productividad.

Es muy frecuente que en este paso, se omitan muchos índices que "NO" se consideran que afectan la productividad, nuestra recomendación es que no se limite, entre más información tenga mejores decisiones tomará!

2.- Fije la meta para cada uno de ellos.

Puede ser a través de :

- Tiempos estándar
- Logros alcanzados
- Información de empresas filiales
- Retos a alcanzar

3.- Calcule lo alcanzado en cada factor.

Observando :

- Que la información recabada sea verídica
- No use estimaciones ni supuestos
- En lo posible utilice gráficas
- Consulte periodos de tiempo representativos
- Tenga cuidado con los promedios
- En lo posible utilice estadísticas
- Escriba el método de cálculo, para ser congruente en el futuro y los datos sean comparables.

Al terminar este paso tendrá una visión real de lo que ha lo grado su empresa y la tendencia que lleva al corto tiempo, por lo tanto tendrá la oportunidad de fortalecer o corregir el rumbo.

4.- Estratificación de los aspectos débiles :

- Analice los resultados del punto anterior
- Detecte los puntos débiles a mejorar
- De prioridades.

5.- Planes de actividades

- Cursos alternativos de acción
- Soluciones posibles
- Evaluación de soluciones
 - Humana
 - Financiera
 - Económica
 - Física
- Haga simulaciones.

6.- Programación de soluciones aceptadas.

Si ya tenemos el que hacer, ahora determinemos :

- Cómo hacerlo
- Quién lo hará
- Cuándo
- Con qué
- Prevea costo y duración

Fije parámetros de control.

- Metas parciales en fechas predeterminadas.

7.- Acción:

Los planes por buenos que sean, no producen ningún resultado si no actúa.

8.- Verifique resultados

- ¿Se logró lo esperado?
- ¿Qué porcentaje se logró? ¿Por qué?
- ¿Se superó la meta? ¿Por qué?

9.- Tome medidas correctivas.

- Corrija planes
- Verifique programas

10.- Estandarice soluciones.

Modifique:

- Métodos
- Procedimientos
- Sistemas
- Manuales, etc.

11 - 1 CONTROL TOTAL DE CALIDAD

La Calidad es un asunto cultural no técnico. La calidad es cuestión de valores, no de tecnologías; éstas son necesarias; pero la calidad ante todo es cuestión de personas, y no sólo de equipos o de estadísticas avanzadas, que ayudan pero no sustituyen.

Los valores sirven para identificar lo que es importante, y las creencias indican como deben de funcionar las cosas, to mando en cuenta experiencias pasadas, costumbres y tradicio nes.

Los Valores son concepciones compartidas de lo que es deseab le, son ideales que aceptan e influyen en el comportamiento de los miembros del grupo.

¿Como podríamos cambiar nuestra cultura anti-calidad?

- 1.- Reconocer que algunos de los valores, en nuestras organi zaciones, como el concepto del trabajo mismo que muchas personas tienen, ya no son adecuadas a las necesidades de un país que necesita exportar.
- 2.- Que los capacitadores dejen de ser superficiales e ingru osos en su trabajo.
- 3.- Reconocer que el trabajo se ubica en un país tercermun dista y en la orilla del desastre. Por tanto, debemos darnos cuenta que nuestras empresas no son islas, sino que están inmersas en un medio ambiente muy deteriorado, tanto en lo social, económico, político y hasta en lo ecológico, que cada día esta peor.

Reconocidos estos puntos negativos los siguientes serian:

- 4.- Convencer al Director General de que necesita realizarse un cambio cultural y no solo técnico si desea mejorar la calidad en un empresa. En nuestra cultura la acción es muy dependiente del liderazgo.
- 5.- Se deben conceptualizar una estrategia de calidad total; deben establecerse herramientas estadísticas y estándares a lo largo y a lo ancho de toda la organización, in cluyendo a sus proveedores; debe establecerse una filosofía operativa, congruente y consistente en el trabajo, donde se trata a todas las personas como tales, debe en fin abrirse la puerta por medio de grupos de trabajo, o algún instrumento semejante a que todas las personas puedan aplicar sus habilidades de auto crítica e imaginación al trabajo mismo.

- 6.- Según Deming dice que el 85% de los impedimentos o problemas de la calidad están en la dirección, y sólo un 15% está en los trabajadores. Por tanto si deseamos cambiar la cultura para la calidad en una empresa se debe empezar con el Consejo de Administración y de la alta dirección. Es clarísimo que si ellos no cambian, nada cambiará.
- 7.- Solo podemos cambiar nuestra cultura de improvisación por una cultura de calidad si nos decidimos a rescatar lo mejor de nosotros mismos.

El cambio a una cultura orientada a elaborar productos y servicios de alta calidad solo se dará cuando desterramos de nuestro pasado a las influencias negativas que nos derrotan.

Cuando aceptemos por que somos como somos, habremos dado el paso más importante para que nuestra cultura recupere el sentido profundo de calidad que nos legaron nuestros antepasados.

CALIDAD

Es la habilidad que tiene un producto, servicio o actividad, de satisfacer los fines para los cuales fué creado.

Ejemplo:

Calidad de Vida
Calidad de un Producto
Calidad de un Servicio
Calidad de elaborar un reporte
Calidad de Planeación

CONCEPTO ANTERIOR DE LA CALIDAD INDUSTRIAL

Anteriormente se consideraba que la calidad, era una responsabilidad exclusiva del Departamento de Control de Calidad; además de estar enfocada única y exclusivamente al producto sin atender jamás todas las actividades de la empresa.

En base a los conceptos anteriores, sabemos que quedando un concepto más amplio de la calidad, se logró considerarla como una forma total de actuar y de ser: Surgiendo así el nuevo concepto de Calidad Total, el cual considera muchos más aspectos que el concepto y conocimiento tradicional.

CALIDAD TOTAL

Concepto

Modelo Administrativo que mediante el desarrollo de la calidad en su personal y en sus actividades, hace posible la coordinación de los esfuerzos de todos los grupos que integran la organización para la superación de la calidad de sus productos y servicios a satisfacción completa de su mercado y al nivel más económico.

REQUISITOS BASICOS

Comprendido el concepto anterior, podemos extraer los requisitos básicos necesarios que debe cumplir un producto, servicio, actividad, etc., para que sea de calidad.

- Satisfacción de una necesidad.
- Duración planeada o esperada.
- Costo justo para el consumidor y utilidad rentable para el accionista
- Al tiempo oportuno.

OBJETIVOS

- Lograr tener un lugar de trabajo confiable, atractivo, de satisfacción y autodesarrollo (esto es, lograr la integración de su personal)
- Hacer de la empresa un centro productivo que sea rentable y que garantice su continuidad y desarrollo (esto es, lograr la productividad de los recursos de la empresa).
- Hacer de la empresa una fuente de suministros de productos confiables, seguros y económicos para sus clientes y usuarios. (esto es lograr la calidad de sus productos y actividades).

FILOSOFIA

Es de suma importancia llevar consigo una filosofía que vaya en común, con cada uno de los miembros y de los niveles de la organización.

A nivel industrial y/o empresarial se ha manejado la siguiente filosofía:

" HAZLO BIEN A LA PRIMERA "

¿para qué segundos intentos? ¿o para qué primero en borrador y luego lo paso en limpio?

Ahora bien, como sabemos que una filosofía es una forma de actuar, para que pueda llevarse a cabo, deben tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

- 1.- Que la gente este informada de lo que tiene que hacer.
- 2.- Que la gente este preparada para lo que va a hacer.
- 3.- Que la gente tenga con que hacerlo.
- 4.- Que la gente quiera hacerlo.

11 - 2 ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

Concepto

Es aquella parte del control total de calidad que se ocupa del proceso productivo.

Entendiendo por proceso productivo desde que se concibe el pedido y se adquieren materias primas hasta que se entrega el producto y éste cumple su vida útil.

El siguiente proceso es nuestro cliente.

Es la filosofía del aseguramiento de calidad y así se prepara cada parte del proceso para que lo que ahí ocurra, ocurra bien y sea entregado al siguiente proceso sin defectos que corregir, ya no nos preocupamos solamente por "no pasar partes malas al cliente", sino por "no producirlas".

Pedido

Inicia proceso	Producción	Transp. Embarque	Uso Cliente	Retiro
-------------------	------------	---------------------	----------------	--------

Adquisición
Mat. Prima

Proceso Productivo

¡Aseguremos el proceso y el producto se asegura solo!

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Objetivo

Asegurar que lo que se haga en cada departamento, lleve una función específica y conocida e instalar los medios para que se produzca con eficacia y eficiencia.

Funcionamiento

El aseguramiento de la calidad en una planta, es la preparación que garantiza la calidad de sus productos, aun cuando no hubiera inspección.

La preparación de los procesos o servicios deberá ser tal que se garantice que lo que se hace en cada uno de ellos:

Esta bien hecho desde la primera vez.

Las ideas fundamentales al implantar el aseguramiento de calidad son:

- 1.- Garantizar al usuario la utilización efectiva del producto durante su vida de diseño.
- 2.- Desarrollar nuestros procesos dentro de la productividad haciéndolos eficaces y eficientes.

Participación de los Departamentos en el Aseguramiento de la Calidad.

La participación de cada Departamento en el aseguramiento de la calidad debe ser tal que toda la información (verbal y escrita) y los elementos materiales que lleguen a producción, se reciban oportunamente y sin errores.

Ventas : Debe proporcionar, además de la información necesaria, información técnica que elimine dudas y errores a producción.

Los datos necesarios son los siguientes:

- a).- Puntos críticos del producto
- b).- Garantías de calidad
- c).- Limitaciones de uso

En algunos casos :

- d).- Actualización de planos
 - e).- Frecuencia de inspección
 - f).- Niveles de calidad aceptables
 - g).- Programas de entrega
- Etc.

Para involucrar la participación del Departamento de Ventas, se han establecido 10 principios para aclarar las relaciones entre comprador y vendedor.

Diez Principios de Relación entre Comprador y Vendedor.

El Comprador y el Vendedor deberán tenerse confianza mutua, brindarse cooperación y tener la resolución de vivir y dejar vivir en un clima de cordialidad, respeto mutuo basados en la responsabilidad de acometer empresas para la utilidad pública. Siguiendo éste espíritu, ambas partes deberán llevar a la práctica sinceramente los siguientes diez principios :

Principio 1

El Comprador y el Vendedor son plenamente responsables de la aplicación del Control de Calidad con la comprensión y cooperación mutuas sobre su sistema de Control de Calidad.

Principio 2

Siendo el Comprador y el Vendedor independientes deberán estimar y respetar la independencia de la otra parte.

Principio 3

El comprador es responsable de brindar información clara y adecuada, y sus propios requerimientos al vendedor, de manera que éste pueda entender lo que debiera fabricar.

Principio 4

Antes de entrar en transacciones comerciales, el comprador y vendedor deberán firmar un contrato racional entre los mismos respecto a la calidad, uso y limitaciones del producto, garantías, cantidad de producción, precios, plazo de entrega y forma de pago, etc.

Principio 5

El vendedor es responsable del aseguramiento de calidad que de plena satisfacción al comprador, y también tiene la responsabilidad de suministrar datos necesarios y actuales cuando solicite el comprador, si es necesario.

Principio 6

Tanto el comprador como el vendedor deberán decidir de antemano el método de evaluación de diversos artículos de calidad, que sea admitido como satisfactorio por ambas partes.

Principio 7

El comprador y el vendedor deberán establecer en su contrato los sistemas y procedimientos mediante los que ambos puedan obtener reconciliación en una disputa cuando ocurra un problema.

Principio 8

El comprador y el vendedor deberán intercambiar la información necesaria para llevar a cabo mejor el control de calidad teniendo en cuenta la situación de la otra parte.

Principio 9

El comprador y el vendedor deberán efectuar siempre las actividades de control, tales como: colocación de pedidos, producción, planeación de inventario, trabajo oficioso y su sistema, de manera que la relación entre las dos partes se mantenga sobre una base amigable y satisfactoria.

Principio 10

Al entrar en transacciones comerciales, tanto el comprador como el vendedor deberán tener en cuenta en todo tiempo los intereses de los consumidores.

INGENIERIA

Los aspectos que este departamento debe cuidar desde el punto de vista calidad son:

- a). Que se cuente con toda la información necesaria y suficiente.
- b). Que producción trabaje contra planos verificados por el cliente.
- c). Que se cuente con la información necesaria para producir sin problemas.
- d). Manejar los rechazos y reclamaciones para llegar a la implementación de soluciones que erradiquen de raíz las causas que las originaron.

CONTROL DE PRODUCCION

En este Departamento para cumplir con los requisitos de calidad, debe de cumplir con los siguientes puntos:

- 1.- Abastecimiento de materias primas, partes y componentes de calidad a las líneas de producción oportunamente y en el lugar donde se necesitan.
- 2.- Programación eficiente que nos evite cambios innecesarios y máximo aprovechamiento del equipo y maquinaria.
- 3.- Avalar el sistema de información a producción.
- 4.- Asegurarse que los pedidos contemplen información completa y actualizada.
- 5.- Participar en el análisis de reclamaciones.

MANTENIMIENTO

En este Departamento, para que cumpla con su función de calidad debe observar el siguiente aspecto:

- 1.- Mantener el equipo en condiciones óptimas.
 - a). Mantenimiento preventivo.
 - b). Equipo confiable y en buen estado.
 - c). Capacidad de máquinas de acuerdo a su diseño.

PRODUCCION

El Departamento de Producción deberá: asegurarse de contar - con los medios para una producción confiable:

- a). Planos actualizados del producto.
- b). Herramientas en buen estado.
- c). Máquinas adecuadas y aptas para cada producto.
- d). Materias primas adecuadas.
- e). Capacitación y adiestramiento de su personal.
- f). Planes y programas de producción.

CONTROL DE CALIDAD

Aparentemente este es el departamento con más responsabilidad en el área de calidad, pero realmente esto se siente únicamente, porque no tiene más responsabilidad que cualquiera de los otros, dichos de otra forma, los otros departamentos tienen tanta responsabilidad en la calidad como este departamento.

Funciones de este departamento:

- a). Promover el sentido de calidad en todas las Áreas.
- b). Desarrollar los sistemas de aseguramiento de calidad en toda la planta.
- c). Respetar y hacer que se respeten las actividades contempladas en el sistema de aseguramiento de calidad.
- d). Buscar y promover siempre una forma mejor de hacer las cosas.

COMPRAS

El Departamento de Compras debe de asegurar los siguientes requisitos de calidad:

- 1.- Los proveedores deben conocer las especificaciones de nuestros productos y comprometerse a su cumplimiento.
- 2.- Abastecer las necesidades de producción oportunamente y con la calidad necesaria que el producto requiere.

"Hay defecto en las materias primas que no se pueden eliminar en el proceso".

- 3.- Contar con un catálogo de proveedores con todos los datos de los actuales y de los alternos.
- 4.- Buscar los mejores precios, sin menoscabar de calidad y servicio para mantenernos competitivos.

Y en general, aquí también funcionan los diez principios entre comprador y vendedor.

ALMACENES

MATERIAS PRIMAS E INSUMOS

En este Departamento se observará el aseguramiento de la calidad en cuanto a:

- 1.- Mantener los inventarios de acuerdo a lo planeado, para evitar urgencias de producción, altos costos por inventarios o peor aún inventarios obsoletos.
- 2.- Mantener la información necesaria y oportuna, para hacer la programación de producción y tomar decisiones alternativas en su caso.
- 3.- Tener la localización de materias primas e insumos accesibles para su pronto despacho.
- 4.- Tener perfectamente identificados los materiales por calidad, por medidas, por grados, etc.
- 5.- ¿Primeras entradas, primeras salidas? ¿Últimas entradas, primeras salidas?

Lo que hasta ahora hemos visto, es solamente la quía que nos puede servir para reflexión, y ahora toca a cada uno hacer un análisis de las funciones que tiene que realizar en cada una de sus áreas para asegurar que está cumpliendo con la parte que le corresponde en la calidad del producto.

Como es lógico deducir, todas las funciones que hemos visto, más las que se agreguen en cada caso en particular, no se podrán dar si no establecemos sistemas, procedimientos, métodos y estándares que normen de alguna manera la actuación de cada uno de los que participamos día a día en la marcha del negocio.

Y la suma de todos estos sistemas, nos hacen el "Aseguramiento de Calidad".

BENEFICIOS DE UN SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

Por todo lo comentado anteriormente, son obvios los beneficios que se obtienen en un sistema de este tipo, a continuación se trata de concentrar los más referentes.

- a). Se obtiene un sistema natural de control.
- b). Es muy fácil detectar la fuente de cualquier falla y corregir de origen.
- c). El entrenamiento del personal se agiliza.
- d). Se minimiza el desperdicio y los rechazos.
- e). Se logra la confiabilidad del producto y consiguientemente un mayor mercado.
- f). Se reducen costos y se aumenta calidad.
- g). Se reducen inventarios y se aseguran entregas.

Esto es un Sistema de Aseguramiento de Calidad.

II - 3 ESTANDARIZACION

INTRODUCCION

Es muy frecuente que en la mayoría de las empresas se formulen preguntas acerca de que, por qué cuando se ha llegado a un nivel aceptable de calidad no se mantiene, o por que se dejara de hacer bien los trabajos si ya se han logrado hacer en otras ocasiones.

No cabe duda que son muchos los factores que impiden realizar un servicio que cubra las exigencias para el cual fue diseñado, sin embargo es en gran parte la falta de estandarización y normalización de los procesos y servicios, lo que impide facilitar los buenos resultados.

ESTANDARIZACION Y NORMALIZACION

Tanto el término "estandarización" como el de "normalización" ocasionan confusión, el concepto de estos terminos se darán a continuación tratando de relacionarlos, siendo la intención principal proporcionar un marco de referencia que sirva para comprender los terminos antes señalados.

La Estandarización es la unificación de las características de los productos, servicios y/o procesos industriales de sus técnicas y/o métodos de fabricación, mientras que la normalización es el conjunto de especificaciones y características a las que los servicios o productos deben sujetarse.

Por consiguiente éstas se pueden concretar en lo siguiente:

- Las normas incluyen a las especificaciones
- Los Estándares forman parte de las especificaciones y de las normas.

No únicamente se habla de estandarización en los procesos para la fabricación de productos, sino también en las actividades, métodos y procedimientos.

Se entiende que la estandarización persigue obtener excelentes resultados, pero no deben perderse de vista los objetivos. (Estos se verán a continuación:)

Objetivos de la Estandarización:

- 1.- Establecer un alto nivel de calidad, de un proceso o servicio.

- 2.- Mantener el nivel de calidad que ya se ha logrado obtener.
- 3.- Facilitar la capacitación al personal.
- 4.- Lograr intercambialidad en partes, actividades, puestos, etc.
- 5.- Mejorar el nivel técnico.

Estándares en la Organización

La Estandarización involucra procesos, métodos y/o procedimientos y por lo que también es aplicable a las actividades que desarrollen los departamentos que no están ligados directamente con la producción. Por ello las actividades y funciones que realicen deben estar sujetas a normas.

Es necesario que cada departamento, oficina, o sección tenga sus propios normas, así mismo se deberá asegurar de estandarizar sus documentos necesarios para mejorar la calidad de las actividades que realice, entre los que se pueden encontrar son los manuales de organización, de procedimientos y métodos de trabajo.

Estándares en la Producción y los Servicios

La Estandarización es una herramienta que se aplica en cualquier tipo de actividad.

Es un método para buscar más productividad y es el resultado de la aplicación continua y organizada del sentido común para encontrar mejores y más fáciles maneras de hacer los trabajos, para lo cual es necesario tomar en cuenta los siguientes puntos:

- 1.- Eliminar todo trabajo innecesario.
- 2.- Combinar uno o más pasos para reducir el manejo y los procesos.
- 3.- Arreglo de la secuencia de los pasos de un proceso para evitar manejos dobles (repetición de manejos).

Reducción de trabajos menos productivos

A nivel industrial se aplica la estandarización con muy buenos resultados, ya que permite simplificar el trabajo estimulando el interés personal.

Se tienen áreas que en la actualidad manejan gran volumen de información, especificaciones, formatos, manuales, requisiciones, órdenes de trabajo, etc.

Todas estas actividades requieren de la estandarización, entre las áreas productivas que deben trabajar utilizando esta herramienta son: Control de Calidad, Producción, Ingeniería y Mantenimiento. También otras que por su naturaleza requieren de la simplificación de trabajo. (Pudiendo mencionar como ejemplo en una industria el taller automotriz que es imprescindible que tenga estandarizadas sus herramientas o partes - refaccionarias con la finalidad de evitar altos costos para sus composturas).

Ventajas de la Estandarización :

Las normas estandar incrementan las posibilidades técnicas. (no son restrictivas).

Como las normas son reglas que deben ser observadas, puede pensarse que restringen privando de posibilidades nuevas. Sin embargo, la realidad no es así, ya que al ser observadas permiten una retroalimentación continua, lo cual necesariamente requiere de cambios que incrementan cada vez la tecnología empleada en el servicio.

En caso de que haya límite de costo, el diseño y la producción deben hacerse para obtener la calidad óptima dentro del límite fijado del costo. Y así, las normas concernientes a diseño, técnicas de producción y fabricación tienden por naturaleza a someterse a revisión continua con miras a lograr las condiciones óptimas, y así se hacen mejores paso por paso.

La Estandarización facilita la Intercambiabilidad

La explicación es muy sencilla, ya que además de ser la venta la más marcada puede visualizarse fácilmente. Es muy económico que cuando un sistema es averiado parcialmente, puede reestablecerse únicamente la parte afectada sin reemplazar el sistema entero.

Además, la facilidad que presente cuando un trabajo o servicio lo realiza otra persona, claro es que de no ejecutarlo bajo las mismas normas y estándares no dará finalmente el mismo resultado.

Las Normas Facilitan la Transmisión de Información y nos Alientan el Pensamiento.

Es decir, en la recepción de materiales el procedimiento debe ser que éstos no serán recibidos sin la factura o remisión, la cual contendrá los datos especificados en la orden de compra y según lo negociado con el proveedor.

También cuando se usan partes componentes normalizadas, no es necesario representarl^{as} con dibujos, sino que basta designarlas con sus códigos o números de parte componentes y si están preparadas las normas sobre un método de prueba, resulta innecesario idear y designar en cada caso las condiciones de prueba.

Nunca se nos debe olvidar que un manual de diseño contiene las esencias técnicas heredadas de los predecesores, donde se incluyen experiencias técnicas tan ricas que nadie puede alcanzar por sí solo en toda su vida.

Con la Estandarización se Fabrican Productos de Alta Confiabilidad.

Cuando se usan partes componentes estandarizadas, se sabe su confiabilidad sin someterlas a prueba, en este caso, se permite omitir la mayor parte de los trabajos de diseño y se pueden crear productos de alta confiabilidad con sólo prestar atención a las nuevas partes componentes que no se han usado y la interface entre éstas y las estandarizadas.

Las actividades de estandarización, una vez iniciadas no deben detenerse, puesto que se puede llegar a una situación de caos y desconcierto que resultaría contraproducente para la organización.

Las normas y estándares deben ser revisados continuamente a fin de que siempre se encuentren actualizados los procedimientos, operaciones y sistemas de la organización.

II - 4 CONFIABILIDAD

CONFIABILIDAD

Es la parte del control total de calidad que tiene como objetivo la satisfacción del cliente o usuario mediante la transformación de necesidades en especificaciones.

CONFIABILIDAD....

¡PODEMOS DEPENDER DE EL!

¡OPRIMAMOS EL BOTON Y

FUNCIONARA!

CONFIABILIDAD DEL PRODUCTO

"Es la probabilidad de que ese producto desempeñe las funciones para las que ha sido proyectado durante un tiempo de servicio previsto y bajo las condiciones de operación prede-terminadas". Es decir, el producto del que se puede esperar que realice la función para la cual fue diseñado, en el momento en el que se lo necesita.

Oprima el botón y funcionará

Con el devenir de los tiempos se ha hecho más necesario hacer énfasis en la confiabilidad de los productos, debido a:

- 1.- Un mayor empleo de productos automáticos o autómatas, de procesos de producción y sistemas.
- 2.- La creciente complejidad de éstos productos, de los procesos de producción y de los sistemas.

En lo referente al producto:

La confiabilidad es una medida cuantitativa que elimina cualquier duda o ambigüedad en la obtención de partes que cumplan con su cometido en el uso al que se destinen a un costo óptimo.

Por lo tanto, empleándose las técnicas de confiabilidad, podemos describir el funcionamiento de aparatos y sus partes, pero podemos ir más lejos, es decir, podemos predecir con buenas probabilidades de éxito como se operará un componente en el futuro, y de este modo controlar nuestras operaciones de producción con mayor efectividad.

Un equipo puede dejar de operar repentinamente o su funcionamiento puede deteriorarse gradualmente, por lo tanto, el término: falla y su funcionamiento satisfactorio deben identificarse muy claramente en función de:

- Período de tiempo
- Uso particular
- Condiciones de operación

Esto debido a que las especificaciones de su funcionamiento satisfactorio para un determinado equipo o producto que se utilizará en la Ciudad de México, probablemente serán diferentes de las especificaciones para el mismo equipo o producto si se usara en Siberia.

Una forma de determinar la confiabilidad del producto es:

Mediante pruebas de vida a varios productos de un mismo tipo bajo iguales circunstancias, a fin de obtener el tiempo de vida probable antes de falla, y mediante los resultados obtenidos estimar o predecir el funcionamiento futuro de los productos fabricados en condiciones similares a los probados.

Si un aparato se construye de tal modo que, cuando uno de sus componentes falla, todo el aparato falla, es un aparato en serie.

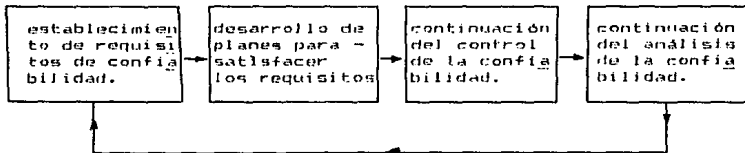
Si un aparato se construye de tal modo que, cuando uno de sus componentes falla, la operación del aparato como un todo no se afecta, se dice que es un aparato en paralelo.

Cuando se tiene un aparato en serie se aplica la ley de multiplicación de probabilidades, para determinar su confiabilidad es decir:

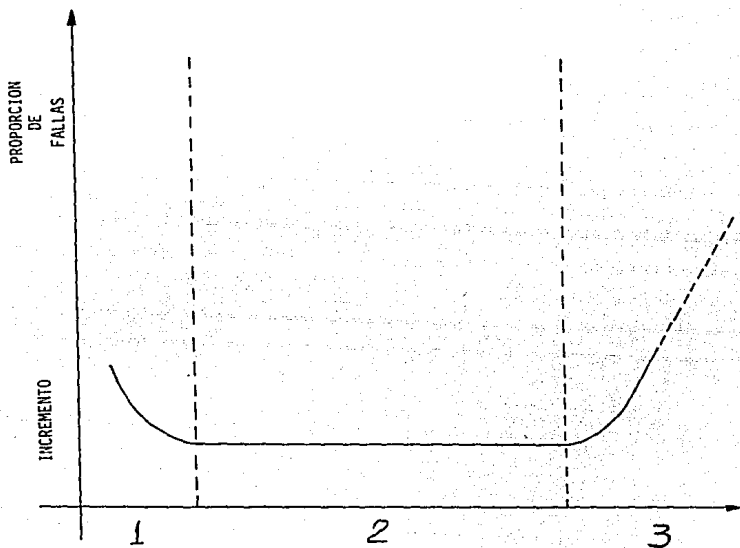
La forma de incrementar la confiabilidad de un producto en serie puede ser: aumentando la confiabilidad de cada componente o bien reduciendo el número de componentes.

Otra forma de aumentar la confiabilidad del producto es, mediante un análisis de los componentes para determinar cuales son los puntos más vulnerables de cada uno, a fin de reforzarlos o bien agregando componentes adicionales de una manera particular para evitar que el aparato falle cuando una parte falla, así cambiamos de un aparato en serie a un aparato en paralelo-serie.

ACTIVIDADES DE LA CONFIABILIDAD DEL PRODUCTO



CURVA GENERAL DE LA CARACTERISTICA DE VIDA

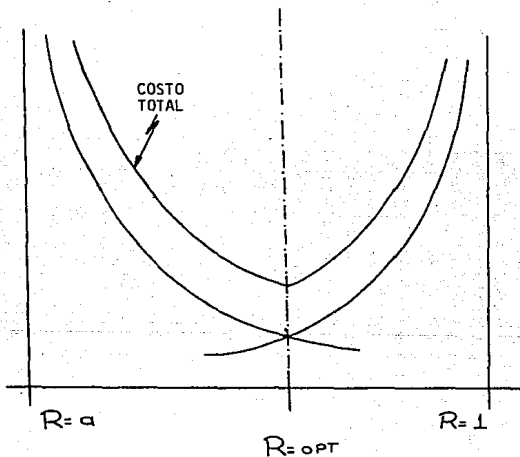


- 1.- PERIODO INICIAL DE FALLAS
- 2.- PERIODO NORMAL DE OPERACION
- 3.- PERIODO DE FIN DE SERVICIO

GRAFICA DEL COSTO DE LA CONFIABILIDAD

PERDIDAS DEBIDAS A
DESCONFIABILIDAD -
(COSTOS DE OPERA -
CIÓN DE MANTENIMIENTO
RETRABAJOS, SELEC -
CIÓN, ETC.).

INVERSION PARA LO -
GRAR LA CONFIABI -
LIDAD.
(DESARROLLO, DISEÑO
FABRICACION, CONTROL
DE CALIDAD, PRUEBAS,
ETC.)



Resumiendo podemos decir:

Lograr la confiabilidad del producto es lograr que compren nuestro producto por marca.

Es decir, el usuario sabe que al utilizar nuestro producto:

"Oprime el Botón y Funcionará".

Hemos dicho que en nuestra empresa debemos trabajar en equipo.

Pues bien, aquí también son válidas las reglas de la confiabilidad aunque ésta no pueda ser cuantificada, es decir:

Si en un equipo o sistema, unas personas dependen de otras para lograr la confiabilidad de éste, será necesario aumentar la confiabilidad de cada uno de los integrantes a fin de lograr los resultados previstos, ya que cuando alguno o algunos de los miembros fallan, lo que ocurre es que se agregan elementos al sistema o equipo, teniendo algo similar al arreglo paralelo que mencionamos anteriormente o bien se tiende a disminuir el número de elementos en el equipo hasta llegar al individualismo o sectarismo.

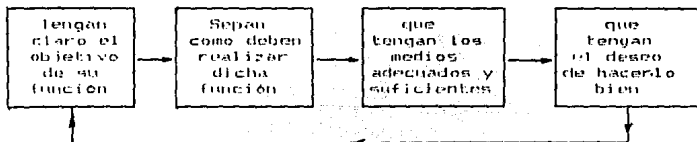
Ampliando el significado de la palabra CONFIABILIDAD, podemos decir:

La confiabilidad es una filosofía que se adopta y se logra cuando hemos alcanzado el aseguramiento, la estandarización y estamos operando con Círculos de Calidad.

Cuando decimos "Pedro es confiable", estamos diciendo que "podemos depender de él".

En este sentido la confiabilidad no tiene fórmulas, no se puede calcular pero se logra con la suma de esfuerzo, entusiasmo y dedicación hacia esta filosofía de todos los que formamos la empresa.

En toda la actividad humana de las empresas, es necesario tener entusiasmo y dedicarnos con esfuerzo hacia el cumplimiento de nuestros objetivos, pero al igual que para lograr la confiabilidad en el producto también es necesario que las personas:



REPERCUSIONES DE LA CONFIABILIDAD

Lograr la confiabilidad de los productos, servicios y personal de una empresa, es uno de los objetivos de mayor importancia en la calidad, pues de ella dependerá en gran medida el éxito que se obtenga, debido a que la confiabilidad tiene repercusiones tanto internas como externas a la empresa, a manera de ejemplo a continuación citamos algunas.

En el mercado:

La empresa permanecerá en él, únicamente cuando sea capaz de satisfacer las necesidades de éste oportunamente y al costo más económico posible, se desarrollará y cubrirá "algo más" que sus competidores en servicio, calidad, oportunidad, precio y obteniendo márgenes de utilidad razonables, ya que un cliente satisfecho además de continuar adquiriendo los productos de la empresa, es una buena fuente de publicidad en favor de la reputación de la empresa y esto se logra desarrollando la confiabilidad.

En el personal:

Tendrá la seguridad de mantener la fuente de empleo por laborar en una empresa con estabilidad en el mercado, además de la satisfacción por realizar un trabajo bien hecho y la posibilidad de crecer junto con su empresa.

En los sistemas:

A medida que se cuenta con personal en el que se puede confiar en su forma de ser y en su forma de hacer las cosas, los controles, sistemas, procedimientos, etc. se reducen al mínimo.

En los costos:

Mediante la confiabilidad se optimizan los costos, reduciendo a lo necesario las características con que debe contar el artículo para satisfacer las necesidades de uso, bajo condiciones y tiempo de duración establecidos.

En general:

Desarrollar la confiabilidad es desarrollar a la empresa.

III.- CASO PRACTICO

ARRANQUE DE UNA PLANTA DE ENSAMBLES: EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL.

El arranque de una planta de ensambles no es un trabajo fácil, aún y cuando se trate de iniciar las operaciones de una planta más - que se establece para responder al incremento en la demanda - dentro de un grupo industrial y para la que, por lo tanto, ya existen una serie de bases organizacionales, de terminadas en las plantas más antiguas.

El arranque de una planta, puede, sin embargo, facilitarse considerablemente con el apoyo de una intervención enfocada a la integración del equipo de trabajo responsable de éste y su operación, a la explicación de sus objetivos y valores y a la planeación de sus tareas y sus procesos.

El objetivo de este trabajo es de compartir las experiencias que se obtuvieron en el arranque de una planta de ensambles, en el que se utilizaron las prácticas y los conceptos del Desarrollo Organizacional para apoyar al Gerente de Planta y a su equipo gerencial en el diseño y planeación organizacional de su nueva planta, lo que les permitió lograr desde el inicio de sus operaciones resultados efectivos.

Con una presentación fundamentalmente cronológica, este trabajo está dividido en cuatro secciones: (1) antecedentes; (2) un modelo y una experiencia de intervención; (3) conclusiones y recomendaciones (4) comentarios finales.

En los antecedentes se pretende ubicar la intervención dentro del contexto organizacional global en el que se realizó; tanto por lo que se refiere a las características relevantes del grupo industrial en que la planta está inmersa, como por lo que se refiere a las experiencias previas de arranques de plantas y a los modelos de intervención que se utilizaron.

En la segunda sección, Un Modelo y Una Experiencia de Intervención - la parte medular del trabajo - se presenta, en detalle, el proceso mismo de intervención (objetivos, etapas, duración, agenda de trabajo, etc.) atendiendo especialmente aquellos aspectos con referencia al diseño de algunos elementos de la cultura organizacional (o, si se quiere, la sub-cultura organizacional de la planta maquiladora).

La tercera sección, Conclusiones y Recomendaciones, se orienta al análisis y a la autoevaluación - por parte del consultor - del logro de los objetivos de la intervención; de la contribución específica de cada etapa, y de los aciertos y fallas en su desarrollo.

La cuarta y última sección, Comentarios Finales, pretende realizar algunas consideraciones mínimas en torno a la utilización potencial de las experiencias aquí compartidas por otros consultores y organizadores.

Finalmente, se adjunta una serie de anexos que puedan servir para una mayor comprensión del trabajo.

1. ANTECEDENTES

La automotriz es, quizá, una de las industrias que con mayor claridad se han reflejado las variaciones de la economía mundial en los últimos quince años, especialmente afectada por los incrementos en los costos del petróleo y de la mano de obra.

En los Estados Unidos, una de las estrategias de esa industria para enfrentar las nuevas realidades económicas ha sido la de instalar algunas de sus plantas en otros países - entre los que está incluido México - para fabricar componentes, ensamblar vehículos, etc., con un mayor grado de competitividad en el mercado.

A una de estas empresas automotrices pertenece el grupo industrial en una de cuyas plantas se realizó la intervención de la que se ocupa este trabajo.

1.1 CARACTERISTICAS MAS RELEVANTES DEL GRUPO INDUSTRIAL

Este grupo industrial instala su primera planta en una de las ciudades de la frontera entre México y los Estados Unidos, aprovechando el Programa de Maquiladoras Mexicano, exportando sus productos - componentes automotrices - a diferentes países del Mundo en donde la competencia en el mercado es más fuerte.

Su nivel gerencial está constituido por personal americano y mexicano. El personal gerencial mexicano tiene una edad que oscila entre los 32 y los 35 años. Es casi en su totalidad (98%) del sexo masculino. Y casi todos (77%) tienen estudios terminados a nivel licenciatura, predominantemente en Ingeniería.

ria, aunque existe un número considerable en Administración de Empresas y Contaduría Pública. Su experiencia promedio en posiciones gerenciales es, generalmente, menos de cuatro años. En su mayoría, estos gerentes han sido promovidos internamente hasta ese nivel dentro del mismo grupo industrial.

Entre los valores y rasgos culturales más relevantes que caracterizan a este grupo industrial; se encuentran: (1) una preocupación y un esfuerzo por obtener la más alta calidad en el producto y (2) por su entrega a tiempo a los clientes; (3) una atención enfocada al logro de los objetivos particulares de cada una de sus plantas; (4) una actitud de flexibilidad y adaptación al cambio - frecuente en este tipo de industria - y correspondientemente, una actitud de (5) competitividad - de combatividad, incluso - entre los miembros de la organización; y (6) de tolerancia a los errores.

En este grupo industrial, los héroes son aquellos que logran nuevos récords en la producción, obtienen mejores resultados, o crean nuevos sistemas, tecnologías, etc., que aumentan el grado de competitividad y efectividad organizacionales. Pero los héroes específicos duran hasta en tanto no lleguen otros que los superen.

La tolerancia a los errores, por su parte es selectiva y diferencial: Se pueden permitir muchos errores "normales", siempre que se logre un aprendizaje de ellos y que no se cometa el mismo error específico; en cambio, se permiten hasta tres errores "graves" y solamente un error "crítico".

Este énfasis en la calidad y entrega a tiempo del producto y en el logro de objetivos; esta actitud frente al cambio; este espíritu de competitividad interna y externa, aunado a la tolerancia al error y a factores como la naturaleza de la industria - cambios anuales; competencia fuerte a nivel mundial; etc., generan un ambiente organizacional en evolución constante.

1.2 EXPERIENCIAS PREVIAS EN EL ARRANQUE DE PLANTA.

A) UNA PLANTA PILOTO

Las demandas crecientes del mercado, conducen a la expansión en México de este grupo industrial. La expansión inicial se realiza abriendo nuevas plantas en la misma ciudad, provocan

do una concentración no deseada. Por ello para expansiones posteriores se contempla la idea de efectuarlas en localidades situadas en el interior del país; aunque esto implique un desplazamiento acelerado de la función gerencial a personal mexicano de poca experiencia en el arranque de planta, dado que los americanos no aceptarían cambiarse a vivir a poblaciones pequeñas situadas generalmente más lejos de la frontera.

Por los cambios que, respecto a la expansión inicial, implicaría este segundo tipo de expansión, se decidió experimentar creando una planta piloto en la que se dieran el mayor número de variables que probablemente incidirían en las nuevas plantas, para probar si bajo estas condiciones podrían alcanzarse los niveles de logro esperados. Si la experiencia era positiva, se iniciaría el crecimiento dentro del país.

Así, el proyecto de la planta piloto (1) se asignó a un gerente de planta mexicano - gerente de la planta madre -; (2) que, internamente, responsabilizó de las áreas respectivas en la planta piloto, a sus propios gerentes de área - todos mexicanos; y con los que se realizaban juntas quincenales de coordinación y toma de decisiones con respecto a la nueva planta piloto. Sin embargo, (3) no podían dedicarse al proyecto de tiempo completo. (4) El producto para esta planta piloto se seleccionó por su alto volumen. (5) El inicio de operaciones se fijó con seis meses de posterioridad al momento en que había sido asignado el proyecto. (6) La población del interior seleccionada para la planta fue una población pequeña de no más de 8,000 habitantes. (7) El edificio que, se buscaba fuera rentado, era propiedad del gobierno federal y se rentó en un tiempo récord de seis semanas sin tener que recurrir a medidas extraordinarias o extralegales. Y, (8) la instauración de un plan de Entrenamiento y Descontaminación para el personal gerencial y operario de la nueva planta.

Este plan se estructuró a partir del perfil general de los nuevos empleados (baja experiencia industrial, baja escolaridad, todos del mismo pueblo) y se impartió durante diez semanas como programa 100% residencial. Sus objetivos de entrenamiento eran la capacitación técnica de cada uno de los empleados y su integración en el grupo de trabajo; así como su toma de conciencia de que de ellos dependía no sólo el éxito de la planta individual, sino de los planes de expansión como un todo. Su objetivo de Descontaminación era el de explicitar los errores y limitaciones de la planta madre para tratar de evitar el repetirlos en la planta piloto.

Eventualmente, la planta piloto respondió plenamente a las expectativas, una vez iniciadas sus operaciones, y ha logrado mantener sus altos niveles de logro desde su arranque hace tres años. Al evaluar dicho arranque, parece existir un acuerdo de que existieron algunos errores (tales como la no

asignación de personal de tiempo completo, la falta de un estudio de la capacidad instalada de la planta madre para el abastecimiento de componentes a la planta piloto, etc.) así como de que el principal acierto en dicho arranque había sido la instauración y el desarrollo del plan de Entrenamiento y Descartaminación. Específicamente en su parte de descartaminación dirigida al grupo gerencial.

Es precisamente en esta parte del plan, donde se encuentran los antecedentes iniciales de lo que, con el tiempo y la experiencia habría de constituirse en la intervención para el arranque de planta de la que se ocupa este trabajo.

Ese tiempo es casi de tres años, esa experiencia es el producto de cuatro arranques de planta posteriores.

B) CUATRO ARRANQUES POSTERIORES

Con el éxito de la planta piloto se confirma, pues, la etapa de expansión a ciudades del interior. Cinco meses más tarde se inicia la primera planta de esta etapa, a la que habrían de seguir, con lapsos muy breves entre los inicios de cada una de ellas, tres plantas más.

Cada una de estas plantas se diseñó para manejar aproximadamente, de 500 a 1,000 empleados de mano de obra directa al operar al 100% de su capacidad.

En el arranque de cada una de ellas, se trató de reproducir la experiencia de intervención en la planta piloto, con una intervención cada vez mas amplia y, sobre todo, más conciente de sus posibilidades y sus limitaciones.

En cada una de dichas intervenciones fueron precisándose y desarrollándose las áreas y las técnicas de intervención al tiempo que surgieron, en algunos casos, nuevos errores, que la rapidez con el ritmo de expansión, no siempre hacía posible corregir con la premura que se debiera.

Entre los errores que surgieron a lo largo de las cuatro experiencias posteriores, se encuentran:

- a). Extemporaneidad en el proceso de intervención, al realizarse después de iniciada la producción o, anticipadamente, pero sin el tiempo suficiente para concluirla antes del inicio de actividades. En estos últimos casos la proximidad del inicio de actividades afectaba el horizonte de los gerentes, haciéndolos descuidar el mediano y largo plazo por atender el corto plazo.

- b). Cambio de consultores durante la marcha, sin considerar la situación de los gerentes participantes.
- c). Falta de claridad en la definición del proceso de consultoría.
- d). Falta de confianza en las posibilidades de toda intervención, por parte del mismo gerente de planta que, por presiones reales o percibidas, solicitaba de todas maneras esta intervención, minando desde su inicio su efectividad potencial.
- e). Diferencias entre los niveles de escolaridad y de experiencias industrial reales y esperados, que resultaron, en algunos casos, más altos los reales que los esperados.

Además de esos errores específicos, el análisis de las intervenciones demostraba algunas omisiones importantes, que, al irse detectando y subsanando en intervenciones posteriores, contribuyeron a precisar dichas intervenciones haciéndolas más efectivas.

En este rubro se detectó:

- a). La necesidad de atender los valores hacia el trabajo de los gerentes involucrados, así como el grado de congruencia entre los valores del Gerente de Planta y de los gerentes de su equipo de trabajo.
- b). La necesidad de disponer del tiempo suficiente para realizar el trabajo en jornadas excesivamente largas (algunas llegaron a ser de 22 horas continuas) afectaban la calidad de las aportaciones y de las decisiones que se tomaban.
- c). La necesidad de realizar, en algunos casos, sesiones con las esposas del equipo gerencial para disminuir la incertidumbre generada por el cambio de residencia.
- d). La necesidad de contar con dos consultores, lo que no se logró en los primeros arranques.

Aún con sus deficiencias iniciales, las intervenciones - diferentes y en desarrollo - siempre fueron percibidas como esencialmente positivas. Sin embargo, a la luz de estas experiencias se proyectaron cuatro modificaciones sustanciales en la intervención.

1.- Incorporar lo relativo a valores hacia el trabajo y aumentar el énfasis en las tareas de autoconocimiento.

2.- Distribuir las 130 horas de trabajo de la intervención en jornadas de aproximadamente 10 horas.

3.- Incorporar un consultor adicional para, con dos consultores, lograr una mayor fluidez y efectividad en el manejo de contenidos y en el trabajo grupal, y

4.- Determinar previamente el grado de orientación a la tarea y hacia las relaciones del gerente de planta y adecuar a éstos el proceso grupal y de diseño.

Estos son, en suma, los antecedentes generales del modelo y de las experiencias que ahora se presenta. Surge con la creación de la planta piloto. Se reestructura y se modifica con las experiencias en las dos plantas subsecuentes.

Con las últimas dos experiencias, el modelo básico de intervención para el arranque de planta se había desarrollado lo suficiente como para quedar fundamentalmente definido.

2.- UN MODELO Y UNA EXPERIENCIA DE INTERVENCIÓN.

Seis meses después de la última intervención, se anuncia la autorización para la creación de una nueva planta de este grupo industrial. Se proyecta iniciar sus operaciones diez meses más tarde y se asigna, desde este momento, a un Gerente de Planta totalmente dedicado a esta nueva planta.

Una de las primeras acciones del gerente, fue la de solicitar el servicio de los consultores internos de Desarrollo Organizacional para que lo apoyen en el arranque de planta. Esta solicitud brinda la oportunidad de capitalizar las experiencias anteriores.

2.1 El Cliente

Como suele suceder y como se había observado en las experiencias anteriores, el cliente de una intervención no es siempre ni necesariamente, quien la solicita. En algunas ocasiones es el jefe inmediato; en otras, es una consecuencia de la cultura del grupo ("lo hago por que todos lo han hecho, así es aquí..."). Por eso se buscó que por lo menos inicialmente, el gerente de planta fuera realmente quien asumiera la figura del cliente. Aunque, posteriormente, como también suele ser el caso, esta figura se fue desplazando a todo un equipo gerencial en el transcurso de la intervención y especialmente, durante la etapa de implementación del plan de trabajo.

2.2 El contacto inicial y la contratación .

Durante el contacto inicial con el Gerente surgieron dos problemas: El primero estaba relacionado con el tipo de autoridad - entre cliente y consultor - y el segundo, con el tipo de resultados esperados del consultor y la manera de evaluarlo.

La postura inicial del cliente, por lo que al primer problema se refiere, era que podía apoyarse en los consultores para - que, en el caso extremo, se llegaría a manipular el equipo gerencial o a alguno de sus miembros en particular. Y, con respecto del segundo, esperaba evaluar a los consultores en la - medida en la que, eventualmente, su planta alcanzará los Parámetros de Desempeño de Planta.

Finalmente la situación se resolvió cuando se llegó al acuerdo de que la autoridad del consultor es más por influencia - que por jerarquía; se entendieron y aceptaron los principios éticos de la consultoría, se comprendieron las consecuencias a corto y largo plazo de la manipulación, y se descartó su uso; y se establecieron las necesidades de información del - cliente respecto al Desarrollo Organizacional, que le permitieron fijar con mayor facilidad los resultados que podría esperar de los consultores. Al cabo de dos meses y de varias - discusiones acaloradas, se estableció finalmente el contacto.

El modelo de contrato (ver anexo A) fué una herramienta de mucha utilidad para mejorar el proceso y la relación consultor-cliente: En la sección de objetivos del contrato se establece que la intervención consta de tres fases; que se pueden definir los objetivos de las tres fases pero no se pueden dar por contratados los objetivos de fases precedentes hasta que se cumplan los objetivos de las fases precedentes; y que el - cliente evaluará el grado de logro y efectividad de los consultores al terminar cada fase.

2.3 Objetivos de la Intervención.

La intervención se realizó con dos objetivos fundamentales:

- 1.- Generar un diseño de la organización de la planta en términos de características de planta, filosofía de operación - ción, comportamiento de Recursos Humanos, etc.; y
- 2.- Elaborar un Plan de Trabajo para la implementación de éste diseño organizacional.

Aunque estos objetivos eran similares a los de las intervenciones anteriores, los resultados de esta fueron notoriamente mejores por los cambios importantes efectuados en su estructura durante y al concluir las experiencias anteriores.

2.4 Agenda de trabajo.

La Agenda de trabajo (ver cuadro II) se divide en tres etapas:

- 1.- Etapa preparatoria y de autoconocimiento .
- 2.- Etapa Filosofía de operación y diseño organizacional.
- 3.- Etapa de planes de trabajo y de evaluación

Con respecto al cumplimiento de los temarios de cada día, se mantuvo una postura flexible, creyendo que "Respetar y ajustarse a los tiempos es muy importante, mientras no se sacrifique la calidad del diseño". - Esta postura fue normativa para el grupo.

ETAPA PREPARATORIA DE AUTO-CONOCIMIENTO.

Introducción:

En esta parte se establecieron los horarios de trabajo; se revisaron los pendientes individuales de los participantes; se presentaron los consultores, se efectuó un análisis de las expectativas de los participantes sobre las sesiones de trabajo que se iban a iniciar; se revisaron los objetivos de la intervención; se determinaron las reglas de comportamiento y de trabajo de las sesiones; y se definieron las expectativas de los participantes en torno al rol de los consultores.

En lo relativo a los pendientes individuales, esto se manejó con una lista elaborada por cada uno sobre las cosas que podrían distraer su atención durante los días de la intervención, dándose tiempo y solución a ellas, para prevenir distracciones. Este ejercicio facilitó la concentración a lo largo de la intervención.

Las reglas del grupo fueron definidas por los participantes y diariamente se evaluaba su cumplimiento, al término de cada sesión. La primera actividad del día consistía en revisar los resultados de la evaluación de la víspera, para determinar acciones a seguir que pudieran mejorar el proceso del grupo.

La lista de expectativas de los participantes sobre los consultores constituyó la base para el diseño del instrumento - de evaluación de éstos - por parte del grupo - al final de la intervención.

Suposiciones:

En esta parte se pretendía obtener dos resultados: a) descubrir que las decisiones pueden ser incluidas inconscientemente por un conjunto de supuestos; y b) identificar el conjunto específico de supuestos personales respecto al período y las actividades del arranque de planta.

Esta actividad logró dar tranquilidad a los participantes, - por la oportunidad de compartir aquellas cosas que estaban - haciendo más pesada la responsabilidad del arranque, dado - que ninguno de ellos había tenido una experiencia previa de este tipo.

Características de Planta

Los dos objetivos de este tema - uno relacionado con el proceso y el otro con el contenido - fueron: a). ofrecer una oportunidad en al toma de decisiones del grupo, de bajo riesgo y de alto interés para ellos; y b). decidir las características observables de la planta que dependieran del esfuerzo de la misma organización. Se generó una lista de las características más importantes que, por consenso, fue finalmente reducida a trece características.

Así mismo se nombro un coordinador de los planes de trabajo que habrían de ser desarrollados en el tema "Planes de Trabajo" cuya función sería la de redactar los planes de trabajo necesarios para que la organización pueda lograr las trece características deseadas. Esta asignación de coordinadores - se repite a lo largo de la intervención para diversas actividades posteriores.

Trabajo en Equipo:

En este tema se busca: a) Reconocer las conductas importantes para el trabajo en equipo; y b) Identificar las características que distinguen a un grupo trabajando en equipo de otro grupo trabajando en una mesa de juntas.

Hasta este momento, las decisiones tomadas por el grupo han sido de bajo riesgo, dado que, en cierta forma, se refieren

a características y conductas aplicables a todos los que laboren en la planta. En el siguiente tema, sin embargo, se incrementa el grado de riesgo en la toma de decisiones, al ocuparse de aspectos relacionados con las conductas que se esperan de ellos, como ejecutivos de la planta y a sus distintos roles.

Comportamiento Ejecutivo:

Los objetivos de este tema fueron tres: a) Establecer con claridad que el puesto que se ocupa, requiere de, por lo menos tres roles de comportamiento básico - asesor, colega, y gerente -; b) Definir las características de conducta de cada uno de ellos; y c) Identificar los reforzadores de conducta para dichos roles en cada uno de los participantes.

Este tema maneja dos cambios - uno en el contenido y otro en el proceso de grupo -. El primero consiste en que empiezan a ver lo que se espera de cada uno de ellos. El segundo consiste en dejarles manejar - sin facilitadores - todo el proceso y aumentar con ello, su conciencia sobre el proceso - del grupo. En la primera parte, se les pedía trabajar en forma individual, por parejas y en grupo, con el tiempo límite en cada caso, repitiendo el proceso para cada rol. El grupo sólo tuvo problemas con el manejo del tiempo. En la segunda parte sin proceso definido los resultados fueron pobres y no claros; el grupo no quedó satisfecho de sus resultados y esto lo llevó a la conclusión de que "tan importante es saber que hacer como importante es saber como hacerlo".

Al terminar este tema fue necesario hacer una pausa - no planeada - para procesar la inconformidad del grupo con los resultados obtenidos en la tarea de reforzadores, comparados con los obtenidos en la tarea de los roles de sus puestos.

Orientación Motivacional:

El objetivo único de este tema es de aumentar el conocimiento que de sí mismos tienen los participantes en términos de cuál es la motivación para la acción de cada uno y de cómo, estos motivadores, pueden ser diferentes para otras personas.

El beneficio mayor fue el conjunto de descubrimientos de los participantes y el poderse explicar el porque de las conductas de otras personas con motivación diferente. El impacto del tema fue tal que duró aún después de concluida la intervención comprobada por los consultores en visitas de seguimiento.

miento y se han apoyado en ello para trabajar con otros miembros de la organización.

Valores del Trabajo:

Este tema al mismo tiempo, el final de la etapa preparatoria y de auto-conocimiento (Etapa 1) y el principio de la etapa de Filosofía y Diseño de la Organización (Etapa 2). Dado que es el último evento con un enfoque introspectivo, al tiempo que cierra, sirve como base, o plataforma de partida para desarrollar la Filosofía de Operación.

En este se busca: a) identificar los elementos básicos de su teoría explícita respecto a un gerente efectivo; b) identificar los elementos básicos de la teoría explícita organizacional. Identificar y compartir el conjunto de valores personales hacia el trabajo de cada miembro del grupo - excepto del gerente de la planta - que en este momento se convierte en un mero observador, dado que en un trabajo previo de treinta horas se habían establecido las líneas generales de sus teorías explícitas y en uso.

Finalmente, se concluye con un análisis de las semejanzas y las diferencias entre los valores del grupo y los valores del gerente de planta para detectar cómo se manifestarán en el trabajo y qué acciones tomar cuando conductas y decisiones arriesguen la efectividad organizacional.

El conjunto de los temas "Comportamiento Ejecutivo"; "Orientación Motivacional" y "Valores del Trabajo", conducen a hacer un análisis introspectivo para identificar los elementos que disparan los resortes del comportamiento (teoría en uso) de cada uno de los miembros del grupo. La inclusión de estos tres temas en la intervención constituyó el cambio más significativo respecto a las experiencias de intervención previas. Tanto en su impacto en los resultados finales, como el momentum que le dieron al proceso, requieren que se constituyan en elementos medulares de futuras intervenciones.

ETAPA II: FILOSOFIA DE OPERACION Y DISEÑO ORGANIZACIONAL

Filosofía de Operación:

El propósito del tema es identificar las frases que formarán la filosofía de trabajo y normarán las conductas individuales.

les y las prácticas de la organización. Para ello se les dieron dos guías adicionales: La misión del grupo industrial al que pertenece la planta y la aclaración de que filosofía de operación debía entenderse como el conjunto de respuestas a la pregunta: ¿Cómo se hacen las cosas aquí?

En las experiencias anteriores, se habían detectado algunas deficiencias: a) no existía el suficiente compromiso con las frases que definían la filosofía; b) se notaba un esfuerzo - muy grande para definir - y un nivel bajo de identificación - con los participantes; c) había un mayor interés en que las frases impactaran, que en que normaran las conductas de la organización. Estas deficiencias generaban dos riesgos potenciales importantes: 1) que el acercamiento tanto fuerte a la teoría explícita hiciera imposible vislumbrar siquiera la teoría en uso; y 2) que con ello - por el divorcio evidente entre la explícita y la en uso - la organización y su equipo gerencial perdieran credibilidad.

La adición de los tres temas con los que se concluye la etapa anterior, especialmente el de valores hacia el trabajo, - aparentemente corrigieron esta problemática. Así, el resultado de filosofía de operación mostró una mayor facilidad, un compromiso más claro y profundo, y una mejor atención al contenido de las frases para que representara mejor sus valores y conductas reales - en relación a las experiencias previas. El grupo logró un mejor balance entre los valores personales y los del grupo, así como una mayor identificación entre los valores del grupo y las frases de la filosofía.

Diseño de la Organización:

Cuando se va a arrancar una planta nueva, se van generando, simultáneamente, dos series de eventos. Por un lado se encuentran las acciones para iniciar todo lo que se refiere a o - tiene relación con poner en marcha la producción - acciones concretas, tangibles y medibles -; por otro lado se empiezan a desarrollar, lenta e imperceptiblemente, las bases de la cultura organizacional de la planta (o sub-cultura particular respecto al grupo industrial) - acciones inicialmente - intangibles que tal vez pasen desapercibidas.

En cierto sentido, el arranque de una nueva planta es una oportunidad para, por lo menos parcialmente, redirigir la cultura organizacional del grupo industrial en algunos de los aspectos que inciden en la nueva cultura de la planta (o sub-cultura organizacional). Es una oportunidad que, si se pierde, quizá no se vuelva a presentar, puesto que, una vez generada una cultura (o sub-cultura) es mucho más difícil cam -

biarla; de ahí la frase "es preferible iniciar una nueva organización que intentar cambiar su cultura".

Crear una cultura o subcultura organizacional no es fácil y - toma tiempo - y el progreso tecnológico no ha sido capaz de - disminuir el tiempo requerido para su creación y desarrollo. Sin embargo, en el arranque de una nueva planta existen opciones ante el fenómeno de su cultura o sub-cultura: 1) dejar - que suceda por sí misma; o 2) diseñarla y tratar de planear y administrar su implantación y desarrollo.

Con esta última opción como objetivo, se desarrolló el tema - de Diseño de la Organización. Los participantes tomaron las decisiones necesarias para cada uno de los trece elementos siguiendo, únicamente una doble guía: a) las decisiones debían de estar de acuerdo con la filosofía de operación - mencionada en el párrafo del mismo nombre -; y b) las decisiones respecto a un elemento no podían ser opuestas o estar en contradicción con las tomadas en referencia a todos los elementos - precedentes.

Este último requisito demanda dar una considerable importancia al orden en que analicen los elementos, pues su impacto - es definitivo. El equipo de Consultores de Desarrollo Organizacional de este grupo industrial desarrolló - basados en las experiencias de iniciar plantas en varios países - una secuencia que optimiza el tiempo y cumple con este segundo de los requisitos. (Véase el cuadro III en el que se muestran ejemplos de cómo fueron desarrollados algunos elementos).

ETAPA III: PLANES DE TRABAJO Y EVALUACION

El objetivo de este tema es el de transformar las decisiones alcanzadas sobre cada elemento, en acciones potencialmente capaces de convertirse en realidad organizacional. Los dos criterios para distribuir esas acciones en el tiempo fueron: 1) no planear más de ocho por mes - un promedio de una por participante; y 2) el horizonte temporal mínimo se considera de doce meses - periodo en el que dehen distribuirse las actividades.

El plan de trabajo finalmente establecido (ver anexo B) es un indicador del grado de calidad alcanzado por este equipo, dado que, en las experiencias anteriores, los equipos sólo alcanzaban - en el mejor de los casos - a definir sus acciones para los tres meses subsecuentes.

Evaluaciones

Para esta intervención, se realizaron tres tipos de evaluaciones: a) la evaluación de los mismos participantes sobre su observancia de las reglas del grupo; b) la evaluación de los consultores, realizadas por los participantes; y c) la evaluación de la intervención y su impacto sobre los logros operativos, realizada por el gerente de planta a tres meses de haberse concluido ésta.

a) Evaluación de las reglas del grupo: esta evaluación se refiere a la observancia de las reglas de conductas generada por los participantes al inicio de la intervención. La evaluación se realizaba diariamente, al concluir la jornada de trabajo, constituyendo el análisis de sus resultados, la primera actividad de la jornada subsecuente. En esta sesión se generan, así mismo, las acciones necesarias para mejorar su observancia o - en caso de un cumplimiento perfecto - para mantenerse a ese nivel. (ver cuadro V).

b) Evaluación de los consultores: La evaluación de los consultores realizada por los participantes buscaba, por una parte, cumplir con uno de los requisitos del contrato, que establecía la necesidad de evaluar la contribución de los consultores al logro de los objetivos de cada una de las fases de éste, y, por la otra, retroalimentar la evaluación anual del desempeño de los consultores (por ser consultores internos) - en una de sus áreas de efectividad - satisfacción profesional de los clientes -. El instrumento utilizado fue discutido y aprobado en una de las primeras sesiones. En él, cuatro indicadores se refieren al proceso; dos, a la productividad; uno, a la comunicación; y uno más al contenido - en terminos de no desviarse de la tarea. (ver cuadro IV).

c) Evaluación del gerente de planta : Esta evaluación se realiza a los tres meses de concluida la intervención en ella, - el gerente de planta manifiesta que esta intervención fue uno de los factores que respaldaron fuertemente los resultados obtenidos en el primer mes de operación. El reporte cita uno de los parámetros de desempeño de planta y tres, de calidad. (- ver anexo C).

3.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Comentadas las actividades, la intervención para el arranque de una planta maquiladora - aquí presentado - es definitivamente - perfectible. Estas conclusiones y recomendaciones son, en cierta medida, una auto-evaluación por parte de los consultores, - de cada una de las fases y las etapas de la intervención; una - estimación de los logros y contribuciones, de las fallas detectadas y sus soluciones potenciales, y, en su caso de los aciertos que, en caso de que se buscara repetir la experiencia, sería indispensable mantener.

3.1 EL CONTACTO INICIAL Y EL CONTRATO

Las sesiones iniciales con el cliente, incluyendo las reuniones acolaradas, favorecieron el proceso de ajuste entre el - cliente y el consultor y contribuyeron a clarificar y a comparar las expectativas específicas sobre el trabajo del consultor.

El hecho de que estas expectativas se plasmaran en un contrato escrito (ver modelo de contrato en el anexo A), tuvo como ventaja el poder acudir a una referencia objetiva; sin embargo, - una de las fallas principales de este tipo de contrato, - especialmente cuando su duración es a largo plazo - es que de darse revisiones periódicas puede dejar de mantenerse actualizado. Es recomendable tener -sobre todo para el consultor externo- un contrato escrito que explicita los resultados a obtener, - los compromisos de ambas partes y el programa básico de actividades.

3.2 ETAPA PREPARATORIA Y DE AUTO-CONOCIMIENTO

En su parte preparatoria (duración de la jornada, pendientes - individuales, expectativas VS objetivos y reglas del grupo) - los resultados buscados parecerían haberse alcanzado plenamente.

Respecto a las jornadas, se confirmó la validez de experiencias anteriores de limitar la jornada a un máximo de diez horas de trabajo y a mantener que el intervalo entre dos sesiones consecutivas no sea mayor de dos días.

Así mismo, el análisis y la atención previa de los pendientes individuales parecería seguir siendo indispensable. Y, si no se logran resolver los pendientes y motivos de distracción de los participantes, es preferible posponer la intervención.

Por otra parte, la confrontación de expectativas de los participantes VS objetivos a alcanzar es determinante especialmente si se trata de la primera experiencia de este tipo para los participantes- para poder permitirles una mejor ubicación en trabajos de esta naturaleza.

Finalmente respecto a las reglas del grupo es necesario destacar que lo más importante es su uso diario -evaluar y definir acciones- y la claridad con que se establezcan. Por ello se recomienda que las reglas se refieran a conductas y procesos de grupos, más que a contenidos.

Por lo que a la parte de auto-conocimiento (suposiciones, características de la planta, trabajo en equipo, comportamiento ejecutivo, orientación motivacional y valores de trabajo) se refiere, parecería haberse convertido en la columna vertebral de esta intervención.

El trabajo en torno a las suposiciones parecería ser incluíble para gerentes con poca o sin ninguna experiencia en el arranque de plantas por permitir tranquilizar y compartir y, con ello, canalizar la energía en forma productiva.

Las actividades en torno a las características de planta y el trabajo en equipo suponen el deseo y la posibilidad del cliente de trabajar en equipo en la nueva planta. De no ser este el caso, los resultados a largo plazo podrían ser contraproducentes o tensionantes.

Quizás uno de los grandes aciertos de esta intervención haya sido la inclusión y secuenciación de comportamiento ejecutivo, orientación motivacional y valores de trabajo. Las actividades de introspección y explicitación realizadas en ellos, útiles para todo gerente, son indispensables para aquellos de poca experiencia. Por una parte pueden contribuir a la comprensión de las propias teorías explícitas y en uso; de sus divergencias y convergencias; y de como afectan éstas su propia práctica gerencial. Y, por la otra, pueden constituir la base para un eventual descubrimiento de los elementos constitutivos de su cultura y sub-cultura organizacionales.

3.3 ETAPA DE FILOSOFIA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL

Gracias a las actividades y temas con los que se concluye la etapa anterior, se pudieron manejar con gran facilidad los aspectos de filosofía y diseño organizacional, y permitir el vislumbrar las posibilidades para afectar -redirigir, re -

crear la sub-cultura organizacional de la planta por arrancar de forma tal que se pudiera contribuir al logro de los resultados a alcanzar.

En ambos aspectos -filosofía y diseño- los problemas de congruencia externa y de consistencia interna en las diferentes posturas y premisas asumidas tanto por miembros individuales del grupo, como por el grupo mismo, permitieron una toma de conciencia definitivamente más amplia y, tal vez, más profunda.

En esta línea para mantener en un nivel aceptable la diferencia entre teoría explícita y en uso, sería recomendable una evaluación periódica de la filosofía y la identificación de acciones concretas que disminuyan estas diferencias.

El análisis de la filosofía de operación (ver cuadro VI), muestra que tres de las frases o declaraciones están relacionadas a procesos burocráticos (sin sentido peyorativo); dos, al recurso humano; uno a la racionalidad o lógica del negocio; y uno más, a aspectos mixtos de estas dos últimas.

Fue significativo como, por su falta de experiencia en el arranque de plantas y su baja exposición gerencial, el grupo tuvo la necesidad de anclarse y de enfatizar los aspectos burocráticos de la filosofía de operación para, con ello, reducir sus niveles de incertidumbre. En este sentido parecería que en situaciones de incertidumbre, algunos contenidos iniciales de la sub-cultura de planta reflejarían elementos fuertemente burocráticos.

3.4 ETAPA DE PLANES DE TRABAJO Y DE IMPLEMENTACION

Como el propósito de esta actividad es el de tener una planeación global completa de las acciones requeridas para implementar los elementos que se diseñaron en la etapa anterior se recomienda programar este tipo de intervención con suficiente tiempo -de tres a cuatro meses para este tipo de industria- entre la terminación de la intervención y el inicio de las operaciones de producción (ver anexo B).

3.5 EVALUACION DE LOS CONSULTORES

La evaluación de los consultores es una forma concreta -para el cliente- de establecer (y de reflexionar) sobre la actividad de los consultores; es una oportunidad -para los participantes- de retroalimentar a los consultores y eventualmente, mejorar el proceso; y es un medio -para los consultores mismos- de medir el grado de satisfacción profesional de su cliente (ver anexo IV).

En este caso se detectaron algunas fallas en el instrumento de evaluación utilizado, específicamente, en una falta de congruencia y de relación más objetiva, entre las expectativas y varios de los criterios de evaluación utilizados. La recomendación para evitar que esto suceda, es apoyarse en un marco evaluativo de referencia para analizar las expectativas y establecer y redactar los criterios de manera que resulten congruentes.

4. COMENTARIOS FINALES

a) CONSULTORES

La opción recomendable es tener un consultor interno -inmerso en la cultura organizacional pero no necesariamente consciente de sus elementos constitutivos- conocido del medio y sus aspectos burocráticos y un consultor externo que contribuya desde perspectiva no culturalizada. La segunda opción sería dos consultores externos y la tercera y última -de ninguna manera se recomienda un solo consultor) dos consultores externos.

b) CLIENTES

Los compromisos mínimos que deben obtenerse del cliente son:

1) un lapso suficiente entre la intervención y el inicio de la producción; 2) tiempo disponible suficiente para que las jornadas no sean mayores de diez horas; y 3) la contratación de los consultores.

c) DIAGNOSTICO PREVIO

Para el diagnóstico previo se recomienda la guía presentada en el cuadro VII. En este cuadro se muestra una clasificación -en base a cuatro categorías- de las actividades requeridas previamente a la realización de la intervención. En el anexo D se presentan las definiciones de las cuatro categorías.

d) LA INTERVENCION

Utilizando esas mismas cuatro categorías, en el cuadro VIII -las acciones de la intervención- se muestra la clasificación de todas las actividades que se llevaron a cabo durante la intervención.

La experiencia aquí compartida, como todas las intervenciones, está continuamente en proceso, siempre adaptándose, desarrollándose y, en algunos casos, hasta mejorándose.

ANEXO " A "

MODELO DE CONTRATO

SERVICIO: Diseño Organizacional para una Planta de Ensamblaje

OBJETIVOS:

FASE I:

1. Determinar el conjunto de valores hacia el trabajo del cliente.
2. Definir los conjuntos de Areas de Efectividad para cada Area y dentro de ellas a las posiciones que tengan responsabilidad de supervisar.
3. Apoyar al cliente en la transmisión de los procedimientos básicos de la organización a los miembros nuevos del equipo gerencial.

FASE II:

4. Facilitar el proceso para que el equipo gerencial pueda tener un diseño de la organización alineado con los principios del grupo industrial y en equilibrio con el conjunto de valores del grupo.
5. Apoyar en el seguimiento de Plan de Trabajo definido por el equipo, a cada uno de los miembros del grupo durante el periodo de implementación.

FASE III:

6. Facilitar al equipo gerencial en hacer una evaluación del grado de efectividad de la implementación del diseño organizacional y determinar las acciones que se requieran.

PROGRAMA DE TRABAJO:

(Variable según la situación del Cliente)

ACUERDOS

A. Se entiende por:

- Fase I. Análisis y diagnóstico. Abarca desde la negociación del servicio, hasta la aprobación del Plan de Acción a seguir.
- FASE II. Implantación. Abarca toda la etapa en que se lleven a cabo todas las acciones propuestas en la fase anterior.
- FASE III. Evaluación de resultados. Es la etapa en que se dá seguimiento a los logros obtenidos y se mide su impacto en relación a los resultados esperados y establecidos al inicio de la fase anterior.

B. El Cliente lo constituye

C. El Consultor es

D. Toda información que se genere en este estudio, será manejada anónima y confidencialmente por el Consultor y se entregará copia al cliente.

E. Los resultados del estudio que se consideren pertinentes se retroalimentarán al grupo entrevistado por parte del Cliente antes del de de 19 .

F. El Cliente será responsable de llevar a cabo las acciones pertinentes de cambio que se consideren necesarias. El Consultor podrá participar como facilitador del proceso de cambio, si así se negocia entre Cliente y Consultor. Para esto se deberán establecer el programa, los compromisos de ambas partes y la expectativa del resultado a alcanzar con el Plan de Acción.

G. Si alguna de las condiciones existentes en la situación cambia, y esto la afecta significativamente, este contrato deberá ser reconsiderado y renegociado si el caso lo amerita, entre Cliente y Consultor.

H. Todo compromiso establecido entre Cliente y Consultor deberá respetarse. Podrá ser modificado por causas de fuerza mayor, avisando con la mayor anticipación posible y negociando alguna alternativa a fin de no afectar la continuidad del proceso ni la calidad del resultado.

- I. Durante el lapso que este estudio dure, el Cliente dispondrá de cuando menos una hora semanal para que el consultor le informe del estado de avance o de algún asunto que se considere importante tratar.
- J. El consultor proporcionará información por escrito al Cliente sobre aspectos del Desarrollo Organizacional y/o del tipo de intervención que se pretenda tratar.
- K. Este contrato podrá ser cancelado por las siguientes razones:
1. Por mutuo acuerdo, siempre y cuando la situación no se vea impactada negativamente con esta decisión.
 2. Cuando la información resultante del estudio sea manipulada tanto por el Cliente como por el Consultor con otro fin y no expresamente pactado.
 3. Cuando el Cliente o el Consultor fallen en manejar la confidencialidad de la información.
 4. Por incapacidad técnica por parte del consultor.
 5. Cuando el consultor al dar el servicio se desvíe en calidad, proceso, tiempo y/o costo.

La forma en que la decisión de cancelar el contrato deberá ser tomada, se hará en una discusión entre el Cliente y el Consultor, donde se pondrán en claro las razones de esta decisión.

- L. Al finalizar la entrega del servicio, el Cliente evaluará al Consultor, en cuanto a calidad y oportunidad así como en relación a los resultados obtenidos en cada una de las Fases, en base a lo establecido en el acuerdo F

a de de 19 .

CLIENTE

CONSULTOR

ANEJO "B"

MAIO 86	JUNIO 86	JULIO 86	AGOSTO 86	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
Inducción: Recibir información.	Inducción: Diseo de inducción.	Filosofia: Diseo de Metodos de Difusion.	Filosofia: Diseo de sistemas de evaluacion. Aplicacion de la difusion por tres meses.	Equipos: Programar el proceso de formacion de equipos.	Colegas: Tener V.L. de relaciones humanas y de comunicacion.
N.V.	N.V.	J.P.	J.P.	I.C.	J.N.
Normas y Finanzas: No. de empleados, pago de salarios, manejo de fondos, llenado de tarjetas de tiempo, horarios.	Entrenamiento: Contar con el supervisor de entrenamiento capacitado, recolectar informacion sobre entrenamiento e iniciar el diseo de entrenamiento.	Colegas: Elaborar V. de metas organizacionales VS individuales.	Equipos: Diseo del proceso de formacion de equipos.	Rol de Asesor: Aplicacion de dinamicas para experimentar este rol en los gerentes.	Rol de Supervision: Iniciar los programas de entrenamiento
E.C. y J.P.	I.C.	J.N.	I.C.	G.S.	J.P.
Normas y Finanzas: Envio de requerimientos semanales a C.D.	Comunicacion: Contar con los tableros y el sistema de mantenimiento de la informacion y el diseo del periodico de la planta.	Rol de supervision: Deteccion de necesidades.	Rol de supervision: Hacer programas de entrenamiento con V. N. y supervisores de entrenamiento.	Seleccion de Recursos Humanos: Proceso de seleccion y perfiles.	Rol de Serente: Iniciar los programas de entrenamiento.
J.N.	I.C.	L.C.N.	L.C.B.	J.P.	L.C.B.
		Rol de Gerentes: Tener tableros de evaluacion de objetivos iniciar juntas de seguimiento.	Rol del Asesor: Entrega de informacion al grupo gerencial sobre las caracteristicas de este rol.	Manejo de la comunidad: Desarrollar un estudio de la comunidad.	Rol de Asesor: Aplicar test individuales sobre el rol y retroalimentar a gerentes. Planear las siguientes fases.
		L.C.N.	G.S.	J.P.	G.S.
Normas y Finanzas: Con respecto a la activacion de rutinas, investigar el sistema y definir un plan de accion.	Rol de Gerentes: Deteccion de Necesidades.	L.C.B.	Induccion: Contar con el programa de induccion y ponerlo en operacion.	Manejo de Operaciones Mexicanas: Contar con un plan de visitas mensuales a las operaciones de Packard en base a prioridades.	Tecnologia ALRO: Contar con la filosofia ALRO.
N.V.	L.C.B.	L.C.B.	N.V.	N.V.	I.C.
	Induccion: Aprobacion y formacion de los instructores.			Areas de Efectividad: Contar con los instrumentos de medicion de supervisores para arriba.	Estrategia de S.P.C. Contar con la estrategia de desarrollo S.P.C.
	N.V.			G.S.	L.C.B.
	Entrenamiento: Iniciar el programa de entrenamiento de acuerdo a los sistemas disenados.				L.C.B.
	L.C.N.			M.R.P.: Elaborar manual de entrenamiento y programacion de la difusion.	

NOVIEMBRE 86	DICIEMBRE 86	ENERO 87	FEBRERO 87	MARZO 87
Equipos: Inicio del primer grupo piloto y definir los Controles de sedición. I.C.	Filosofías: Primera evaluación; con tres meses para la próxima evaluación. J.P.	Rol de Gerentes: Diseño y evaluación del rol de gerentes. L.C.N.	Selección de Recurso Humano: Analisis y selección de pruebas y aplicación. J.P.	Control de Efectividad: Diseño e implementación de prueba piloto. Test Force Supervisores
Selección de recurso humano: Assessment y mecánica de recepción de solicitantes J.P.	Equipos: Juntas de seguimiento mensual. I.C.	Selección de Recurso Humano: Encuesta socio-económica e investigación de otro tipo de pruebas. J.P.	Sistema de Control Visual: Iniciar elaboración de apoyos visuales. N.V.	Comunicación verbal a grupos y/o individuos: Programas de juntas de comunicación y de integración. L.C.N.
Manejo de la comunidad: Contar con un plan de creación de imagen de la planta. J.P.	Control de Efectividad: Junta para el diseño del C.E. L.C.B.	Sistema de Control Visual: Tener el diseño terminado con pruebas piloto. N.V.	Control de Efectividad: Presentación y aprobación por la supervisión. L.C.B.	
Tecnología ALRO: Contar con un programa de entrenamiento y certificación de personal y C.E.P. I.C.	Sistema de Incentivos: Contar con la definición de las acciones incentivarlas. L.C.N.	Control de Efectividad: Elaboración de formas. N.V.	Comunicación verbal a grupos y/o individuos: Diseñar del sistema de entrevistas individuales y opinión. J.N. y J.P.	
Características de Planta: Iniciar evaluaciones mensuales con los gerentes. L.C.B.		Unidades de Trabajo: Definir todos los equipos que se van a tener. Hacer programación de sus formaciones e iniciar con el primero. J.P.	Reglas y Políticas al Personal: Tener escritas las reglas y políticas restantes (aun). L.C.B.	
Reglas y Políticas al personal: Tener escritas las reglas y políticas básicas (rejo). L.C.B.				
Diseño Organizacional: Revisión y actualización del diseño de Mayo 86. L.C.B.				

ANEXO " C "

PARAMETROS DE CALIDAD

Por considerarse importante el logro obtenido en cada uno de los cuatro parámetros -dificilmente se logran en el primer mes de operación- se presenta a continuación una explicación del parámetro, de su máxima puntuación y el resultado logrado.

INDICE DE CALIDAD:

Parámetro de desempeño de la planta que mide el grado en que el producto cumple con las especificaciones y con el plano del producto. Su evaluación es semanal y la máxima puntuación posible es de 145. El resultado fue de 142.

CERTIFICACION DE PERSONAL

Parámetro que mide el grado en que el personal cumple con los movimientos describe y con los conocimientos que las especificaciones requieren, se mide semanalmente y la máxima puntuación es de 145. El resultado fue de 145.

AUDITORIA DE PROCEDIMIENTO

Mide el grado en que la organización cumple con los procesos procedimientos, especificaciones y controles establecidos por el grupo industrial, para garantizar la calidad del producto. Se mide cada mes y su máxima puntuación es de 145. El resultado fue de 145.

CONFORMIDAD DEL PRODUCTO

Mide el grado en que el producto cumple con las especificaciones del cliente, se mide por muestreo de cada lote que se envía durante todos los días. La máxima puntuación posible es de 100%. El resultado fue del 100%.

ANEXO " D "

DEFINICION DE CATEGORIAS

ACCIONES DEBEN SER

Son aquellas que por su importancia vital se consideran que son independientes de la situación que el cliente tenga la efectividad depende de estas acciones.

ACCIONES REQUERIDAS:

Son aquellas que por su importancia se consideran necesarias - pero son dependientes de la situación del cliente, pueden ser adaptadas pero no eliminadas.

ACCIONES DESEABLES

Son aquellas que tienen una alta dependencia de la situación - del cliente, pueden ser cambiadas, adaptadas e incluso eliminadas.

ACCIONES TRADICIONALES:

Son aquellas que no tienen dependencia de la situación del - cliente pero que son básicamente de información o simbólicas, - para definir los momentos de iniciación y terminación .

CUADRO I

VARIABLES DE LA PLANTA PILOTO

- 1.- Las decisiones serán tomadas sólo por personal mexicano
- 2.- Solamente personal mexicano en la planeación.
- 3.- No se permite asignar recurso humano de tiempo completo a la planeación.
- 4.- El producto seleccionado debe ser de alto volumen.
- 5.- El inicio de operaciones será a los seis meses de asignarse el proyecto.
- 6.- La infraestructura de la población seleccionada se espera que fluctúe entre deficiente y crítica.

CUADRO II

AGENDA DE TRABAJO

DIA 1	DIA 2	DIA 3	DIA 4	DIA 5	DIA 6
I. INTRODUCCION	IV. TRABAJO EN EQUIPO.	REVISION V. COMPROMISOS EJECUTIVOS.	REVISION VI. ORIENTACION Y MOTIVACION	REVISION VII. OPERACIONAL	REVISION VIII. FILOSOFIA DE OPERACIONAL
II. SUPONENES	III. CARACTERISTICAS DE PLANTAS	EVALUACION	TRABAJO	EVALUACION	EVALUACION
DIA 7	DIA 8	DIA 9	DIA 10	DIA 11	DIA 12
REVISION IX. DISEÑO DE ELEMENTOS 3, 4 Y 5	REVISION X. ELEMENTOS 6 Y 7	REVISION XI. ELEMENTOS 8 Y 9	REVISION XII. ELEMENTOS 10 Y 11	REVISION XIII. ELEMENTOS 12 Y 13	DESCANSO
EVALUACION	EVALUACION	EVALUACION	EVALUACION	EVALUACION	EVALUACION
DIA 13	DIA 14	DIA 15	DIA 16	DIA 17	DIA 18
REVISION X. PLAN DE TRABAJO	REVISION XI. EVALUACION	REVISION XII. CLASIFICACION (MEDIO DIA)			

CUADRO 111

EJEMPLOS DE ELEMENTOS

ELEMENTO TECNOLOGIA:

Además de haber definido los criterios de las tecnologías para manufactura, materiales, calidad, etc., la que fue seleccionada como tecnología de administración fue Control de Efectividad.

ELEMENTO DESCRIPCION DE PUESTO

En este elemento se seleccionó como herramienta para definir los puestos, usar las Areas de Efectividad.

ELEMENTO ADMINISTRACION DE LA FRONTERA

En este elemento el grupo identificó dos fronteras: 1) la comunidad donde se encuentra enclavada la planta físicamente y 2) la macro-organización de la cual forma parte y para la cual estableció la siguiente política interna "en la medida en que nos comuniquemos con los distintos grupos de la macro-organización, compartiendo nuestras realidades, estaremos aumentando el grado de afinidad".

CUADRO IV

EVALUACION DE CONSULTORES

<u>EXPECTATIVA DE GRUPO</u>	<u>ENFOQUE</u>	<u>CRITERIO</u>	<u>EVALUACION</u>
Guiar al grupo para el alcance de objetivos.	Proceso	Grado en el que me satisface el programa de seguimiento diseñado.	4
Retroalimentar el proceso del grupo.	Proceso	Grado en que se nos cuestiono individualmente sobre los temas que se trataron.	3.9
		Grado en el que se nos fue dada retroalimentación del proceso del grupo.	3.9
Exposición clara de conceptos.	Comunicación	Grado en el que se observo la facilidad en la exposición de temas a satisfacción del grupo.	3.7
Ayudar a crear clima de confianza y apertura.	Proceso	Grado de apertura lograda en los participantes.	4
Aquilar la tarea y hacerla interesante.	Productividad	Grado de participación de los miembros.	3.7
Ayudar al grupo que no se desvía de los temas.	Contenido	Grado en que nos mantuvo en la tarea central.	4
Controlar el tiempo sin sacrificar calidad	Productividad	Frecuencia de resumenes parciales.	3.1

Facilitar el ma-
nejo del conflic-
to.

Proceso

Grado en el que
nos retroalimen-
to sobre el tiem-
po utilizando VS.
planeado y en
cuanto al logro
de objetivos.

3.9

Grado en el que
se resolvieron
los conflictos
que se presenta-
ron.

3.9

Promedio gene-
ral.

3.9

CUADRO VI

FILOSOFIA DE OPERACION

Nos preocupamos de darle a la gente lo mejor de nuestro tiempo basandonos en el respeto y la confianza.

Cumplir con las normas y reglas de planta es nuestro comportamiento básico.

Facilitamos la superación constante y la satisfacción en el trabajo.

Cada uno somos responsables de la calidad de nuestro trabajo y nuestro producto. Es la participación y la confianza en la gente la que lo hace superior.

Nuestros sistemas de control de costos y planeación de la producción garantizan la satisfacción de los clientes asegurando nuestra fuente de trabajo.

Nuestra administración es por resultados, en donde el desempeño de cada uno de nosotros será evaluado en base a los resultados del equipo.

La comunicación, el seguimiento y la retroalimentación de resultados se hace constantemente.

CUADRO VII

ACCIONES PREVIAS A LA INTERVENCION

DEBEN DE	REQUERIDAS	DESEADAS
Diagnostico previo	Conocer el nivel de exposición gerencial de los participantes.	Conocer el tiempo disponible.
Conocer elementos culturales	Conocer el nivel de culturalización de los participantes.	Conocer las características socio-económicas de la población.
Valores hacia el trabajo del cliente	Tener los mandatos de la organización definidos. Definidos el estilo de administración del cliente. Conocer el tamaño de la organización y el punto de partida. Conocer los elementos que definen el éxito.	

CUADRO VIII

LAS ACCIONES DE LA INTERVENCION

DEBEN DE	REQUERIDOS	DESEABLES	TRADICIONALES
Pendientes Individuales	Expectativas VS. Objetivos	Evaluación de Consultores	Horarios
Orientación Motivacional	Reglas de Grupo	Suposiciones	Presentaciones de consultores y de partici - pantes.
Valores del trabajo	Características de planta	Trabajo en equipo	Información Administrativa
Filosofía de operación	Comportamiento ejecutivo	Análisis del proceso grupal	Evaluación final
Diseño Organizacional			Clausura

IV.- METODO DE INVESTIGACION APLICADA

OBJETIVOS

Incrementar la productividad, la eficiencia y calidad en las empresas a través del establecimiento de un modelo de Desarrollo Organizacional.

Implementar un modelo de Desarrollo Organizacional con el objeto de alcanzar un ambiente laboral adecuado, en el que cada individuo este más conciente de la calidad a obtener tanto operativa como administrativa y de la necesidad de mejorar.

Aportar un instrumento útil, que sea aplicable a las empresas mexicanas, mediante la utilización de prácticas y conceptos del Desarrollo Organizacional, para apoyar a los directivos de éstas en el diseño y planeación organizacional, como una alternativa para mejorar la efectividad de las empresas.

Con la finalidad de contar con una herramienta que sirviera de guía y proporcionara resultados claros y confiables se aplicó el método de investigación que a continuación se describe.

IV.1.- CONSIDERACIONES

Las consideraciones que originaron el desarrollo del presente estudio son las siguientes:

a). La empresa para poder funcionar realiza ciertas transacciones con el medio ambiente en donde existen diversos factores que le afectan. Estos factores representan los recursos y oportunidades que permiten a la empresa llevar a cabo sus pro

cesos operativos, pero también representan retos y restricciones que debe enfrentar en forma adecuada para sobrevivir y crecer.

b). La empresa toma del medio ambiente los insumos necesarios para realizar diversos procesos que permitan obtener ciertos resultados que beneficien a la propia organización y medio ambiente donde se encuentra ubicada. Esto exige a la empresa - que todos sus elementos se integren y coordinen adecuadamente a través de una estructura para el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, lo cual sólo es posible mediante el trabajo humano organizado.

c). El Desarrollo Organizacional contribuye a mejorar la organización de trabajo humano ya que permite el esfuerzo intelectual y manual realizado por los colaboradores de la empresa, en el desempeño de sus actividades, sean encauzadas hacia la obtención de ciertos resultados, los cuales deben ser de lo más productivo posible.

d). El Desarrollo Organizacional permite que se atiendan tanto las necesidades de la empresa como de sus integrantes por ello los individuos están dispuestos a dar su mejor esfuerzo.

e). El Desarrollo Organizacional está relacionado con el cambio total de la empresa. Pretende establecer el equilibrio entre la organización y las demandas del medio ambiente, entre la organización y las demandas de sus colaboradores o en ambas relaciones.

f). El Desarrollo Organizacional, permite una modificación en la empresa tanto de valores, creencias, actitudes del elemento humano que la integra; así como en los sistemas, procesos, funciones y estructuras organizativas mediante cambios planificados de manera, que la empresa pueda tener una mayor adaptabilidad, flexibilidad para cambiar y anticiparse al cambio que se presenta en el entorno.

IV.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Frente a la necesidad de aumentar la productividad y competitividad de la empresa mexicana, se ha determinado la siguiente problemática:

Debido a que en la mayoría de las empresas mexicanas no se ha implementado el Desarrollo Organizacional como una estrategia tendiente a aumentar la eficacia y salud organizacional, para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados, éstas se ven afectadas con una deficiencia en su productividad.

IV.3 DEMARCAACION DEL FENOMENO

De acuerdo a la problemática establecida se ha decidido enmarcar el fenómeno de la siguiente manera:

El problema se localiza en todas las organizaciones.

IV.4 FORMULACION DE HIPOTESIS

De acuerdo a la problemática establecida anteriormente se ha contemplado que para resolver el problema sin saber aún si los datos y observaciones comprobarán o desaprobarán la siguiente proposición enunciada:

- El contar con la implementación del Desarrollo Organizacional en las empresas ayudará a incrementar sus niveles de eficiencia y eficacia en donde la combinación de éstos dos elementos determinarán la productividad organizacional.

IV.5 FIJACION DE OBJETIVOS

Los principales objetivos para esta investigación, de acuerdo a la hipótesis planteada son:

- a) Proporcionar a las empresas una estrategia que ayude a los directivos de éstas, a tomar en cuenta a los recursos humanos como los más importantes, considerando su capacidad y potencial para lograr los cambios en la organización.
- b) Propiciar un cambio en las organizaciones que permitan llegar a un equilibrio organizacional, en el que exista una satisfacción de necesidades, tanto de los individuos como de la organización.
- c) Incrementar la efectividad y el bienestar de la organización.

IV.6 DETERMINACION DE VARIABLES INDEPENDIENTES, DEPENDIENTES Y DE CONTROL

IV.6.1 Variable Independiente

Una variable independiente es la causa supuesta de las variables dependientes, es la base que permite predecir el comportamiento de las variables dependientes, así tenemos que la variable independiente para el presente estudio es la siguiente:

La organización que cuente con un programa de Desarrollo Organizacional y con una adecuada administración, será eficiente y eficaz para lograr un incremento en la productividad.

IV.6.2 Variables Dependientes

Las variables dependientes son el efecto de las variables independientes. Dada la variable independiente anclada en el párrafo anterior se tendrían los siguientes resultados:

- a) Incremento en los niveles de productividad
- b) Mayor Planeación de la empresa
- c) Mejoramiento de la estructura y función organizativa
- d) Mejoramiento de la actitud gerencial
- e) Fluidez en los sistemas de Comunicación
- f) Colaboración entre individuos y grupos
- g) Aumenta el sentido de responsabilidad entre jefes y subordinados
- h) Desarrolla el potencial de cada uno de los miembros de la empresa
- i) Fomenta la innovación y creatividad
- j) Mejora el ambiente de trabajo
- k) Permite la adaptación de la organización a cualquier situación cambiante.

IV.6.3 Variables de Control

Las variables de control son aquellos aspectos que actúan sobre las unidades estudiadas y que pueden llegar a influir sobre los resultados a obtener, por lo tanto se debe tener control sobre ellas; para el presente estudio se tienen las siguientes variables de control:

- a) Tamaño de la Empresa, aspecto que es importante controlar, ya que éste es directamente proporcional a las necesidades de control, ya que a mayor tamaño mayor necesidad de control. Para nuestro estudio se están considerando las empresas medianas.

b) La profesión de la persona que se le solicite la información

c) Nivel Jerárquico del entrevistado, se deberá cuidar que el personal al que se le solicite la información sea de los niveles jerárquicos superiores de la organización, ya que estos son los agentes de cambio.

IV.7 PRUEBA PILOTO

La prueba piloto se realizó mediante pláticas sostenidas con consultores dedicados a la implantación de Programas de Desarrollo Organizacional, realizándose con la finalidad de conocer los ajustes que serán necesarios realizar a las variables incluidas en la hipótesis.

Por otra parte, se eligió a la Zona Industrial de Tlalnepantla como punto de estudio, ya que las organizaciones ubicadas en dicho territorio son de ramas muy diversas, pudiéndose encontrar los principales giros industriales que nos permiten realizar nuestro estudio.

Los resultados obtenidos de la aplicación de la prueba piloto se resumen en los puntos siguientes:

IV.8 AJUSTE A LAS VARIABLES

De la aplicación de la prueba piloto se concluyó que los resultados obtenidos se ajustan a la expectativa anotada en la hipótesis, y que las variables determinadas y resumidas en las pláticas proporcionan los resultados esperados, situación por la cual no se hizo necesario ningún ajuste a la hipótesis ni a las variables.

IV.9 PROCEDIMIENTO DE MUESTREO

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizaron los siguientes datos:

Se tomaron 25 empresas afiliadas a la Zona Industrial de Tlalnepantla, de las cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

- 1 conoce y aplica alguna estrategia de Desarrollo Organizacional.
- 2 conocen y han aplicado alguna estrategia de Desarrollo Organizacional, pero con éxito relativo.
- 3 funcionan con grupos de trabajo pero no conocen ni aplican la estrategia de Desarrollo Organizacional.
- 19 no conocen ninguna estrategia de Desarrollo Organizacional. No tienen filosofía de trabajo participativo y sus problemas los resuelven con métodos tradicionales.

IV.10 TECNICA DE OBTENCION DE DATOS

La obtención de datos se refiere concretamente a la búsqueda de la información con la que se trabajará, la cual, una vez sistematizada apoyará los resultados que se obtengan en la investigación, ya que de lo contrario se pudo correr el riesgo de recopilar información de ninguna o poca utilidad, teniendo en cuenta lo anterior, la recopilación de datos se llevo a cabo por medio de pláticas.

IV.11 ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos después de haber tenido las pláticas en las empresas fueron los siguientes:

La primera empresa se caracteriza por tener una posición económicamente sólida y por incorporar con el apoyo de la alta gerencia, la estrategia de Desarrollo Organizacional a raíz de tres problemas fundamentales:

- Presiones de Competencia
- Necesidad de nuevos mercados para sus productos
- Problemas financieros
- Problemas en el clima organizacional

Estos problemas pretenden resolverse atacando otros problemas muy puntuales: Dez Calidad, disminuyendo los Indices de Rechazos, Desperdicios y Errores; Productividad y Competitividad.

Las dos empresas, que conocen y aplicaron alguna estrategia de Desarrollo Organizacional, pero su éxito fue relativo, pretenden resolver los siguientes problemas:

- Satisfacer la demanda de un mayor control de calidad por parte de sus clientes.
- Aprovechar mejor la capacidad instalada de la empresa.

En cuanto a resultados la primera empresa reporta que la introducción de la estrategia ayudó:

- Incrementar la productividad (disminuyendo rechazos, de gastos perdidos y recortes de personal).
- Desarrollar innovaciones tecnológicas.
- Fomentar lealtad hacia la empresa
- Incrementar exportaciones
- Crear un clima de confianza entre el personal y grupos de la organización.
- Crear un equilibrio tanto organizacional como individual.

Las dos empresas que aplicaron sin éxito la técnica de Desarrollo Organizacional, reportan que no lograron los objetivos planteados por:

- En el caso de estas empresas su expansión en el mercado les exige resultados inmediatos, lo cual impide la aplicación de las sugerencias del Desarrollo Organizacional, frente a esto, las empresas optaron, por la introducción de la técnica a niveles gerenciales.

Al implantar la estrategia de Desarrollo Organizacional se reportaron diferentes obstáculos a los que se fueron enfrentando, así como las posibilidades que ayudaron a la implantación de la estrategia.

La empresa que conoce y aplica alguna estrategia de Desarrollo Organizacional se enfrentó a los siguientes obstáculos:

- Dificultades para implantar la técnica a niveles inferiores por la interferencia del sindicato, por la baja escolaridad de los trabajadores, por el uso inadecuado de las técnicas y por los bajos salarios que perciben los trabajadores.
- Problema de los trabajadores para pasar de un régimen autoritario a uno participativo.
- Problemas derivados de la superposición de la Estructura del Desarrollo Organizacional, con la estructura tradicional de la organización de la empresa.

Y reportan las siguientes posibilidades que permitieron finalmente implantar la estrategia:

- Aplicación de una estrategia elaborada en base a las características y problemas de la empresa.

- Existencia de un estilo de administración participativo previo a la introducción de la estrategia.

En las tres empresas que operan con grupos de trabajo que no provienen de la estrategia de Desarrollo Organizacional, la implementación de dicha modalidad de trabajo no surge para resolver problemas específicos, sino que de viene de las características del proceso de producción, ó con la implementación de una política participativa de la dirección.

Estas empresas implementan grupos de trabajo a niveles gerenciales y de supervisores cuya función es identificar y resolver problemas. Esta forma de trabajo les ha permitido resolver problemas como los siguientes:

- Las continuas innovaciones tecnológicas que requiere el proceso de producción.
- Retención de mano de obra especializada en tanto estos grupos fomentan la lealtad hacia las empresas.
- Problemas derivados de la baja calidad de la Materia Prima y Presiones del Mercado.

IV.12 COMPROBACION DE LA HIPOTESIS

Los datos analizados en el apartado anterior sirven de base para la comprobación de la hipótesis. Así tenemos que la proporción de organizaciones investigadas contestaron aplicar los aspectos básicos de Desarrollo Organizacional fué solamente el 12%. En las organizaciones restantes se detectó la necesidad de implementar un adecuado sistema de Desarrollo Organizacional, situación por la cual no les permite trabajar eficientemente.

CONCLUSIONES

De la comprobación anterior de la hipótesis se concluye:

- Que existe una gran necesidad en las organizaciones de contar con adecuados sistemas de Desarrollo Organizacional.
- Que el licenciado en Administración es el profesionalista que debe aplicar sus conocimientos en la aplicación de sistemas de Desarrollo Organizacional.
- Que si se desean organizaciones que contribuyan al desarrollo económico y social del país se deberán aplicar sistemas de Desarrollo Organizacional.

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

De acuerdo a lo anteriormente expuesto se concluye que cada empresa deberá ajustar su Organización de acuerdo con sus necesidades, como si se tratara de un traje a la medida. Deberá examinar todas aquellas variables ambientales e internas que puedan propiciar cambios en su estructura, pero orientados hacia una finalidad concreta (objetivo) que mejore su efectividad y permita incrementar su productividad.

Es importante señalar que generalmente se comete el error de pensar exclusivamente o en las estructuras o en las personas y así se han encontrado empresas que han diseñado verdaderos cambios estructurales, sin tomar en cuenta a las personas quien por principio de cuentas son las que van a contribuir al éxito o fracaso de la Organización.

El Desarrollo Organizacional, implica la integración y logro de múltiples objetivos que generalmente están relacionados con la productividad de la Organización y la satisfacción de sus miembros. Asimismo implica el desarrollo de una cultura organizacional sana, en la que exista una comunicación abierta y libre, en donde toda la información relevante se recolecta y se comparte, en donde hay mas colaboración al solucionar -- problemas organizacionales, en donde hay un grado de confianza y soporte mutuo, así también existe un mayor esfuerzo de los miembros de la Organización.

El Desarrollo Organizacional, es una técnica que permite aumentar la -- eficacia y el bienestar Organizacional para asegurar el crecimiento -- mutuo de la empresa y sus colaboradores, mediante un proceso de cambio planeado y administrado desde la alta gerencia, el cual abarca a toda -- la organización.

El Desarrollo Organizacional introduce cambios paulatinamente a través de un programa, el cual comprende la realización de las siguientes -- etapas :

- Detección de necesidades de cambio, que se realiza mediante una exploración preliminar de la situación de la empresa.
- Contrato, en donde se establece el acuerdo para llevar a cabo el esfuerzo de cambio planeado.
- Recopilación de datos, para obtener información con respecto a la situación de la empresa.
- Diagnóstico de problemas específicos, a través del cual :
 - * Se definen situaciones específicas y las necesidades de cambio.
 - * Se identifican y evalúan problemas específicos.
 - * Se definen objetivos de cambio y metas
 - * Se consideran alternativas de solución, efectos costo y riesgo
 - * Se evalúa el potencial de riesgo.
- Planeación, en donde :
 - * Se definen las estrategias que permitirán dar solución a los problemas diagnosticados.
 - * Se planean y programan las estrategias seleccionadas.
- Ejecución, que comprenda la implementación del plan.
- Control, para realizar el seguimiento de los resultados obtenidos.
- Evaluación, para determinar los avances o retrocesos del programa.

La aplicación del programa, requiere la existencia de la necesidad de mejoramiento de la empresa, así como, la disponibilidad y colaboración de todo el personal, pero principalmente de la alta gerencia, para que se puedan conformar grupos de trabajo en toda la organización. Requiere también un consultor que impulse el esfuerzo del desarrollo organizacional, actuando como facilitador, catalizador, estimulador o inspirador de comportamientos y actitudes que eleven el nivel de eficacia y bienestar de la Organización.

Las condiciones en las empresas que demandan esfuerzos de Desarrollo Organizacional son :

- La necesidad de cambiar la estrategia gerencial.

- La necesidad de hacer un ambiente organizacional mas consecuente.
- La necesidad de cambiar normas culturales.
- La necesidad de cambiar estructura y funciones
- La necesidad de mejorar la colaboración entre grupos
- La necesidad de cambio en la motivación de la fuerza de trabajo
- La necesidad de adaptación a nuevos ambientes

La aplicación de la Técnica de Desarrollo Organizacional ofrece beneficios a la empresa a largo plazo, aunque los primeros resultados se pueden observar a partir de los tres primeros meses de su implementación. Estos beneficios consisten en lo siguiente :

- Incremento en los niveles de productividad
- Mayor planeación de la empresa
- Mejoramiento en la estructura y función organizativa
- Mejoramiento de la actitud gerencial
- Fluidez en los sistemas de comunicación
- Colaboración entre individuos y grupos
- Aumenta el sentido de responsabilidad entre jefes y subordinados
- Desarrolla el potencial de cada uno de los miembros de la empresa
- Fomenta la innovación y creatividad
- Mejora el ambiente de trabajo
- Permite la adaptación de la organización a cualquier situación cambiante.

BIBLIOGRAFIA

<u>TITULO</u>	<u>AUTOR</u>	<u>EDITORIAL</u>
DESARROLLO ORGANIZACIONAL: ESTRATEGIAS Y MODELOS.	BECKHARD	FUNDO EDUCA- TIVO INTERA- MERICANO.
DESARROLLO ORGANIZACIONAL VALORES, PROCESO Y TECNO- LOGIA.	NEWTON MARGULIES ANTHONY P. RAIA	DIANA
TECNICAS PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL	MICHAEL, LUTHANS, ODIERNE, BURKE, HAYDEN	MC.GRAW HILL
TEORIA Z	WILLIAM OUCHI	DIANA
¿QUE ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD? LA MODALIDAD JAPONESA	KAORI ISHIKAWA	NORMA
DESARROLLO ORGANIZACIONAL SU NATURALEZA, SUS ORIGENES Y PERSPECTIVAS	DENNIS	FUNDO EDUCA- TIVO INTERA- MERICANO.
CIRCULOS DE CALIDAD EN OPERACION	RALPH BARRA	MC.GRAW HILL