

136
29



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MEXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**TECNICAS DE INTERVENCION EN
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**T E S I S I N A
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A
MARIA LORETO PONCE HEREDIA**

FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

1989



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.

**TECNICAS
DE
INTERVENCION
EN
DESARROLLO
ORGANIZACIONAL**

INDICE

No es la isla ni la aridez del terreno lo que te aparta de quienes amas. Es la sequedad de tu mente y lo desolado de tu corazón lo que te hace vagar sin rumbo y ser un extraño para ellos.

| TEMA | PAGINA |
|---|--------|
| INTRODUCCION..... | I |
| CAPITULO I | |
| 1. CONCEPTOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL..... | 1 |
| - Definiciones..... | 2 |
| 2. OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL..... | 4 |
| CAPITULO II | |
| 3. PROCESO TECNOLOGICO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL..... | 6 |
| - Plan de Acción..... | 6 |
| - Diagnóstico..... | 8 |
| Entrevista..... | 9 |
| Cuestionario..... | 10 |
| - Ejecución de la Acción..... | 11 |
| - Evaluación..... | 11 |
| - Retroalimentación..... | 12 |
| CAPITULO III | |
| 4. INTERVENCIONES EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL.. | 13 |
| - Definición..... | 13 |
| - Requisitos básicos para la actividades de intervención..... | 14 |

| TEMA | PAGINA |
|--|--------|
| 5. EL PAPEL DEL ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL..... | 16 |
| - Rol del Facilitador..... | 16 |
| - Rol del Experto..... | 16 |
| 6. PLANEACION DE ACTIVIDADES..... | 17 |
| 7. FUNDAMENTOS DE DINAMICA DE GRUPOS..... | 19 |
| TIPOLOGIA DE INTERVENCIONES BASADAS SOBRE OBJETIVO DE GRUPO..... | 21 |
| - Planeación de Vida y Carrera..... | 22 |
| - Grupos T..... | 26 |
| - Formación de Equipos de Trabajo..... | 30 |
| - Técnicas de Análisis del Rol..... | 35 |
| - Reunión de Confrontación..... | 37 |
| - Feedback (retroalimentación)..... | 39 |
| - Junta de Dos..... | 43 |
| CONCLUSIONES..... | i |
| 8. BIBLIOGRAFIA..... | IV |

INTRODUCCION

Desde el inicio mismo de la Humanidad, se han llevado a cabo una serie de cambios por medio de descubrimientos, los cuales se dieron en forma lenta, con el transcurso del tiempo éstos cada día son más acelerados de tal forma, que se considera a la época actual como una época de cambio constante, claro que ésto se debe a los grandes esfuerzos de la gente, tanto en el campo de la teoría como de la práctica, así como de las experiencias significativas globales de las empresas.

De esta forma, los fundamentos científicos de la Administración, de las técnicas utilizadas y el arte que supone están en continuo cambio y mejoramiento dentro de una dinámica que es el reflejo del mundo moderno en donde vivimos. En la actualidad no se cuenta con principios, fórmulas que se puedan considerar como ideales para el óptimo funcionamiento de cualquier organización al reconocer por un lado; si cada individuo es único con características internas y ambientes diferentes a cualquier otro, lo mismo sucede con cada empresa, y por otro lado, vivimos en un ambiente de cambio constante y rápido.

Con el propósito de atender a los requerimientos de las empresas actuales, las instituciones de educación superior han propiciado la formación de especialistas, que se deben de enfrentar a una serie de circunstancias que les impiden tener una actuación y aceptación plena.

En este punto, es donde toma importancia el papel del especialista, aplicando sus conocimientos, esto es, no quedarse a un nivel teórico, sino llevarlo a la práctica, ya que las teorías de técnicas sobre planeación estratégicas van a ayudar solo en la medida en que se aprenda a aplicarlas

Si su objeto es ayudar a los ejecutivos a evaluar las implicaciones a largo plazo de cursos de acción, para así poder -- tomar mejores decisiones. Sin planeación los grandes gerentes tienden a concentrarse en las consideraciones operacionales del momento y descuidar elementos básicos que a veces revisten una importancia crítica para el futuro de sus negocios.

Hay que hacer notar dos cosas importantes; en primer lugar la existencia del campo que pretende abarcar el Desarrollo Organizacional por su misma novedad y aptitud no esta definido en forma precisa, de manera que se logre marcar claramente sus -- límites y sus alcances. Como se puede apreciar en la gran -- variedad de definiciones referentes a el Desarrollo Organizacional, inclusive hay variadas apreciaciones de su proyección dependiendo de las experiencias de los diversos practicantes y autores; sin embargo, si existen suposiciones básicas y lineamientos generales en los que la mayoría están de acuerdo, en segundo lugar, desde ahora es necesario mencionar que su -- campo de acción es lo suficiente amplio, complejo y sutil como para que sea posible abarcarlo integralmente por los estudiosos e investigadores en este campo.

Por lo antes mencionado, el interés por realizar este trabajo es el proporcionar al Psicólogo del Trabajo y a los Profesionales interesados en este tema, información referente a una -- fase específica del Desarrollo Organizacional que son; las -- intervenciones que en la actualidad son empleadas para lograr el cambio en las Organizaciones, así como dar a conocer la -- importancia del papel que desempeña en la actualidad el Psicólogo del Trabajo como especialista en Desarrollo Organizacional.

La tesina contiene una recopilación teórica de las Técnicas - de Intervención de mayor aplicación en la actualidad como son: Planeación de Vida y Carrera, Grupos T, Formación de Equipos de Trabajo, Técnicas de Análisis del Rol, Reunión de Confrontación, Feedback (retroalimentación) y Junta de Dos. De las - cuales se describe en que consiste la técnica (a grandes rasgos, sin perder su esencia), Objetivos, Ventajas y Limitaciones, con lo cual se pretende presentar un panorama amplio de las mismas. Se hace referencia a algunas definiciones del Desarrollo Organizacional, sus Objetivos, su Proceso Tecnológico y el Papel del Especialista en Desarrollo Organizacional, con la finalidad de proporcionar una introducción al tema de interés

CAPITULO

I

Nadie puede tirar de la cuerda para llevarte muy alto; llega un momento en que te sueltas. En -- cambio, con tus propios pies puedes escalar montañas.

1.- CONCEPTOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Como cuerpo teórico de conocimiento tiene sus raíces en la investigación psicológica y sociológica realizada en el área del comportamiento humano. Se ha apoyado en algunos -- concepto psicológicos, tales como teoría de la personalidad, teoría de la consejería, dinámica de grupos (ejemplos, dirección, toma de decisiones, poder e influencia), medición del - comportamiento y conceptos tales como ; normas, cambios nor-- mativos, sistemas sociales y cultura organizacional. La combinación de estas dos disciplinas y de otras (Antropología -- cultural, conceptos de Ingeniería, modelos de Computación), - contribuyen a la formación de un cuerpo eclético de conoci--- mientos denominados con frecuencia ciencias del comportamien-- to.

La teoría del Desarrollo Organizacional, es el amalgama de los conocimientos de una variedad de fuentes, seleccionadas con base en su relevancia para las organizaciones.

El Desarrollo Organizacional busca el incremento de me-- canismos de autorrenovación y autocorrección en los individuos y dentro de la misma Institución. Involucra una interesante - variedad de elementos y planes de acción, por lo que ha sido - objeto de interés de varios estudiosos de las ramas Administra-- tiva y Social.

A continuación se presentan algunas definiciones o concep-- tos sobre Desarrollo Organizacional, de acuerdo a varios auto-- res, con el fin de dar una idea más precisa de lo que es Desa-- rrollo Organizacional.

"El Desarrollo Organizacional, es un esfuerzo planeado de toda organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los "procesos" de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento".(1)

"Desarrollo Organizacional es una disciplina para enfocar la energía humana hacia metas específicas". (2)

"Desarrollo Organizacional es en un sentido más elemental, la búsqueda de una mejor calidad de vida organizacional, es a la vez, una filosofía y una tecnología en desarrollo". (3)

"Desarrollo Organizacional es un esfuerzo total del tipo de sistemas, es un proceso de cambios, punto de formulación de planes; no es un programa de índole temporal; y se destina a - desarrollar los recursos internos del organismo para los cambios eficientes del futuro". (4)

"El Desarrollo Organizacional es una terapia que por su naturaleza tiene por objeto eliminar los obstáculos personales, interpersonales y culturales, para permitir a los miembros desarrollar su potencialidad total". (5)

- 1-Beckhard, Richard, Desarrollo Organizacional, Estrategias y Modelos. p.9
- 2-Fordyce, J.K. Weill,R, Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos. p. 13
- 3-Partin, J. Jennings, Perspectivas del Desarrollo Organizacional. p.16
- 4-Margulies, Newton.,Rala,P. Desarrollo Organizacional,Valores,Proceso y --- Tecnología. p.7
- 5-Galbraith,Jay, Planificación de Organizaciones. p.10

"Desarrollo Organizacional es un intento de largo alcance destinado a mejorar la aptitud de la organización tanto para enfrentarse con los cambios del ambiente exterior como para mejorar su capacidad para resolver problemas internos".(6)

"El Desarrollo Organizacional es una serie de conceptos de diversa índole, relacionados entre sí y que tienen como objetivo común buscar el desarrollo y la consecución coincidente de objetivos generales de una organización, con las metas particulares de los individuos que la integran. Podríamos considerar el D.O. como una filosofía, porque es básicamente una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto organizacional o institucional en nuestra sociedad". (7)

Se observa por medio de un análisis de estas definiciones que los autores comparten en su mayoría conceptos afines como; al referirse al Desarrollo Organizacional como un proceso planificado, otros enfatizan en el logro de objetivos y en la mayor satisfacción personal y de la empresa.

Considerando las definiciones anteriores se podría concluir que:

El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo por desarrollar un cambio planificado que debe ser el producto de un trabajo conjunto entre la organización y los individuos, para así obtener la máxima eficiencia en el desempeño de las funciones del personal y desarrollo empresarial.

6-Arias Galicia, Fernando., Administración de Recurso humanos. p.

7-Benins Warren, G. Desarrollo Organizacional, su Naturaleza, sus Orígenes y Perspectivas. p. 14

2.- OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Para tender hacia los tipos de condiciones organizacionales descritas en las definiciones anteriores y tomando en cuenta que los objetivos interpersonales y de trabajo de los programas de desarrollo de organizaciones varían inevitablemente de acuerdo con cada diagnóstico de los problemas de organización, los esfuerzos del Desarrollo Organizacional en general presentan los siguientes objetivos:

*Desarrollar un sistema viable y capaz de autorenovarse, que se pueda organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas. Es decir esfuerzos sistemáticos para cambiar y hacer menos tensa la manera como la organización opera, para organizarse de un modo diferente dependiendo de las naturalezas de las tareas.

*Hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable (el cuadro básico organizacional), como de los sistemas temporales (los proyectos, comisiones, etc., mediante los cuales se llevan a cabo gran parte del trabajo de la organización) por medio de la creación de mecanismos de mejoramiento. Esto es la introducción y distribución de recursos, así como para elaborar una "retro-información" en forma continua con relación a la manera en que está operando un sistema o subsistema.

*Avanzar hacia gran colaboración y poca competencia en--

tre las unidades interdependientes. Uno de los mayores obstáculos para las organizaciones efectivas, es la -- cantidad de energía no funcional gastada en competen-- cia Inapropiada.

***Alcanzar el punto en que se toman las decisiones sobre la base de las fuentes de información y no de las fun ciones organizacionales. Esto implica la necesidad de ir tanto hacia una norma de la autoridad del conoci--- miento como de la autoridad en función.**

***Acrecentar la frecuencia de confrontaciones sobre problemas de organización, tanto internos de los grupos - como de los grupos unos con otros, esto es; se debe de dar intergrupal e intragrupal.**

***Encontrar soluciones sinérgicas a los problemas que -- más se repitan. (las soluciones sinérgicas son las --- "creativas", en las que 2+2 representa más de 4; y por medio de las cuales todos los interesados logran mejores resultados gracias a la cooperación y no a los con flictos).**

CAPITULO

II

Nuestra libertad depende del grado de nuestro conocimiento; y es la calidad del conocimiento que poseemos lo que determina el grado de nuestra libertad.

3.- PROCESO TECNOLÓGICO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Al hacer referencia al término proceso, se está hablando de una serie de pasos que comprenden las modificaciones - diseñadas por la alta dirección para obtener la participación de la organización, a fin de lograr que los acontecimientos sucedan como fueron previstos, que nos van a llevar hacia el logro de un objetivo. Dichos pasos varían en cuanto a número, denominación, dependiendo del autor, lo interesante radica en el fin perseguido, que es el mismo.

A) PLAN DE ACCION

El planeamiento de la acción incluye periodos de exploración sobre "lo que es más deseable" y exámenes de "lo que es", de modo que el plan resultante represente un método -- práctico para cerrar la brecha entre los dos. Se debe poner énfasis en la importancia de examinar las múltiples variables o "palancas" que pueden conducir a cambios en la organización, para eliminar la brecha entre la situación presente y la que se desea.

Se debe tener claro lo que se desea hacer, de tal manera que el método elegido sea el idóneo para eliminar la brecha entre lo obtenido y lo esperado.

Los métodos de cambio de acciones de intervención pueden ser de varios tipos:

De una naturaleza educacional.- esto es, están diseñadas para cambiar las expectativas de los colaboradores.

De una naturaleza estructural.- es decir, una modificación en la división del trabajo, en la red de comunicaciones planeadas, en el contrato de contribución, alicientes, gratificaciones.

Un cambio en la principal estrategia de la Organización.

Es peligroso hacer generalizaciones con respecto a la -- selección de los métodos de cambio, la guía general es que el método se ajuste a la cantidad de cambio en comportamiento -- necesario para llenar el vacío existente.

A medida que esa necesidad de cambio en comportamiento - se hace mayor, se hace uso de métodos adicionales para asegurar los resultados finales deseados. Existe complejidad para lograr cambios de conducta, ya que a medida que se profundiza en la misma, el proceso cognoscitivo inicial pasa a ser primordialmente emocional.

Con frecuencia, los esfuerzos de cambio quedan embotellados en un infructuoso debate sobre si es mejor emplear métodos estructurales o educacionales. Otra versión de este debate es, si las cosas cambian a la gente, o si por el contrario ellos cambian a las cosas.

B) DIAGNOSTICO

La etapa del diagnóstico es importante, dado que las normas estratégicas relativas al Desarrollo Organizacional, y las intervenciones que parecen ineficaces o cuyos resultados son poco importantes, provienen por lo general de diagnósticos superficiales de las cuestiones decisivas que afectan al funcionamiento. Los diagnósticos superficiales o incorrectos, a su vez, se basan a menudo en datos insuficientes o inexactos.

Por lo consiguiente es requisito indispensable que exista amplia colaboración entre el consultor y el grupo de clientes para recopilar datos, discutirlos y formular los planes. El procedimiento dinámico para llevar a cabo esto es el mismo ya que las descripciones varían en detalle y en terminología de un autor a otro.

La tarea consiste en proponer una definición del problema que se pueda identificar con la mayor precisión posible, -- que se pueda medir hasta donde sea posible y evaluar más tarde para que así se pueda apreciar los efectos del programa del Desarrollo Organizacional, sobre el grado de desarrollo del problema. Una vez identificados los problemas, es necesario llevar a acabo la recopilación de datos ya que dentro del proceso es una labor importante.

Pueden aplicarse diferentes técnicas para la recopilación de datos. Las principales son:

1) ENTREVISTA

Una entrevista es una conversación con propósito. Es un proceso interactivo que involucra muchos aspectos de la comunicación que el simple hablar o escuchar, como ademanes, posturas, expresiones faciales, y otros comportamientos comunicativos. (Morgan y Cogger, 1975) (8)

La entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recibir información y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. (9)

La entrevista se puede realizar de acuerdo a su clasificación que es la siguiente:

Directa.- Es aquella en la cual las preguntas que formula el entrevistador tiene una mayor acutación o desempeña -- una mayor actividad; realiza preguntas que van encaminadas a obtener más información de áreas específicas del entrevistado.

Indirecta.- Es aquella en la cual las preguntas que formula el entrevistador son abiertas y hasta cierto punto indefinidas, es decir, su misión directora está limitada a señalar el área de interés, sin verificar que aspectos -- específicos son de más interés, cuyos objetivos si están claramente definidos.

8-Grados,Espinosa.,Jaime; Como obtener más provecho de una Entrevista. p.51

9-Arias,Galicia.,Fernando; Administración de Recursos Humanos; p. 32

Mixta.- Esta entrevista es una combinación de la entrevista directa e indirecta, es la más usada, debido a la flexibilidad y la información que proporciona su empleo.

II) CUESTIONARIOS

Los cuestionarios son formas impresas en las cuales los sujetos proporcionan información escrita al investigador. Y nos va a permitir el análisis de un mayor número de casos en corto tiempo (ya que su aplicación puede ser masiva), lo cual implica un costo menor. Además como sigue un formato, las respuestas son más fáciles de catalogar y existe menor riesgo de contaminar los resultados por la interacción personal entre el investigador y los sujetos, a diferencia de la entrevista.

Se cuenta con dos tipos de cuestionarios para recabar las respuestas que son:

CUESTIONARIO DE RESPUESTAS ABIERTAS.

El investigador plantea la cuestión, pero no impone restricciones en la forma de respuesta, por consiguiente el sujeto proporciona amplitud en su respuesta, este tipo de cuestionario es de gran utilidad por la cantidad de información que se obtiene, pero para su cuantificación el investigador se enfrenta a un serio problema ya que la gama de respuestas es muy amplia.

CUESTIONARIO DE ELECCION FORZADA

El investigador indica de antemano las posibles respuestas y pide a sus entrevistados elijan sólo una opción entre las presentadas. Y pueden ser; dicotómicos, tricotómicos, tetratómicos, comparación por pares, alternativas múltiples. Es importante resaltar que para analizar la información obtenida no hay ningún problema y se realiza con gran rapidez, en cuanto a la validez de las respuestas se podría ver alterada si el sujeto recurre al azar.

C) EJECUCION DE LA ACCION.

Esta etapa se puede empalmar con la de Plan de Acción, esto es verdad por dos razones; primero; el plan de acción lógicamente incluye secuencia de las etapas. El programa resultante crea un mecanismo que se encarga de verificar el progreso del mismo en puntos determinados con anterioridad. Segundo, el secreto de una ejecución efectiva es, por supuesto, el grado de compromiso hacia el cambio que sienten ciertos participantes claves que deben ejecutarlo. En sí, esta etapa consiste en llevar a cabo el programa establecido.

D) EVALUACION.

En esta etapa es cuando se presenta la medición correspondiente, con la herramienta indicada, en el área o áreas que participaron en la intervención. Esta se puede llevar a

cabo durante el proceso o al finalizar este, la experiencia nos señala que si cada fase del proceso es bien ejecutada, - ésto va a permitir que se facilite la realización de la siguiente fase o etapa y la acelere de tal forma que el ciclo completo puede terminarse en menos tiempo.

E) RETROALIMENTACION.

Y por último se tiene a la retroalimentación, esta etapa consiste en proporcionar información de los resultados a los miembros de la organización, ya que es importante que conozcan ésta información, la cual se les va a proporcionar a los tres niveles organizacionales. Por un lado al operativo, para que les sirva de estímulo y los prepare para futuras investigaciones, al saber lo importante que es colaborar, al nivel medio para concientizarlo, y para que se involucre con el proceso y el papel que desempeñe dentro de éste y por último al nivel Ejecutivo, con lo cual se le van a proporcionar los elementos necesarios para que pueda tener una toma de decisión en base a la información con lo que cuenta con fundamentos reales.

CAPITULO

III

¡Acepta los riesgos! Toda la vida no es sino una -- oportunidad. El hombre que llega más lejos es, gene-- ralmente, el que quiere y se atreve a hacerlo.

4.- INTERVENCIONES EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

¿Que significa intervenir?

Del latín "interveniere", compuesto de "inter" y "venire" (venir), significa: participar, tomar parte, actuar junto con otro en cierto asunto, acciones o actividades. (Def. Etimológica).

Podemos considerar a las intervenciones desde diferentes puntos de vista. Es conveniente hacer la distinción entre las intervenciones en función de un acto estratégico, fruto de un plan formulado y las funciones en el sistema de organización.

El primer tipo de intervenciones es fruto de la elaboración de planes que sigue a una fase de diagnóstico, cuyo objetivo explícito es resolver dificultades, retirar obstáculos y acumular energías para hacer resaltar la efectividad de la organización.

En el segundo caso, una vez que el proceso de Desarrollo Organizacional se ha iniciado, tiene lugar modificaciones dentro del organismo. Por ejemplo la recopilación de datos es una manera de intervenir en el sistema. El hecho mismo de que los datos se engendran en relación con el proceso de la vida del organismo, quizá provoquen muchas discusiones acerca de percepciones y sentimientos referentes a que si se compartirá la información y acerca de la determinación implícita de los problemas. A menudo se tropieza con niveles de motivaciones, los sujetos se dan mas cuenta del medio ambiente en que se ha

lla su organismo y prestan más atención a la que en ellos se operan. En consecuencia, el hecho de recopilar datos "per se" puede ejercer un fuerte impacto en el organismo. En general la tecnología de las intervenciones es un aspecto nuevo y en desarrollo de la formación de organizaciones.

Ahora se verán algunos conceptos de lo que es una Intervención en Desarrollo Organizacional.

- 1) Se refiere a la gama de actividades de programa, planeadas, en las que participan clientes y consultores, durante la ejecución de un programa de Desarrollo Organizacional.
- 2) Son conjuntos de trabajos estructurados, en los que las unidades organizacionales escogidas --- (grupos o personas para alcanzar metas), comprenden una tarea o una sucesión de ellas, cuyo objetivo se relacionan directa o indirectamente con mejoras organizacionales.
- 3) Son trabajos estructurados por grupos escogidos, para conquistar metas.

REQUISITOS BASICOS PARA LAS ACTIVIDADES DE INTERVENCION

- A) **INFORMACION VALIDA.** Describe aquellos factores y la interrelación entre éstos, que ocasionan el problema al sistema del solicitante. Se puede confirmar su validez, por medio de las pruebas, la de verificación

pública, de la predicción válida, y la de control de fenómenos.

B) ELECCION LIBRE Y BIEN FORMADA. Implica que el solicitante conoce los objetivos de sus acciones y escoge entonces la alternativa con mayores probabilidades - de tiempo, dadas ciertas restricciones específicas - de costo.

C) COMPROMISO INTRINSECO. El solicitante se compromete intrínsecamente, actúa ahora en la satisfacción de - necesidades, impulsado por su propio sentido de responsabilidad y no por las fuerzas externas.

Las intervenciones en el Desarrollo Organizacional se pueden dar a 3 niveles:

- INDIVIDUAL
- GRUPAL
- ORGANIZACIONAL

5.- EL PAPEL DEL ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El especialista en Desarrollo Organizacional va a tomar la decisión del rol a desempeñar, en este caso se describirán los de mayor incidencia en la bibliografía revisada.

ROL DEL FACILITADOR

El especialista como facilitador del grupo, tiene como función el proporcionar los elementos necesarios, para que se de en el grupo un proceso de crecimiento a la par del avance de la técnica de Intervención empleada, incrementando con esto la participación grupal.

ROL DEL EXPERTO

El especialista como experto se va a concretar a decirles lo que van hacer, como hacerlo y cuando, con lo cual va a limitar la participación del grupo, creando a su vez una **dependencia**, impidiendo el crecimiento del mismo.

Lo ideal sería que el especialista conjugara estos dos roles, ya que es necesario por un lado ser un experto en el manejo de información referente al conocimiento del ser humano como elemento importante dentro de una organización y por otro lado ser facilitador, para propiciar la participación y el crecimiento del grupo.

Ahora se pasará a hacer una breve descripción de las actividades del Especialista en Desarrollo Organizacional.

6.- PLANEACION DE ACTIVIDADES

Todas las actividades que programe el Especialista en -- Desarrollo Organizacional van a estar determinadas por el objetivo, por la estructura, políticas y recursos financieros de la empresa.

1) OBJETIVO

El objetivo que planee el Especialista siempre va a estar dirigido hacia el logro del objetivo de la empresa, y va a ser la base para elegir la técnica de Intervención adecuada.

2) INSTRUMENTOS

Una vez elegida la técnica, el Especialista procede a -- seleccionar los instrumentos que va a emplear para la aplicación de la misma, (cuestionarios, entrevista).

3) ESCENARIO

El escenario va a ser el lugar en donde se va a trabajar y puede ser en; salas de la empresa, en un hotel, en un centro de capacitación, etc.

4) SERVICIOS

Para un mejor funcionamiento del grupo, se les deben de proporcionar una serie de servicios como son; Café, té, galletas, o si se llega la hora del almuerzo (se les da lo apropiado para esa hora), Comida, Cena. (el menu queda abierto a elección del Especialista) esto va a estar determinado por el tiempo que se lleve en la Intervención.

5) TIEMPO

No se puede precisar el tiempo para cada intervención, este va a estar determinado por las características del grupo (madurez, cohesión, disponibilidad etc.), por lo cual se va hablar de un tiempo aproximado que va de un mínimo de 2 horas a un máximo de 24 horas.

6) ANALISIS

Una vez obtenida la información se procede a realizar el análisis; en dos aspectos principales, uno en base a los resultados tangibles (los obtenidos por medio de la aplicación de instrumentos de medición) y los observados (todo lo que surgió en el grupo, en el transcurso de la intervención, conflictos, actitudes, emociones etc.).

7) EVALUACION

Y por último se realiza la evaluación, está se va a realizar por medio de la comparación entre lo obtenido y lo esperado, esto es, se va a comparar si los resultados satisfacen -

a el objetivo o los objetivos planteado al inicio, (evaluación final) y cuando se van comparando los resultados paso a paso a lo largo de la intervención se habla de (evaluación formativa).

A continuación se realizará una breve explicación referente a dinámicas de grupos, para que el lector tenga un panorama del mismo. Como ya se aclaró en el primer capítulo, la dinámica de grupos es un apoyo entre otros para el Desarrollo Organizacional, y se considera que desempeña un papel importante no crucial para las técnicas de intervención.

7.- FUNDAMENTOS DE LA DINÁMICA DE GRUPO

La Dinámica de Grupo se fundamenta en la teoría de la estructura o Gestalt, estando ésta implícita en el concepto básico de la teoría de campo. Cada grupo cuenta con un movimiento, avance y evolución, los cuales dependen del sentido y dirección de dichas fuerzas, entendidas éstas como la atracción o repulsión que existe entre sus miembros, la cohesión de los mismos, la participación de cada uno de ellos en las actividades a realizar, etc. La dinámica de Grupo de acuerdo a esta interpretación, se encarga del estudio de dichas fuerzas que influyen en la conducta del grupo.

¿ QUE ES DINAMICA DE GRUPO ?

Kurt Lewin es el primer autor que utiliza el término Dinámica de Grupos como sigue: " Es la disciplina moderna dentro del campo de la psicología social que se ocupa del estudio de la conducta de los grupos como un todo, y de las variaciones de la conducta individual de sus miembros como tales, de las relaciones que se dan entre grupos, de formular leyes o principios, y de derivar técnicas que aumenten la eficacia en los grupos". (10)

TIPOLOGIA DE INTERVENCIONES BASADAS SOBRE OBJETIVO DE GRUPO

OBJETIVO DE GRUPO

TIPOS DE INTERVENCIONES

-Intervenciones diseñadas para mejorar la eficiencia de los individuos.

1. Actividades de Planeación de vida y carrera.
2. Técnicas de Análisis de Rol.
3. Dirección de Asesoría.
4. Grupo T (entrenamiento de sensibilización).
5. Educación y entrenamiento para incrementar destrezas, conocimientos y necesidades en las áreas de trabajo o tarea.
6. Grid de D.O., fase 1 (estilos gerenciales)

-Intervenciones diseñadas para mejorar la eficiencia de diadas o triadas.

7. Consultoría de Procesos.
8. Intervenciones de tipo Third-Party
9. Grid de D.O., fase 1,2. (estilos gerenciales)

-Intervenciones diseñadas para mejorar la eficiencia de Equipos y Grupos.

10. Formación de Equipos Orientado a tarea
Orientado a proceso.
11. Grupos T.
12. Feedback (retroalimentación).
13. Consultoría de Procesos.
14. Técnica de Análisis de Rol.
15. Actividades para poner en marcha la formación de Equipos.
16. Educación en toma de decisiones, solución de problemas, planeación, establecimiento de metas en situaciones grupales.

-Intervenciones diseñadas para mejorar la eficiencia de las relaciones -- intergrupales.

17. Actividades Intergrupales.
18. Intercambio de Imagen.
19. Intervenciones Técnico-Estructura.
20. Intervenciones Third-Party, (grupál).
21. Consultoría de Proceso.
22. Grid de D.O., fase 3 (estilos gerenciales).
23. Feedback (retroalimentación).

-Intervenciones diseñadas para mejorar la eficiencia de la organización total.

24. Actividades Técnico-Estructura.
25. Reuniones de Confrontación.
26. Actividades de Estrategias de planeación.
27. Grid de D.O. fases 4,5,6.
28. Feedback (retroalimentación).

Las Intervenciones que se van a revisar fueron seleccionadas del cuadro de clasificación de French & Bel. Jr. en -- base a la frecuencia y los resultados que se han obtenido de su aplicación dentro de las organizaciones.

PLANEACION DE VIDA Y CARRERA

Las actividades de Planeación de Vida y Carrera consisten en trabajar con subgrupos de cuatro personas (se formarán tantos grupos como tenga el Departamento o área con la que se va a trabajar), los participantes reciben las siguientes instrucciones:

- Piense acerca de su vida pasada, su presente y su futuro. Después prepare un collage usando cualquier foto, - palabra o dibujo que le parezca que se relaciona con -- su pasado, presente o futuro. No se preocupe por explicar esta relación. Siga sus sentimientos. Después de - que termine el collage, colóquelo en la pared.
- Una vez colocados los collages en la pared, se dan las siguientes instrucciones: **"Ahora imagínese que usted muere dentro de diez años"**. Escriba una carta dirigida por uno de sus mejores amigos a otro buen amigo, hablando acerca de usted y como fue su vida. ¿Qué cree que él pueda decir de usted?, **"Luego imagine que usted muere en un accidente automovilístico la semana próxima"**. Ahora escriba una carta similar a la anterior, ¿Qué escribirá él acerca de usted?.

Posteriormente cada participante le presenta a sus tres compañeros su collage y sus cartas, con esto como antecedente cada participante prepara un "inventario de vida " contestando las siguientes preguntas:

- ¿ Qué es lo que hago bien ?
- ¿ Qué es lo que no me gusta hacer y tengo que hacer en las actuales circunstancias ?
- ¿ Qué quiero (necesito) hacer mejor ?
- ¿ Qué sueños tengo; es decir, qué deseos tengo que no se han transformado en planes ?

Luego procede cada participante a preparar un "inventario de carrera " que conteste las siguientes preguntas:

- ¿ Qué tipo de experiencias de trabajo proporcionan las mayores satisfacciones ?
- ¿ Qué es lo que me gusta de mi situación actual ?
- ¿ Cuáles son mis puntos débiles en el ambiente de trabajo ? (en terminos de competencia interpersonal, técnica, gerencial etc.)
- ¿ Cuáles de mis habilidades y talentos son más -- altamente valuadas por la organización ?
- ¿ Qué recompensas significan para mí: el status, el poder, el dinero, el reconocimiento, el logro, la seguridad, el crecimiento, los retos, riesgos.
- ¿ Qué nuevas áreas de carrera me gustaría explorar ?
- ¿ Qué nuevas habilidades quiero desarrollar ?

Finalmente cada participante enfoca éste trabajo escribiendo metas, pasos para lograrlas y fechas límite, una vez realizado esto se comenta con los otros miembros del grupo.

OBJETIVOS

- Que los participantes reflexionen acerca de lo que han hecho en su vida y lo que todavía pueden hacer.
- Incrementar el conocimiento (profundo) entre los integrantes del equipo.

VENTAJAS

Ayuda a sacarle de un bache y le dá más control sobre su vida a cada participante.

La discusión honesta va a proporcionar ayuda a los participantes para separar los sueños e ilusiones de las posibilidades reales.

El participante puede asumir la responsabilidad de sus propias decisiones y no culpar a la organización o a otras personas.

LIMITACIONES

Si se quiere mantener a las personas en trabajos con los cuales realmente no están comprometidas, los resultados serán satisfactorios.

Hay que estar preparados para la agitación (esto es, emociones, inquietudes, desacuerdos, etc.) que se pueden despertar después de ésta experiencia y las cuales sino se tiene un buen control o manejo de las mismas, ocasiona -- frustraciones, decaimiento del grupo y por consiguiente el fracaso en la aplicación de la técnica.

GRUPO T (ENTRENAMIENTO EN SENSIBILIZACIÓN)

Los laboratorios de entrenamiento de sensibilización, -- también conocidos como grupos T. Es la técnica más popular, y sin embargo la menos aprovechada en su utilización.

Los grupos T constan de grupos pequeños (de 12 personas) junto con uno o dos miembros de staff, que trabajan intensamente durante un largo periodo de tiempo (de 3 a 5 días completos).

Como vehículo para el cambio y crecimiento personal, este laboratorio de entrenamiento de sensibilización o grupos T, tiene características únicas que son las siguientes:

*Es relativamente inestructurado. Esto es, se lleva a --- cabo sin metas claramente definidas, sin reglas ni procedimientos, sin agenda o roles de los miembros.

*Los miembros del staff no ejercen liderazgo en el sentido usual, actúan principalmente como facilitadores y como fija---dores del clima.

*El clima que un grupo típico desarrolla por si mismo, el cual contribuye al proceso de aprendizaje, es de confianza y -franqueza notables.

OBJETIVOS

- & Hacer conscientes a los participantes de sus propios sentimientos y reacciones, así como el impacto de éstas en los demás.
- & Que los participantes conozcan los procesos dinámicos que hacen funcionar a un grupo, con objeto de mejorarlo.
- & Mejorar las actitudes que se tienen respecto a ellos mismos, hacia las demás personas y hacia el grupo, - en cuento a la confianza, apoyo, tolerancia y comunicación.
- & Mejorar las habilidades de relación interpersonal de los individuos de forma que ayude a lograr mayor --- efectividad y satisfacción al trabajar con otros.
- & Conscientizar sobre los problemas que existen en el funcionamiento de equipos de trabajo, con objeto de mejorar las actitudes hacia las actividades y responsabilidades de las personas que son interdependientes en el trabajo, incluyendo a jefes y subordinados, y que pueda así haber mayor colaboración.

El punto clave a considerar acerca de esta intervención es, que cuando el individuo se identifica más a sí mismo, entiende mejor a los demás, aumentando con facilidad su capacidad de resolución de problemas y de creatividad, aprovechando más su propio potencial.

VENTAJAS

Los participantes pueden aprender:

- 1. Acerca de sí mismos como individuos y sobre cómo se comportan por lo regular en los grupos.
- 2. Acerca de como reaccionan otras personas ante ellos.
- 3. Les proporciona información referente a su capacidad para enfrentarse a diferentes situaciones, como se da la dinámica de grupo, incluyendo los estilos de liderazgo, el uso del poder, los subgrupos, la colaboración y la competencia.

LIMITACIONES

El entrenamiento en sensibilización no es para todos. A algunos les desagrada las relaciones intensamente personales de laboratorio. Otros aportan tan poco que reciben muy poco a cambio.

Algunas veces (aunque es muy raro el caso), alguien se siente psicológicamente sacudido por la experiencia.

El impacto de una experiencia de entrenamiento en esta técnica se atenúa rápidamente. Es muy probable que el participante se sienta altamente estimulado por la vivencia y sienta que tiene un inmenso poder para cambiar su vida. (algunos lo logran). Pero la excitación desaparece de su memoria en unas cuantas semanas. La cantidad

de aprendizaje permanente varía de acuerdo con la persona.

La selección de personas que deberán asistir al entrenamiento debe efectuarse con sumo cuidado esto es, que realmente este interesados en participar, que el puesto que ocupan en la organización les permita ser facilitadores y potadores de información que va a beneficiar a la organización en su totalidad, con lo cual se evitan problemas mayores.

FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

Se basa en la suposición de que el grupo tiene una razón de existir, y que para cumplir sus objetivos requiere de trabajo interdependiente de sus miembros, por lo que al analizar, entender y mejorar los procesos de grupo es de gran utilidad. El aprendizaje está dirigido a que los miembros trabajen mejor juntos, y que se fijen mejores objetivos de grupo.

En todo equipo o grupo, los acontecimientos tiene dos -- dimensiones. Una de ellas es el contenido, el tema de la conversación, el orden del día. La otra es el proceso; lo que -- está sucediendo en el grupo, como por ejemplo; quién se está dirigiendo a quién, qué opinan los miembros acerca del grupo y unos de otros, y las clases de subgrupos, alianzas que se -- han formado.

Existen varios enfoques para la construcción de un equipo y todos ellos requieren la ayuda de un observador de proceso capacitado para aumentar la eficacia de los papeles relacionados con las tareas grupales y de mantenimiento. Con arreglo a expresar lo que opinan, piensan, actitudes y percepciones del equipo. Se programa una reunión, casi siempre fuera de la organización, donde el especialista obtiene información y el -- grupo dedica el tiempo a la consideración y análisis de los -- datos, poniéndose de acuerdo en los problemas básicos y estableciendo relaciones y métodos de acción para la resolución de los mismos.

Otro enfoque consiste en que el equipo se reúna y cada -- miembro discuta su papel o tarea, tal como él la percibe, con

otro miembro, sintiéndose libre para contribuir, sugerir o comentar. Esta forma de identificar y aclarar el papel que desempeñan suele ser muy útil para esclarecer malentendidos y para asegurarse de que cada miembro del equipo conoce y acepta su propio papel y el de los demás.

OBJETIVOS

Lograr una transferencia de una orientación secundaria de grupo, a una orientación primaria de grupo. La primera incluye una orientación hacia el "yo", de impersonalidad, arreglos formales entre los miembros, estando la conducta motivada por intereses personales. La segunda, en cambio, tiene una orientación hacia "nosotros" existen ligas personales entre los miembros, informalidad y conducta motivada por objetivos comunes.

Aumentar la capacidad del grupo para manejar los procesos administrativos bajo su responsabilidad, incluyendo la forma de trabajar sobre el análisis y solución de problemas, toma de decisiones y fijación de objetivos.

Facilitar el funcionamiento de los individuos como miembros de un grupo, más que como componentes aislados de la organización, por lo que se trata de promover la creatividad colectiva y la colaboración.

VENTAJAS

Descubre el conocimiento y la inventividad total del grupo para identificar problemas y oportunidades.

Formar un compromiso de un grupo para cambiar las metas y los pasos de acción.

Mejorar el tono de las relaciones de trabajo.

Con grupos nuevos, la técnica acelera la formación de un equipo estrechamente unido.

Mejorar el ambiente laboral.

LIMITACIONES

Es requisito indispensable que el grupo esté listo realmente para avanzar hacia una comunicación abierta, de no ser así la junta o reunión perderá en gran parte su efectividad, ya que al existir reservas, individualismo, no va haber participación con lo cual se va a perder información valiosa para el enriquecimiento del grupo.

Solución de problemas entre grupos:

Cada grupo desarrolla sus propios procedimientos operacionales, sus propios niveles de comportamiento y sus propias actitudes; cuando dos o más departamentos desarrollan subculturas significativamente distintas, con bastante cohesión entre sus miembros y al mismo tiempo son interdependientes para cumplir sus responsabilidades, la relación constructiva o des-

tructiva que se lleve entre los mismos es crucial para el logro de sus objetivos: el conflicto provoca el no aprovechar los recursos de los departamentos y el desperdiciar energías por lidiar con los problemas.

Los conflictos que se presentan en esta clase de relaciones (al igual que en los conflictos individuales), pueden ser de dos tipos, aunque siempre van mezclados:

CONFLICTOS SUBSTANCIALES

Incluyen disputas sobre políticas y prácticas de trabajo, competencia por recursos escasos, diferencia en como se consideran las relaciones funcionales, por líneas de autoridad mal definidas, o por inadecuadas delimitaciones de responsabilidades.

CONFLICTOS EMOCIONALES

Incluyen sentimientos negativos de una parte hacia la otra, ya sea por desconfianza, resentimiento, o por malas interpretaciones de lo que se comunica, actuando así en base a estereotipos.

La resolución de conflictos substanciales está orientada al trabajo formal, a través de una mejor distribución de funciones y reestructuración de la organización.

En cambio, al intervenir en conflictos emocionales, se busca el enfrentamiento abierto de sentimientos, descubrimientos de propósitos ocultos, corrección de las malas interpretaciones entre los grupos, y desarrollo de su capacidad en proceso de retroalimentación.

Diferenciación.- Cada grupo define su posición, y lo que percibe de la posición del otro grupo, con objeto de identificar responsabilidades, actitudes, normas y la naturaleza de la relación requerida con el otro grupo; de esta manera, se obtiene un claro entendimiento de las diferencias entre los departamentos.

Integración.- Se formulan las acciones a seguir para resolver los problemas específicos y trabajar en colaboración.

TECNICAS DE ANALISIS DEL ROL

En la representación de papeles o roles se representa una corta escena. La escena puede ubicarse en el presente, en el futuro. Los miembros del grupo substituyen a uno o -- más de los protagonistas. Los cuales pueden representarse a ellos mismos después en una repetición.

Cuando la escena ha sido representada, o si los participantes llegan a una desavenencia, el grupo se involucra - en una crítica de la actuación. Si el problema todavía no - se ha tratado totalmente, otros pueden entonces asumir los roles en una repetición del drama.

En una variación llamada roles invertidos, un subordinado puede tomar el papel de su jefe y viceversa. O dos gerentes del mismo nivel que estén en conflicto pueden primero representarse ellos mismos y después el uno al otro.

Otra variación es el alter ego, en que un miembro intenta expresar los sentimientos escondidos de otro integrante.

VENTAJAS

La representación de papeles tiende a llevar al grupo a un resultado positivo. La técnica desarrolla empatía y

apoyo del grupo; tiende a guiar al protagonista a una opinión más objetiva de sí mismo.

La representación de papeles es altamente estimulante porque saca a la superficie los sentimientos interpersonales.

A medida que los miembros empiezan a identificarse con los protagonistas en sus conflictos, el grupo tiende a unirse y actuar de una manera provechosa.

LIMITACIONES

Tiempo, puede necesitarse media hora a una hora de representación de papeles antes de que los miembros profundicen lo suficiente en la experiencia para que ésta valga la pena.

Algunos individuos simplemente no se van a poner en el rol de otro. En esta situación, la actuación puede ser superficial.

REUNION DE CONFRONTACION

Está técnica, ideada por Bekhard, está destinada a movilizar los recursos de toda organización para identificar problemas, establecer relaciones y objetivos de acción y empezar a trabajar en este sentido.

Se realiza en grupos, a los cuales se les va a plantear casos específicos de trabajo que estén viviendo en la organización y necesiten ser solucionados, después se procede a --- analizarlos, explorando las actitudes que se derivan de los mismos hasta llegar a una conclusión, una vez realizado esto, se procede a plantear y discutir las alternativas posibles, -- para resolverlas, se determinan prioridades y objetivos, así como un plan de actividades a seguir. Y por último se lleva acabo la confrontación con el superior común de los miembros que participaron, al cual le van a presentar las recomendaciones acordadas para que sean aclaradas las diferencias de opinión que existan entre ellos, con lo cual van a llegar a un entendimiento que los beneficie a ambos.

VENTAJAS

Son apropiadas especialmente para las situaciones en que la organización está en tensión.

Cuando el grupo superior tiene una relativa cohesión pero existe una laguna entre la dirección y el resto de la

organización.

Al confrontarlos se tiene una información válida.

LIMITACIONES

La deshonestidad de alguno o algunos de los miembros va alterar los resultados.

No puede haber la menor duda en cuanto al problema o caso a tratar.

FEEDBACK (RETROALIMENTACION)

Cualquier método basado en la información incluye tres -- componentes básicos: la recopilación, el análisis y la retroalimentación. La recopilación y la retroalimentación, tienen efectos directos sobre el comportamiento. Por eso es importante primero definirla.

¿ Qué es la retroalimentación (retroinformación)?

La retroalimentación, como concepto, fue desarrollada en los años cuarenta y cincuenta, cuando los científicos empezaron a observar al mundo en términos de modelos de sistemas. El término "retroalimentación" se introdujo al uso general -- por Wiener (1948-1950) en sus formulaciones de un enfoque --- llamado la teoría cibernética. Al discutir los conceptos básicos que describen un sistema mecánico, Wiener escribe:

Para que cualquier máquina sujeta a un ambiente externo variado funcione en una forma efectiva, es necesario que se le proporcione información respecto de los resultados de sus propias acciones.....

La retroalimentación puede generar cambios en el comportamiento de individuos, grupos u organizaciones, porque despierta energía (es decir motiva) y dirige el comportamiento.

A continuación serán explicados estos dos puntos:

MOTIVACION. La retroalimentación tiene el potencial de motivar, por lo tanto, cambiar el comportamiento, al proporcionar información inconsistente con las percepciones o creencia de los individuos o grupos. La creación de percepciones inconsistentes puede despertar o crear ansiedad. En consecuencia, al crear una situación en que el actor (el individuo o grupo sujeto a la retroalimentación) experimente percepciones inconsistentes, la retroalimentación puede motivar al comportamiento hacia la resolución de la inconsistencia.

DIRECCION DEL COMPORTAMIENTO. La retroalimentación tiene una función de dirección a través de la señalación (Annett, - 1969). La retroalimentación proporciona al sujeto señales que indican si una actividad se está realizando bien o mal, en comparación con algún estándar. Deben estar presentes varias condiciones para que sirva como herramienta efectiva de señalación para el cambio de comportamiento: Primero, debe ser específica, Segunda, su empleo parte del supuesto siguiente que las rutinas del comportamiento son claras, y conocidas por el sujeto, o bien son tan obvias que el sujeto puede inmediatamente percibir la corrección apropiada.

Se va a llevar acabo enfrente del grupo, para que todos tengan conocimiento de lo que se esta hablando o a lo que se esta haciendo referencia, la persona o el grupo que pide retroalimentación debe estar dispuesto a recibirla con una mentalidad de crecimiento y el que la va a dar debe tener la suficiente sensibilidad como para percibir, el estado emocional

del receptor, se debe de empezar por la retroalimentación negativa y luego la positiva, para que en caso de que esta sea muy fuerte (haga daño) la persona enseguida reciba la positiva y le suban el ánimo y no quede sentida.

OBJETIVOS

Un conocimiento (profundo) de los integrantes del grupo.

Establecer una mejor comunicación mediante la recopilación de información referente a si lo que perciben los demás es coherente con lo que deseamos expresar.

Que los participantes conozcan como va su participación dentro del proceso, o como fue esta durante el mismo.

VENTAJAS

Las personas se sienten más cálidas, menos defensivas.

Es sumamente gratificante el saber lo que perciben de cada persona y si es lo mismo en relación con la auto-percepción de cada uno, con lo cual se va a observar la coherencia.

Hay un enriquecimiento grupal al obtener información de tanto positiva como negativa de cada uno de los participantes.

Se logra un crecimiento personal.

Se crea un clima de ayuda.

LIMITACIONES

Se puede llegar a herir los sentimientos del que la esta recibiendo.

Algunas personas tienen problemas para aceptar el halago y se sienten incomodas.

La retroalimentación positiva puede confundirse con los halagos manipuladores, y perder su valor.

JUNTA DE DOS

Dos personas se reúnen con el propósito específico de mejorar la manera en que trabajan juntas. Pueden ser supervisor y subordinado, compañeros de trabajo, o cualquier otro par --- que comparten una meta en común. Normalmente se reúne con --- ellos una tercera persona que va a ser el observador.

OBJETIVOS

Ayudarles a sacar a la luz y hacia donde pueda ser eliminada la problemática existente en la relación.

Especificar lo que cada uno espera del otro.

Aclarar la manera en que no están siendo satisfechas las expectativas de cada uno de ellos.

Negociar cambios tanto en las expectativas como en la manera en que éstas están siendo satisfechas.

Aumentar la ayuda en la relación.

VENTAJAS

El procedimiento es sencillo, ha sido probado y cuesta poco.

Los malos sentimientos entre dos personas claves pueden interferir seriamente en con la capacidad de una organización para llevar a cabo el trabajo, un arreglo exitoso entre dos individuos como éstos puede beneficiar a todos los que se encuentren tanto cerca como lejos de ellos.

LIMITACIONES

Las personas tímidas se alejan de él.

La presencia de la tercera persona puede ser irritante al principio porque es una persona extraña y ajena al problema.

CONCLUSION

En base a la bibliografía revisada y lo expuesto en el presente estudio, se puede concluir, que toda organización al igual que los individuos que la integran necesitan buscar nuevas y mejores formas de organizarse, que deben de ir a la par con las innovaciones y avances de la época actual.

Y es aquí donde el papel del Desarrollo Organizacional como técnica toma gran importancia, se cuenta con una gran variedad de definiciones, las cuales estan orientadas hacia un mismo fin: el de impulsar a las organizaciones y sus componentes, rumbo a nuevos horizontes, para satisfacer las necesidades de la organización como un todo, lo cual se logra mediante el esfuerzo conjunto de los integrantes de la misma.

Así mismo el especialista en Desarrollo Organizacional cuenta en la actualidad con elementos suficientes (tanto a nivel teórico como práctico) para orientar, a las organizaciones y sus componentes, hacia un cambio planificado; como se puede observar es aquí cuando las técnicas de intervención van a proporcionar la información teórica y la experiencia de cada especialista le va a proporcionar la práctica, estas técnicas van a facilitar el logro de los objetivos a los que se quiere llegar, es importante seleccionar la más adecuada para dichos fines, por lo cual, se debe contar con información al respecto (objetivos, en que consiste la técnica, sus ventajas, limitaciones), al conocer esta información se va a disminuir el tiempo y el riesgo de elegir una técnica de intervención errónea.

Por consiguiente la finalidad de este estudio radica en presentar un panorama general de un elemento importante con el que cuenta el Desarrollo Organizacional en la actualidad las Técnicas de intervención.

BIBLIOGRAFIA

5.- BIBLIOGRAFIA

- 1.- ARIAS GALICIA, Fernando., Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, México 1983
- 2.- BECKHARD, Richard., Desarrollo Organizacional Estrategias y Modelos. Ed. Fondo Educativo Interamericano S.A. México 1973.
- 3.- BENNINS Warren, G., Desarrollo Organizacional, su Naturaleza, sus Orígenes y Perspectivas. Ed. Fondo Educativo -- Interamericano, S.A. México 1973.
- 4.- COMES, P. Guía para la Redacción y Presentación de Trabajos Científicos. Ed. Oikos-Tau S.A. Barcelona España 1971.
- 5.- FORDYCE, J.K., WEILL, R. Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos. Ed. Fondo Educativo Interamericano, S.A. México 1976
- 6.- FRENCH & BELL, Jr. Organizational Development Precticehal. Fondo Educativo Interamericano, S.A. México 1974.
- 7.- GALBRATH, Jay., Planificación de Organizaciones. Ed. Fondo Educativo Interamericano, S. A., México 1977.
- 8.- GARZA MERCADO, Ario., Manual de Técnicas de Investigación. Ed. El colegio de México. México 1978.

- 9.- GRADOS ESPINOSA, Jaime., Temas y Técnicas de Psicología del Trabajo, Tomos I y II. Ed. Facultad de Psicología. - U.N.A.M., México, 1985
- 10.- GRADOS ESPINOSA, Jaime., Como Obtener más Provecho de -- una Entrevista. Inedito 1988.
- 11.- HOUSE, Edgar, BOWDITH, James., El Comportamiento Humano en la Organización. Ed. Fondo Educativo Interamericano, S. A. México 1980
- 12.- HIDALGO SANCHEZ, B., GALLARDO RIZO, B., Diagnóstico Organizacional de un Organismo Desconcentrado. Tesis Profesional, Facultad de Psicología U.N.A.M. México 1987
- 13.- KERLINGER, F., Investigación del Comportamiento. Ed. Interamericana, S. A. México 1979
- 14.- LAUWRENCE, Paul., CORSCH, Jay., Desarrollo de Organizaciones, Diagnóstico y Acción, Ed. Fondo Educativo Interamericano, S.A. México 1973
- 15.- MARGULIES, Newton., RALA, P., Desarrollo Organizacional, - Valores, Procesos y Tecnología. ED. Diana. México 1974
- 16.- MICHEL, Guillermo., Ecología de la Organización. Ed. Trillas. México 1974
- 17.- PARTIN, J., Jennings., Perspectivas del Desarrollo Organizacional. Ed. Fondo Educativo Interamericano, S.A. México --- 1977
- 18.- PARDINAS, Felipe., Métodos y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. Ed. Siglo XXI. México 1982.