



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

“DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

TESIS CON
BALLA DE ORIGEN

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

IGNACIO ANTONIO GUTIERREZ FANTOJA



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

INTRODUCCION

CAPITULO I "BUROCRACIA" Pág.

1. ¿Cómo se inició la Burocracia?.....	1
2. Teoría de la Burocracia.....	2
3. ¿Qué es la Burocracia?.....	8
4. Virtudes, Amenazas y Formas de Adaptación de la - Burocracia.....	11
5. ¿Por qué cambiar a la Burocracia por un Sistema - Nuevo ?.....	14

CAPITULO II "DESARROLLO ORGANIZACIONAL"

1. Inicios del Desarrollo Organizacional.....	19
2. ¿Qué es el Desarrollo Organizacional?.....	21
3. Características Generales del Desarrollo Organi- zacional.....	27
4. ¿Qué tienen que ver los sistemas y los grupos en el Desarrollo Organizacional?.....	34
5. Elección de un Modelo o Estrategia dentro del De- sarrollo Organizacional.....	48

CAPITULO III "DISEÑO GENERAL DE DESARROLLO ORGANIZA- CIONAL"

1. Aclaración de Capítulo.....	54
2. Modelos de Desarrollo Organizacional.....	54
3. El Modelo del Grid Gerencial.....	64
4. Método de Laboratorio.....	78

	Pág.
5. Dinámica de Grupos.....	81
6. Grupo T.....	87
<u>CONCLUSIONES</u>	91
<u>GLOSARIO</u>	98
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	100

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

La presente tesis tiene como objetivo principal: Describir la realización entre el "Sistema Burocrático" y el "Desarrollo Organizacional", así como los modelos, estrategias y técnicas más representativas de este último sistema.

Por lo que se desarrollarán en tres partes, cada una de éstas con un subtema específico e interrelacionadas entre sí, la primera de éstas será para el tema de la BUROCRACIA, aquí se tratará de encontrar los orígenes de ésta a través de estudiar los diferentes tipos (anteriores) de organización que ha tenido el hombre como sociedad; es decir, desde un sistema primitivo que se le ha denominado "Estado" hasta lo que actualmente conocemos como BUROCRACIA.

Además, se verán los diferentes enfoques de las principales teorías con respecto al tema en cuestión. Dichas teorías serán entre otras: la Sociología a través de autores como Max Weber (1922), cuya principal aportación es la realización de una clasificación, en donde se realiza la comparación de los diferentes "Tipos de Autoridad"; fuertemente influenciado por la "Racionalidad". Robert Morton (1928) por el contrario se ve influenciado por el "Funcionalismo" y desarrolla lo que conocemos como "Teoría de la Disfunción"; la Sociología realiza para un óptimo estudio, la clasificación de los componentes necesarios para poder explicar a la BUROCRACIA, éstos son:

- a) Como una forma de organización social (el hombre),
- b) Como un instrumento de poder político, y
- c) Como el resultado o consecuencia de ambos en un momento histórico.

En la Economía en cambio, se busca demostrar cómo la BUROCRACIA obstruye los caminos para un desarrollo pleno de la empresa y del individuo mismo. Debido a que su principal interés era la producción, autores como F. Taylor (1961) con

su "Teoría Administrativa de la Organización" tiene como idea principal el rendimiento y realizan un estudio para poder crear un sistema de "Tiempos y Movimientos", en el cual para obtener buenos resultados, manejan la idea de satisfacer las necesidades de los sujetos a través de incentivos económicos; por el contrario en la "Teoría de los Recursos Humanos" de Mayo (en Tannebaum, 1968) se maneja más la idea de la comunicación entre un grupo social de trabajo, ésto con el fin de buscar más que un incentivo material, uno no material, que moralmente es más significativo para el sujeto.

Con lo anterior se intentará abarcar de grosso modo la totalidad de las perspectivas posibles con relación al tema de la BUROCRACIA.

Se presentarán las diferentes características y los elementos del tema a fin de lograr una clara identificación de lo que es ésta; es decir, su clara identificación en cuanto a su definición y la del sujeto que está inmerso en este sistema, llamado burócrata desde un punto de vista actual; se intentará además de manera completa describir las diferentes virtudes, lo que la amenaza como sistema y las posibilidades que tiene de sobrevivir a través de ciertas modificaciones por medio de estrategias (Cambio Totalizador y Cambio Incremental) a su estructura y cambiando su objetivo de aplicación con ésto se busca una nueva forma de transformar al Sistema Burocrático obsoleto en algo más funcional tratando de identificar claramente las características del grupo en el cual rendirá al cien por ciento.

En la segunda parte se intentará describir desde sus inicios, cómo se fue originando la idea de transformar un sistema, desde cuándo comenzó y por qué, además de ver bajo qué condiciones se estaba que favorecieron su pleno desarrollo y se fue dando lo que hoy conocemos como DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Al término de esta parte se darán los puntos esenciales para poder elegir un modelo o estrategia de cambio, tomando en cuenta los tipos de resistencia dentro de la misma organización, del individuo mismo como unidad de cambio y las normas para que se pueda dar éste (modelo o estrategia de cambio), a través de ciertas preguntas que ya se encuentran estructuradas de manera general y que al poder contestarlas nos indicarán plenamente las metas que se quieren alcanzar y las posibilidades de poder lograr éstas.

Dentro de la última parte, se busca desarrollar de manera completa el proceso de cambio (esquema) en la organización para poder de manera ordenada lograr una transformación lógica y razonable a las circunstancias de ésta.

Los modelos que se manejarán en esta parte son los que a continuación se mencionarán de acuerdo a su autor y por orden de complejidad, éstos son:

- a) Modelo de Cambio Planificado de Bennis.
- b) Modelo de Grid Gerencial de Blake y Mouton.
- c) Modelo General de D.O. de Schermerhorn, y
- d) El Plan de Cambio Social de Sánchez Bedolla.

Estos son de manera general los más completos y representativos de los modelos existentes. En el primero de estos modelos, Bennis (1973) desarrolla una representación gráfica con todos los componentes que influyen en este proceso; Blake y Mouton (1973) desarrollan de manera más específica un modelo llamado: "Grid Gerencial", en el que entre otras funciones se representan los "Estilos de Liderazgo" y que consta de 6 fases, cada una con características muy particulares; el modelo de Schermerhorn, por el contrario en 1987 presenta un modelo general de los pasos que considera necesarios para obtener una buena organización en el sistema con ayuda del DESARROLLO ORGANIZACIONAL y finalmente el modelo o plan de

Sánchez Bedolla (1980), en el que a través de 3 fases desarrolla el proceso de cambio, donde cada una de estas fases está determinada por una serie de pasos de orden progresivo.

En este último modelo podremos obtener información adicional que nos será de vital importancia para el conocimiento del proceso en su totalidad.

Con lo que respecta al caso del Grid Gerencial, nos merecerá también un especial interés, ya que éste es uno de los más utilizados del momento en las organizaciones. Para este caso veremos los comienzos del modelo, la descripción total del Grid Gerencial así como la gráfica y explicación de la rejilla, los puntos de ésta y su significado y el desarrollo total de las fases una a una.

Otro paso esencial de esta tercera parte, será estudiar lo que se conoce como el "Método de Laboratorio" ya que es también uno de los más utilizados del DESARROLLO ORGANIZACIONAL, en este punto trataremos de describir los comienzos de éste, los tipos de aprendizaje existentes dentro del presente método y los posibles problemas que pudieran existir al tratar de aplicarse entre otras cosas.

La Dinámica de Grupos por otra parte es una de las áreas que tiene una más estrecha relación con el DESARROLLO ORGANIZACIONAL, por lo que será de vital importancia escribir una sección para este aspecto, en donde se describirá los comienzos de la dinámica, la real interacción de sus componentes en el presente tema y su principal aportación dentro de la idea de transformar un sistema.

Para poder terminar con el tema, se expondrá una de las más importantes técnicas, no sólo por su utilización sino por los magníficos resultados que hasta este momento se han obtenido.

A través de diferentes autores se definirá qué es el DESARROLLO ORGANIZACIONAL, qué implica dentro del concepto de cambio, y como un antecedente, su relación con los sistemas y los grupos. En cuanto a los autores podríamos mencionar por ejemplo a: Bennis, Beckhard, Carrol, etc..., en el que cada uno de ellos da una clara definición del tema, de acuerdo a la corriente en la cual se encuentra inmerso, sea social, administrativa o económica.

En base a lo anterior, se buscarán las diferentes características del tema en cuestión que los autores antes mencionados describen de éste, y las posibles aclaraciones que sean oportunas para entender mejor lo que es el DESARROLLO ORGANIZACIONAL y poder diferenciarlo claramente de otros términos que a pesar de tener relación con éste no significan lo mismo como podría ser por ejemplo la "sensibilización".

Como anteriormente se mencionó, se intentará describir de la forma más completa la relación existente entre los grupos y sistemas con el tema de esta parte; es decir, la existencia de subsistemas o componentes de un total, que determinan, la efectividad de un sistema, además del interés humano al desarrollar un trabajo, los puntos donde éste pasa y los problemas que se desprenden de éste, sea social, administrativo o económico; lo anterior nos revelará que el origen del cambio debe de iniciarse en el grupo, por lo que será necesario identificar su clara definición así como su formación, también será necesario diferenciar lo que es un grupo y un equipo de trabajo y la manera de poder integrarlo mejor, para poder obtener un máximo desarrollo.

Como se ha podido ver, los posibles tipos de sistemas, los grupos o equipos de trabajo y las posibles maneras de intervenir, todo esto implica la base de una organización y si se desea lograr una transformación, es en base a estos conocimientos como podríamos lograr algo.

Dicha técnica es el "Grupo-T", aquí se tratarán los siguientes puntos: su definición, los inicios de ésta, sus objetivos y sus aplicaciones. los elementos y procedimientos que la componen, concluyendo con lo anterior el tema de la presente tesis.

C A P I T U L O I

" B U R O C R A C I A "

1.- ¿Cómo se inició la Burocracia ?

Desde los orígenes de la humanidad, el hombre ha tenido la necesidad de agruparse y organizarse para sobrevivir por cualquier medio, ya sea éste material, intelectual o la unión de ambos.

La manera en que el hombre se ha organizado, y cómo esta organización ha afectado su ritmo de vida, es el punto de estudio de este documento. Cuando el hombre empezó a organizarse, creó un sistema primitivo que los hombres de Ciencia llamaron "Estado", dicho sistema daría origen a lo que ahora conocemos por BUROCRACIA, ya que el Estado es un paso necesario dentro de la organización hacia la BUROCRACIA.

En la época del "esclavismo", los esclavos y prisioneros a través del sometimiento y la fuerza eran obligados a prestar fidelidad y servicio al grupo dominante o conquistador, dependiendo sus actividades de los conocimientos y capacidades de los cuales eran poseedores, este sujeto social se encargaba de la ejecución práctica de las políticas del grupo dominante.

En el "feudalismo", el sujeto que era esclavo pasó a ser siervo del señor feudal, y lo que al principio fue la utilización de la fuerza para que éste realizara lo ordenado, ahora se convertía en un poder divino; es decir, el concepto religioso y el poder divino eran una forma de poder controlar al pueblo a través de la idea "del elegido por Dios", en esta etapa el sujeto que prestaba sus servicios empezaba a especializarse en una actividad y el número de sujetos a disposición del sistema aumentaba cada vez más. creándose la necesidad de obtener una mejor organización, con una estructura más desarrollada que la de esta época.

Ya en la época de la "burguesía", el grupo dominante pasa su concepto de poder de la divinidad a el capital existente en cada grupo; es decir, el dominio que ejercía el aspecto religioso es sustituido por el de lo material, en especial el monetario. Creándose un fuerte interés por desarrollar más las ciencias y la tecnología, con el fin de incrementar la producción y mantener aún más el poder, surgiendo con este interés todo un mecanismo para defender a la burguesía: la BUROCRACIA, acentuándose cada vez más la división del trabajo y su mecanización.

Bennis (en Robbins, 1986) establece que la BUROCRACIA es la respuesta a la dominación personal, el nepotismo, los juicios caprichosos y subjetivos, que implicaban la crueldad en los primeros años de la "Revolución Industrial", nació ante la necesidad de un orden y precisión dentro de la empresa y de las exigencias por parte de los trabajadores de un trato imparcial (época victoriana).

El desarrollo de la BUROCRACIA ha constituido un eje fundamental para el Capitalismo Moderno, y es a partir del siglo XIX cuando este sistema se perfecciona, gracias a la "Revolución Industrial", comienza el desarrollo pleno de la tecnología.

2.- Teorías de la Burocracia.

La BUROCRACIA es una etapa de desarrollo de la sociedad que debemos de considerar como un tipo de vida social, ya que es forma y consecuencia de una realidad.

Las ciencias, en particular las sociales han realizado estudios para poder explicar a la BUROCRACIA, clasificándola

para su estudio en tres partes, que son:

- a) Como forma de organización social (el hombre),
- b) Como instrumento de poder político, y
- c) El resultado o consecuencia de ambas en un momento histórico.

La Sociología es una de las escuelas que más ha estudiado a la BUROCRACIA, y es Max Weber (1922) quien basado en sus observaciones en la Administración Prusiana y en el análisis de los "Tipos de Autoridad" (en los que se encuentran: el Tradicional, en el que la autoridad ha pasado de generación en generación a un grupo o persona específica y por esto los demás aceptan sus órdenes; el Carismático, en donde las órdenes son aceptadas porque tiene una personalidad influyente; y el Legal-Racional o Burocrático, en donde las órdenes y las reglas se aceptan porque están de acuerdo con ellas además de que están avaladas en el derecho y la ley), mencionando que el tipo de autoridad "Legal-Racional", es el que le permite comprender a la BUROCRACIA, definiendo: este es un sistema de organización permanente, cuya base principal es la división del trabajo, (Modelo de Organización Formal: Teoría de la Burocracia), determinando que la forma de organización más eficiente era ésta, ya que utiliza únicamente las habilidades especiales y no toma en cuenta otras características del organismo humano, modelo racional e impersonal, dirigido a metas con reglas específicas que se necesitan cumplir para que éste sea eficiente.

Con una estructura vertical jerarquizada, marcando la especialización más elevada a través de definir todas las funciones y los roles específicos, controlando a base de normas o reglas impersonales, regulando la conducta de interacción entre los individuos, sin carácter patrimonial ya que se les

asignaba por un lapso de tiempo, Weber consideraba a la Burocracia como el resultado más eficiente del desarrollo técnico de la sociedad moderna a pesar de que atenta contra la individualidad.

Weber realiza las siguientes características de su Burocracia Ideal: (en Schermerhorn, 1987)

- a) Trabajo especializado en donde cada puesto tiene una responsabilidad y autoridad clara y definida.
- b) Los oficios y las posiciones se dan bajo la jerarquía de la autoridad.
- c) En cuanto a sus miembros, son seleccionados y promovidos bajo la competencia técnica.
- d) También tienen una carrera administrativa bajo un salario fijo.
- e) Se encuentran además bajo reglas, controles estrictos, impersonales que son aplicados a lo general.

Robert K. Morton (1928) realiza sus estudios con una gran influencia de la teoría anterior, pero abandona su nivel ideal de racionalidad y adopta ideas de la Teoría Funcionalista, encontrando que existen elementos disfuncionales en la conducta burocrática, como serían: la falta de flexibilidad y la tendencia a desviar los medios de los fines. Creó la Teoría de la Disfunción en donde la misma normatividad podría crear efectos funcionales y disfuncionales, por lo que (por esta teoría) dicho problema social podría convertirse en un fenómeno desequilibrador para la sociedad. Estos planteamientos dieron origen a la modernización de la Teoría Burocrática, que trata de llevar a la práctica en forma empírica el modelo de Weber.

Robert Michels (op.cit.) se dedica a estudiar la democra-

cia interna de la Burocracia, basados en estos estudios afirma que la especialidad significa autoridad, ya que el incremento en la división del trabajo y la complejidad burocrática, dan como resultado la concentración del poder, creando así una forma organizada dictatorial. Por lo que considera a la Burocracia como un elemento detentador del poder político.

Bruno Rizzi (1939) analiza el Estado Soviético, con la idea de que la Burocracia sólo puede ser estudiada a través del proceso histórico que ha generado su dinámica, maneja además una nueva clase de explotación desarrollada por la apropiación social: Colectivismo Burocrático (Burocracia), aquí sólo los altos mandos toman las decisiones y la mayoría las acatan y las llevan a la práctica.

James Burnham en los Estados Unidos, desarrolló la Teoría de la "Revolución Administrativa", influenciado por Rizzi opinaba que al perder el control del mando dentro de la sociedad, ésta quedaría política y económicamente en manos de los "administradores" del Estado Burocrático, obteniendo además una clasificación en los estratos dominantes de la Burocracia, llamándolos "Directores", con la idea consciente e inconsciente de mantener esa posición. (en Fayol, 1961)

La Economía, es otra de las escuelas interesadas en el estudio de la Burocracia, Ludwik Von Mises y Friederich Von Hayek (en Mota, 1978), afirmaban que el constante crecimiento del Estado Burocrático, amenazaba a la Economía y a la democracia de la sociedad ya que destruía el Capitalismo y la "libre empresa". Franz Neuman consideraba a la Burocracia como la concentración y la monopolización por parte del Estado para obtener el total control del poder. (op.cit.)

Los economistas por lo anterior, consideraban a la Buro-

cracia como un producto de la sociedad que tendía a cerrar toda posibilidad de democracia y crecimiento individual sin que éste dejara de depender del Estado.

La Teoría Administrativa de la Organización, fue una escuela más que se unió a estudiar a la Burocracia y sus fenómenos. Friederick Taylor (1961), uno de los teóricos más representativos de esta escuela, dio origen al movimiento denominado "Administración Científica", quien mostró más interés por el área de la productividad que por el aspecto político, intentaba crear una organización más eficiente partiendo de los supuestos de que el hombre trabajaba exclusivamente para poder satisfacer sus necesidades fisiológicas.

Planteó introducir un aliciente al trabajador de forma racional para obtener como único valor la productividad, con el fin de obtener una mayor producción y empleados más eficientes. propuso una organización autoritaria, con un cuerpo directivo para dirigir completamente a la organización. Taylor nunca tomó en cuenta los principios de libertad y democracia desarrollando además la Teoría que mide el tiempo, las conductas y la manipulación del trabajo, para aceptar o no un rendimiento mostrado por cada empleado. (en Taylor 1961)

La Teoría de las Relaciones Humanas del científico Elton Mayo (en Tannebaum, 1968), mostraba un gran interés por las comunicaciones y los grupos sociales, ya que según él, éstos eran vitales en toda organización para poder obtener una mayor productividad, tomando en cuenta no sólo la capacidad física sino además las relaciones existentes con los demás, por lo que los incentivos no materiales son tanto o más importantes que los materiales; es decir, el dinero no era sólo una manera de satisfacción para los individuos, sino que el sentimiento de integración a un grupo y el sentido de responsabilidad

propia, generaban una mayor satisfacción.

A partir de esta Teoría o movimiento, juegan un papel muy importante la comunicación y la participación activa, con metas afines a todos los integrantes, propiciando así: el sentimiento de ser verdaderamente tomados en cuenta como únicos miembros de un grupo.

Herbert Simon (en Mota, 1978), se dedicó a estudiar a las organizaciones burocráticas dentro de su propia estructura, influenciado por la escuela llamada "Toma de Decisiones"; encontró en sus estudios realizados, que existía una gran dificultad por parte del sujeto bajo el sistema burocrático, para poder resolver cualquier tipo de problema que se presentase en el transcurso de su actividad dentro del sistema mismo, va que generalmente la respuesta a esta situación se basa, en un momento dado, en la políticas y los objetivos fijados en la organización, limitando la posibilidad de acción y el desconocimiento de posibles alternativas.

Debido a que esta situación era demasiado compleja y tardía, propuso un modelo racional para poder evitar la conflictiva que se genera al querer resolver cualquier problema no establecido que se presentase, por lo que con el modelo que se propone se busca obtener una mejor eficiencia.

"Modelo de Herbert Simon"

El modelo consta de tres pasos básicos. éstos son:

- a) Conocer todas las posibilidades o alternativas que se puedan utilizar para cualquier tipo de problema.
- b) En base a las posibilidades o alternativas anteriores, predecir las posibles consecuencias, tanto positivas

como negativas, y

- d) Determinar cuál es la consecuencia que favorece más a los intereses de la misma organización.

3.- ¿ Qué es la Burocracia ?

Con base en las diferentes teorías que se han manejado y los datos de cómo comenzó el sistema burocrático, podemos entonces si no definir en forma clara, sí al menos describir las diferentes características que conforman a la Burocracia y al sujeto que está dentro de ésta, llamado: burócrata.

De acuerdo a nuestro criterio, el burócrata es considerado en estos momentos como un ser improductivo, ya que no genera un proceso capitalista y por lo tanto no hay posibilidad de obtener plusvalía, genera además un gasto para el Estado ya que no se un desempleado, al existir una división tan determinante, crea una centralización de poder, por lo que las decisiones las toman unos cuantos de una gran mayoría, socialmente podemos decir, que este grupo se encuentra en un punto intermedio entre la gente productiva que genera dinero y la que no genera y es gasto para el Estado, careciendo de una ideología determinada, ya que tanto puede ser un fuerte apoyo a la unidad política de la nación, puede también ser parte de la mayoría del pueblo.

La función del burócrata estará determinada por el tipo de Estado Burocrático encargado de reproducir las condiciones necesarias que garantizan la constitución del Estado dominante.

Creada la Burocracia para evitar la subyugación personal, el nepotismo, la crueldad y contra los juicios subjetivos, responde a las necesidades de orden de esa época, buscando

una autoridad legal y lógica, dirigida hacia metas. Esto nos lleva a determinar de manera más clara los elementos de la Burocracia, éstos son: (presentado por Weber, 1922)

- a) Existe una jerarquía o escala de mando bien determinada.
- b) Hay un sistema de procedimientos y reglas para todas las eventualidades del trabajo.
- c) La división del trabajo está con base a la especialización.
- d) La promoción y la selección tienen como base la competencia técnica, y
- e) Impersonalidad en las relaciones humanas.

La Burocracia al igual que otros temas es complicada para poder explicarla y más aún para poder tener una plena seguridad de cuáles son los elementos o características esenciales de ésta, debido a este motivo a continuación presento otro conjunto de características, que aunque puede existir cierta similitud con las anteriores, nos será de gran ayuda para poder entenderla mejor.

Características de la Burocracia: (en Cortez, 1974)

- a) División de trabajo en base a méritos y capacidad.
- b) Derechos y poder bien delimitados.
- c) Jerarquización de niveles, donde cada nivel inferior debe de estar controlado por uno superior y éste debe de estar a cargo de profesionistas (una de las ideas de Weber),
- d) Comunicado de reglas y sanciones por escrito, para ser registrados,
- e) Conducta en oficina supeditada a normas o reglas técnicas llevándose racionalmente, que requiere de un entrenamiento especializado, para que todos los sucesos que acontecen dentro de la organización estén previstos.

- f) "Una esfera específica de competencia, en donde las relaciones entre las diferentes especializaciones han de estar bien definidas y deberán de observarse en la práctica", y
- e) Separación entre los bienes de la organización y los bienes personales de los empleados.

Charles Perrow (1972), trata de esclarecer un poco más lo que en la actualidad se debe entender por Burocracia, él menciona que la Burocracia "hace pensar en reglas y reglamentos rígidos, una jerarquía de oficinas, una estrecha especialización del personal, una abundancia de oficinas o unidades que pueden incapacitar a los que deseen hacer las cosas bien, la carencia de personalidad y la resistencia ante el cambio".

Esta idea de la Burocracia es el resultado de querer que este sistema sea el bien para cualquier mal; y en donde, además de lo anterior, debemos de ver cómo el sistema fue aumentando su volumen no sólo de reglas y responsabilidades, sino que además su gran volumen humano, que es quizá una de las principales causas por las que este sistema va no es tan satisfactorio como antes, ya que se fue volviendo cada vez más complejo y lento.

Perrow menciona también, que la Burocracia "posee patrones de conducta más o menos estables que se basan en una estructura de los papeles y en tareas especializadas".

Para poder concluir este punto debemos de retomar las ideas del iniciador de este sistema: Weber. él buscaba un sistema racional e impersonal, de relación de gente entre sí con respecto a su trabajo, cuya meta era realizar todas las tareas de la organización con el máximo de eficiencia, por lo que hay que evitar el error, favoritismo, paternalismo

y la conducta idiosincrática, definiendo cabalmente todos los trabajos y que sean supervisados cuidadosamente. para poder evitar cualquier desviación en el trabajo.(en Smith.1977).

4.- Virtudes, Amenazas y Formas de Adaptación de la Burocracia.

La base de la Burocratización es la especialización, la necesidad de controlar las influencias extraorganizativas sobre los miembros y la necesidad de hacer frente a un ambiente cambiante e inestable. La especialización es buena ya que el individuo puede aprender varias tareas y ejecutarlas de manera regular pero el rendimiento mejorará si aprende unas cuantas y las ejecuta (esto es acorde a la capacidad por inclinación natural, adiestramiento o una experiencia previa).

En la Burocracia también se tienen factores que son favorables, por lo que serán mencionados a continuación. (en Bartlett, 1980).

Virtudes del sistema Burocrático:

- a) Muestra una gran estabilidad,
- b) Claridad y sencillez,
- c) Cohesión, y
- d) Consistencia, así lo complejo se vuelve sencillo y lo abstracto claro.

La estructura Burocrática, trata de un sistema que siempre debe de interactuar con otros sistemas y existir dentro de un sistema mayor, respecto a su sistema de funcionamiento interno, la estabilidad es un punto básico, para que exista

un grado exitoso de efectividad funcional general, y debe mantenerlas en el ambiente externo.

Las fuerzas de cambio se generan en el ambiente externo de la estructura Burocrática (cambios socio-políticos), donde en razón de la magnitud, alcance y duración de estas fuerzas, dicho movimiento puede causar serios daños a la estructura interna del sistema Burocrático, a menos que se presenten adaptaciones de importancia, se generará una desestabilidad.

Los sistemas Burocráticos públicos serán adecuados cuando se apliquen a corto plazo, de modo limitado y en casos poco complejos (cuando el problema es limitado, sencillo y dócil, hay una solución más o menos rápida).

En relación a las influencias externas existen dos estrategias que la Burocracia puede adaptar: el "Cambio Incremental" y el "Cambio Totalizador", ambos conjuntos sugieren formas diferentes para la toma de decisiones empleadas en la solución de problemas. (op.cit.)

El "Cambio Incremental" se basa en una solución satisfactoria o "bastante buena" a buscar lo mejor, esto se lleva a cabo cuando el ambiente es muy estable y existe poca ansiedad, sin embargo, ésta se derrumba cuando la solución "bastante buena" ya no es suficiente para poder satisfacer el problema.

El "Cambio Totalizador" se basa en dar respuestas nuevas a problemas nuevos, y así adaptarse a situaciones agitadas. (en parte creadas por el proceso de la tecnología que genera una fuerte impersonalidad). además de los múltiples problemas que se van creando al unirse día a día, un grupo más al conjunto de grupos ya existentes, que no permite el satisfacer los problemas, ya no del individuo sino del grupo de manera directa.

Schermerhorn (1987), enlista una serie de deficiencias en el sistema Burocrático:

- a) Se crean una serie de conflictos cuando existe dentro del sistema una divergencia de intereses.
- b) Hay muy poca flexibilidad.
- c) Existe la posibilidad de que se llegue a formar el servicio para una élite, (caso conocido trabajadores del gobierno, tiendas de autoservicio, ISSSTE, etc...),
- d) La conformidad con los procedimientos, detrimento a la salud mental,
- e) Las reglas y normas sólo especifican un mínimo de requerimientos de la realidad existente.

Sin embargo, algunos autores a pesar de lo expuesto, afirman que "la estructura burocrática es capaz de soportar una gran cantidad de cambios superficiales, sin tener que modificar su estructura". (en Perrow, 1972).

Como podemos ver existen múltiples factores que favorecen o desfavorecen a la Burocracia, pero no por esto podemos negar la necesidad que existe de un nuevo sistema acorde a las necesidades actuales, o al menos la modificación de éste que sea capaz y eficiente.

Ahora bien, se van a determinar más específicamente los puntos que "amenazan" al sistema Burocrático: (en Tannebaum, 1968)

- a) El cambio rápido e inesperado (ya que la Burocracia es eficiente en lo rutinario y predecible en asuntos humanos),
- b) El aumento de tamaño (el sistema de la Burocracia se vuelve cada vez más complejo, cuando mayor es -

- el tamaño para las actividades de la organización),
- c) La creciente diversificación. (la complejidad de la tecnología moderna, que llevan necesariamente a la re-organización de las actividades de las mismas personas),
 - d) El cambio en el comportamiento de los gerentes. (amenaza básicamente psicológica, debido al cambio constante en el concepto del hombre, poder y valores organizacionales; en donde, lo mecanizado pasa a lo humanístico y democrático), y
 - e) La "revitalización organizacional" en donde se hace un exámen deliberado y consciente del comportamiento organizacional y se establece una relación cooperativa entre trabajadores y gerentes para mejorar los desempeños.

Bennis (op.cit.) agrupa lo anterior en cuatro riesgos:

- a- el cambio rápido e imprevisto, (contrario a lo rutinario y previsto),
- b- el crecimiento de tamaño,
- c- la mayor diversidad de actividades y personas, y
- d- el cambio en el comportamiento gerencial.

5.- ¿ Por qué cambiar a la Burocracia por un Sistema Nuevo ?

Para que se pueda dar el cambio en el Sistema Burocrático, se debe de conocer a la organización, como un todo organizado y significativo, en donde los sistemas secundarios son parte integral, en un marco de tiempo real, conociendo así las metas de la organización. (Se interesan además por reducir las fricciones sociales y políticas, cuando hay ideas nuevas a las

existentes).

La relación entre ambiente, Burocracia y Cambio Social merecen más atención necesitándose nuevos modelos organizacionales, nuevas alternativas burocráticas y nuevas soluciones a los problemas.

El grado y naturaleza del cambio en cualquier ambiente socio-político, se verán afectados directamente (de modo positivo o negativo), por el complejo burocrático que funciona dentro de éstos.

El cambio es algo inevitable para que pueda sobrevivir cualquier organismo (social o biológico); ningún organismo controla por completo su ambiente (interno o externo), sobre él se están ejerciendo en forma constante fuerzas de cambio y estos cambios obligan a dar respuestas de adaptación para que el organismo sobreviva, pero es conveniente aclarar que el cambio es variable para cada organización, así como sus resultados.

Las relaciones Burocráticas resultan inefectivas para satisfacer las demandas de cambio a gran escala que surjan de ambientes cada vez más agitados, debido a las insistencias de los sistemas burocráticos de emplear procedimientos ya establecidos para problemas nuevos.

El grado en que el sujeto se adapta con buen éxito a tales, dependerá de la exactitud con que percibe esas intensidades; sin embargo, cuando las fuerzas del cambio se manifiestan de un modo claro y franco, es poca la probabilidad de errar en la percepción de la intensidad, suponiéndose que quien toma las decisiones tiene a su disposición todas las facilidades para reunir los datos.

En los sistemas humanos y sociales esta adaptación anticipada, que sería la más adecuada, no es tan fácil de llevar, debido a que hay que "anticipar con efectividad las fuerzas del cambio, esto significa que el sujeto (sea como individuo o como organización), invertirá una buena proporción de sus recursos en la exploración rutinaria del futuro", y en donde además "el sujeto está convencido de que vale la pena realizar tal inversión; es decir, que los beneficios recibidos superarán los costos". (en Bartlett, 1980)

Sin embargo para los grupos pequeños, lo anterior carecerá de completo valor, debido principalmente a que será estable, interactuante de individuo a individuo, en donde los elementos fundamentables para establecer esta actividad rutinaria son:

- "un elevado compartimiento de valores entre los diversos miembros o las varias subunidades de cualquier sistema,
- y
- un alto grado de congruencia entre los valores y las conductas individuales" (op.cit.)

(Grupos pequeños caracterizados por relaciones interpersonales íntimas).

Por el contrario en los grupos a gran escala la unidad, la cohesión, el acuerdo y la congruencia, fuerte en los grupos pequeños, conforme aumenta el número del grupo se irán dando y se perderá la consistencia en la toma de decisiones.

Sheldon A. Davis y R. Tannebaum, opinan que los modelos burocráticos de la organización, reaccionan menos a las demandas externas e internas de un medio ambiente que se modifica aceleradamente, ya que sus fundamentos no se aplican a las necesidades actuales del hombre.

Para W. Bennis el modelo burocrático se aleja cada vez más de la eficiencia requerida, por lo que tenderá a desaparecer de lo que él llama la sociedad anónima, ya que los valores y principios en que se fundamenta la Burocracia, así como su implementación han resultado incompatibles en estos momentos con la constante transformación del hombre como ser humano, debido a que reduce su motivación, su desarrollo como persona se ve atrofiado y su ánimo embotado, ya que su utilidad se ve reducida tanto en la organización como en el hombre mismo.

Esto nos lleva a creer, que existe la necesidad de crear un nuevo sistema que satisfaga completamente las necesidades de los nuevos hombres y las nuevas sociedades de hoy en día.

C A P I T U L O . . . I I

"DESARROLLO ORGANIZACIONAL"

1.- Inicios del Desarrollo Organizacional.

Desde los inicios del hombre las palabras producción y motivación han estado fuertemente entrelazadas para la sobrevivencia del hombre.

Es por esto que durante el primer tercio del siglo se inició el estudio de las palabras o el uso de términos como: racionalizar, "ingeniería humana", la manera en cómo se realizaba el trabajo y la forma del cómo se usa la fuerza de trabajo para aumentar la producción (productividad). Es hasta después de la Segunda Guerra Mundial, donde ya con mejores condiciones se pasó al estudio de cómo poder satisfacer las necesidades sociales, de supervivencia y seguridad, surgiendo e interesándose cada vez más por las "Relaciones Humanas" (necesidades sociales del hombre), buscando las maneras de poder satisfacerlas. aumentando así la motivación y la productividad, (continuando hasta la década de los 50's). A finales de la década anterior y principios de los 60's, surge la necesidad de formar personal para que se ocupe de mayores responsabilidades, aunado a un acelerado crecimiento organizacional crearon la necesidad de realizar una administración planificada y programas de desarrollo, dando como resultado cambios constantes, tanto administrativos como mecánicos y el desarrollo de sistemas de información más eficientes.

A mediados de los setenta hay un cambio de concepto dentro de la organización, enfocado en el cambio del sistema total en dirección a múltiples dimensiones; es decir, una evaluación del sistema, considerando a la organización como un sistema humano, complejo, con su propia cultura y sistema de valores. Siendo estos últimos continuamente examinados, analizados y mejorados, por lo que se le consideró como la base para el cambio que se está generando actualmente, (esta etapa de

transformación se ha llamado década de la explosión, en los 60's), en donde existió un cambio en los conocimientos, la tecnología, las comunicaciones y los aspectos económicos, todos los anteriores aunados al cambio social existente llamado "revolución de estructuras sociales"; es decir, las clases sociales son transformadas por clases económicas, generando cambios a todos los niveles, y más aún en el ambiente de los negocios por los siguientes elementos: (en Beckhard, 1973).

- a) la internacionalización de los mercados,
- b) la creciente importancia de la mercadotecnia,
- c) las relaciones de Línea y Staff,
- d) las múltiples afiliaciones de las organizaciones, y
- e) la cambiante naturaleza del trabajo.

Los cuales hicieron que la Burocracia tan mecanicista haya cedido a sistemas novedosos, orgánicos y formas matriciales en el que la autoridad administrativa basada en derechos delegados, pase a una autoridad conferida por el saber y las aptitudes y que el poderío institucional basado en coacciones y amenazas, retroceda ante la colaboración y la razón, por lo que los principios de los sistemas Burocráticos que restaban personalidad, se han desplazado gradualmente y se sustituyen con principios de organización basados en las realidades humanísticas y democráticas.

Transformándose con las ideas anteriores ciertos valores, estos valores mencionados son: (op.cit.)

- a) El hombre es y debe ser individual y autónomo,
- b) El hombre tiene y debe tener alternativa en su trabajo y tiempo libre.
- c) Las necesidades de seguridad deben de ser satisfechas por propia dignidad humana, para poder realizar su

- propio potencial (como humano),
- d) Si hay conflicto entre las necesidades propias del hombre con las de la organización, debe y puede satisfacer las propias.
 - e) La organización debe de disponer tareas estimulantes y significativas con recompensas intrínsecas, además de extrínsecas, y
 - f) Poder claro y reducido al jefe; es decir, delimitado.

Al cambio que se empezaba a manifestar, Bennis presentó tres proposiciones básicas: (1973)

- 1) Hipótesis Evolucionista: cada época crea una forma de organización adecuada a ella, en la presente hay cambios sin paralelo que llevan a revitalizar y reconstruir nuestra organización,
- 2) El único modo de cambiar a las organizaciones, es cambiando su cultura (modo de vida, creencias, valores, formas de relación e interacción), y
- 3) "Se requiere que las personas pertenecientes a la organización tengan una nueva "conciencia social" junto con su antecesora espiritual, la conciencia de uno mismo a la autopercepción". Siendo más difícil suscitar la conciencia social que la personal, pero es más esencial ésta por la clase de mundo en que vivimos.

2.- ¿ Qué es el Desarrollo Organizacional ?

Las ciencias sociales han mostrado un gran interés por los cambios sociales que se están llevando a cabo tanto en los macrosistemas como en las organizaciones. poniendo especial énfasis en todos aquellos elementos que están relacionados con dicho cambio como son: el conflicto, la resistencia, los

cambios de valores y la mala comunicación entre otros, ya que el cambio es consecuencia de una serie de transformaciones en diferentes ámbitos, que afectan a un sistema en su totalidad.

Dichos cambios parciales según las Ciencias de la Conducta se pueden dar en las siguientes formas: (en Sánchez, 1975)

- a) Cambio Evolutivo, "cambio natural en el que la Sociedad va transformándose paulatinamente sin previa sistematización, como van surgiendo las propias necesidades del cambio" (Sánchez B. 1980)
- b) Cambio Revolucionario, es una transformación radical donde todo se modifica de inmediato sin ver si existe una preparación del sistema adecuado al cambio, Schermerhorn (1987), llama a este cambio: "Cambio No Planeado", realizándose de manera espontánea o al azar sin depender de un estudio para conocer el agente del cambio.
- c) Cambio Planificado, donde se programan los cambios, se prevén las posibles consecuencias y se prepara a la comunidad para que los involucrados en este cambio lo propaguen y se sistematizan los diferentes cambios introducidos para que tengan una progresión lógica y no se contrapongan uno al otro.

Los cambios en la organización implican algunas modificaciones de los varios componentes que constituyen la esencia de la organización, este último cambio (Cambio Planificado) ocurre a consecuencia de esfuerzos específicos por un agente de cambio, en donde existe además la aplicación del conocimiento de las Ciencias del Comportamiento, en un esfuerzo de largo alcance para mejorar la habilidad de la organización para hacer frente con el cambio a su ambiente externo y aumentar la capacidad de resolución de los problemas internos.

Dicho Cambio Planificado es también conocido como DESARROLLO ORGANIZACIONAL, respuesta a la necesidad de transformación del hombre actual y de sus instituciones.

La relación existente entre el Cambio Planificado y el Desarrollo Organizacional genera los principios que serán aplicados a los individuos, grupos y organizaciones.

Principios relativos a los individuos: (en Schermerhorn 1987)

1. La necesidad de crecimiento y realización individual bajo el ambiente de trabajo que proporcione apoyo y reto.
2. La necesidad de asumir responsabilidades de acciones propias y contribuir positivamente a la organización.

Principios relativos al grupo:

1. Apoyo para poder satisfacer necesidades importantes.
2. Estos grupos pueden apoyar o perjudicar objetivos organizacionales.
3. La cooperación en grupos proporcionará satisfacción en necesidades individuales y de organización (op.cit.)

Principios relativos a la organización:

1. El cambio en una de las áreas de ésta afectará su totalidad.
2. La cultura de la organización afecta la expresión de los sentimientos y actitudes del individuo.
3. La estructura de la organización y del trabajo pueden satisfacer necesidades individuales, grupales y de la misma organización. (op.cit.)

Se ha estado hablando tanto de "organización" que se hace necesario aclarar un poco más de esta palabra.

"Una organización es un conjunto de personas que laboran en una área específica de trabajo para lograr un propósito común", ésta incluye desde los grupos familiares hasta las organizaciones religiosas, entidades gubernamentales y empresas lucrativas. Esta existe ya que el individuo está limitado en sus capacidades físicas. Los individuos y los grupos son parte fundamental de la organización ya que son en sí los Recursos Humanos.

Ahora bien, debemos de pasar a definir que es en sí el Desarrollo Organizacional, que para fines prácticos sólo llamaremos D.O.. Bennis (1973) define al D.O. de la siguiente manera:

"es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las ciencias, actitudes, valores y estructuras de la organización, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".

Otra manera de poder entender lo que es el D.O. por el mismo autor, es que es "una estructura educativa que emplea todos los más amplios medios posibles de comportamiento basado en experiencias a fin de lograr más y mejores alternativas organizacionales en un mundo sumamente turbulento".

Para Beckhard (1973) el D.O. es "un esfuerzo (1) planificado (2) de toda la organización (3) y administrado desde la alta gerencia, para (4) aumentar la efectividad y bienestar de la organización por medio de (5) intervenciones planificadas en los -procesos- de la entidad los cuales aplican los conoci-

mientos de las ciencias del comportamiento". Para cada uno de los paréntesis el autor da una explicación que se dará a continuación:

- 1) Cambio Planificado: diagnóstico sistemático de la organización, un plan estratégico para el mejoramiento y la movilización de los recursos humanos y materiales para llevarlo a cabo.
- 2) Sistema Integral: implica un cambio total de la entidad; es decir, modificación de la cultura, sistemas de remuneración o estrategia gerencial total, (sistema que es relativamente libre, con propios planes y futuros, dentro de limitaciones muy generales del ambiente).
- 3) Administración desde la Alta Gerencia: esto quiere decir que se debe de tener conocimiento y compenetración con los objetivos del programa, apoyando los métodos para el logro de los objetivos, esto no implica que esta gerencia deba de participar en las mismas actividades que realizarían los niveles medio y operario.
- 4) Aumentar la efectividad y el bienestar: todos deben de trabajar en relación con los objetivos y planes, donde la función determina la forma, la toma de decisiones se lleva desde los más elementales datos de información hasta los más altos, con un sistema de remuneración y castigos, a todos los niveles, con una mínima cantidad de actividades improprias. choque de ideas, la organización y sus partes, interactúan como un sistema "abierto-amblio", valor compartido y estrategia gerencial para apoyarlo que genera mecanismos de retroinformación o feedback.
- 5) Intervenciones Planificadas: que implican los conocimientos de las ciencias del comportamiento para que de una manera estructurada, lógica y ordenada se pueda

modificar o transformar dichos procesos.

Para L. Carrol (en Huse, 1980), el D.O. es un campo de rápida expansión, que por su misma rapidez es cambiante debido principalmente a los nuevos conocimientos que se van adquiriendo con el desarrollo de las ciencias, siendo el D.O. un intento a largo plazo orientado a cambiar o modificar la aptitud o conducta de la organización, que el medio externo pide, como también poder resolver los problemas internos que esto implica. "Se orienta hacia la integración de las necesidades del individuo en materia de participación, crecimiento y desarrollo en el trabajo".

Ferrer (1976) describe al D.O. como "una aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrados desde la alta gerencia y basados en las ciencias del comportamiento, para lograr la mayor efectividad y salud de la organización mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o los intereses que los condiciona". Al igual que Beckhard, Ferrer hace una descripción de diversos puntos que integran su definición.

Describe a la "aplicación creativa" como la teoría aplicada a una organización bajo circunstancias de ésta y sus miembros; los términos de "largo alcance" como la aplicación a toda la empresa por varios años en su primer ciclo; al "sistema de valores, técnicas y procesos administrativos" como integrados bajo una estrecha relación en donde uno modifica al otro; todo esto fuertemente respaldado y claramente comprendido por la "alta gerencia", cuyo fundamento será "basarse en las ciencias del comportamiento", ayudándose específicamente de las ciencias de la conducta en los aspectos técnico y administrativo.

Finalmente Koontz y O'Donnell (1985) describen al D.O. como un "método sistemático, integrado y planeado para mejorar la efectividad de la empresa", diseñado para la solución de problemas a todos los niveles en cuanto a la efectividad de operación, problemas como: cooperación, descentralización, comunicación principalmente.

3.- Características Generales del Desarrollo Organizacional.

Las características básicas descritas por Bennis para el D.O. son las siguientes: (1973)

- a) "es una estrategia educativa adaptada para lograr un cambio planeado de la organización", centrada en valores, actitudes, relaciones y clima organizacional.
- b) los cambios buscados están ligados directamente a la exigencia o demanda que la organización intenta satisfacer, (problemas de comunicación, conflictos grupales, liderazgo, identificación y destino, satisfacción y capacidad de la organización para poder proporcionar incentivos y cuestiones de la eficiencia organizacional.
- c) se basa en una estrategia educativa, que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado, (usando retroalimentación, entrenamiento en sensibilización, reuniones de confrontación y métodos basados en experiencias), generando estos datos como base para planear y realizar la acción,
- d) los agentes del cambio son en su mayoría, pero no exclusivamente extraños al sistema-cliente (agentes externos) en donde son tomados como expertos en la materia y aclaradores ante cualquier problema que

se presente durante el transcurso del cambio.

- e) implica una relación cooperativa entre el agente del cambio y los componentes del sistema-cliente,
- f) los agentes del cambio deben de compartir una filosofía social (valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular), que dan forma a las estrategias, determinando intervenciones y respuestas (en su mayoría) al sistema-cliente,
- g) los agentes del cambio comparten un conjunto de metas normativas basadas en su filosofía, las cuales son:
 1. mejoramiento de la competencia interpersonal,
 2. transferencia de valores hasta considerarlos legítimos,
 3. comprensión entre grupos y miembros,
 4. desarrollo eficaz de la administración grupal,
 5. mejores métodos para la solución de conflictos. y
 6. desarrollo de sistemas orgánicos en vez de mecánicos.

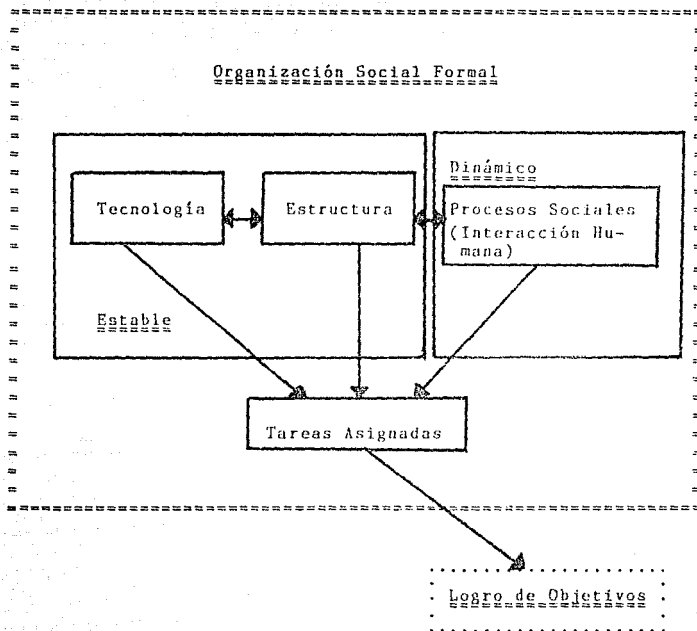
Robbins (1986) menciona que el D.O. "es una expresión que designa varias actividades relacionadas con la dirección del cambio "enfocándose este cambio hacia los sistemas organizacionales. Describe además cinco valores fundamentales del D.O., éstos serán los siguientes:

- a) Respeto por la gente (ser reponsable, escrupuloso v bueno).
- b) Confianza y Apoyo (características de una organización eficiente y sana).
- c) Confrontación (de problemas afrontándolos abiertamente para obtener una solución más eficiente).
- d) Participación (de los afectados directamente por el cambio).
- e) Centrado como programa a nivel de organización entera.

Newton (1974) relaciona una serie de valores relacionados con el hombre y su trabajo, bajo el contexto de la organización, dichos valores son:

1. Oportunidad de funcionar como ser humano y no como elemento del proceso de producción.
2. Oportunidad de desarrollar al máximo su potencialidad, como miembro y organismo mismo.
3. Crear un medio ambiente estimulante para el trabajo, (como prueba a vencer).

Dentro del D.O. o Cambio Social Planificado, existen varios puntos en particular denominados "supuestos del D.O." los cuales serán mencionados y explicados a continuación: (en Sánchez, 1975)



Tecnología: Recursos Materiales y Técnicos.

Estructura: Sistemas, Procedimientos, Normas, etc... .

P. Sociales: Personas, Grupos, Comunicación, Liderazgo, etc.

1. La organización social formal (entidad socio-tecnológica), comprende tres factores: tecnología, estructura y procesos sociales.
2. Estos son interdependientes y los resultados de la organización dependerán de dicha interacción.
3. Los dos primeros serán los más estables, mientras que los procesos sociales (interacción humana), es totalmente dinámico.
4. El factor tecnológico lo constituye: la maquinaria, toda la herramienta, los recursos materiales, técnicos y todo aquello que tenga relación con el desempeño eficaz de las labores.
5. El factor estructura lo constituye: lineamientos, estrategias, técnicas administrativas, (apoyo del funcionamiento de una organización), sistemas y procedimientos, normas, políticas y reglamentos para el comportamiento organizativo y social.
6. El factor interacción social lo constituye: procesos de interinfluencia de personas y grupos; es decir, procesos de comunicación, liderazgo, solución de problemas, toma de decisiones, etc...
7. Las tareas asignadas para cada subsistema las relacionan las mismas personas que la constituyen, reglamentando su conducta con base en la estructura organizacional, para una máxima eficiencia.
8. Por eficiencia entenderemos: lograr los objetivos de la organización con el máximo aprovechamiento de sus recursos.

Con toda la información que se ha obtenido hasta estos momentos, características, valores y supuestos del D.O., podemos determinar cuáles son los objetivos principales que pueden ser modificados o adaptados a las circunstancias de cada sistema, organización o institución, estos objetivos

serán: (en Newton, 1974)

- a) Acrecentar el grado de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- b) Acrecentar la frecuencia de confrontación sobre los problemas de la organización a nivel interno y externo.
- c) Que la autoridad conferida sea basada en conocimientos y aptitudes.
- d) Elevar el bienestar y entusiasmo personal.
- e) Hallar soluciones creativas a los problemas más frecuentes.
- f) Elevar el nivel de responsabilidad a nivel personal y grupal acorde a las formulaciones e implementaciones de los planes.

Dentro de la serie de contratiempos que tiene que afrontar el D.O.. los problemas que generalmente se presentan para poder desarrollar y aplicar el D.O., son los siguientes: (en Cortes, 1974)

1. Integración de necesidades del individuo con las metas organizacionales y la búsqueda del bienestar social (el tiempo entre el trabajo y la familia).
2. Influencia social, un problema de poder y de cómo se distribuye éste (fuentes y autoridades).
3. La colaboración, los mecanismos para el control grupal y el manejar y resolver los conflictos.
4. La adaptación o el cambio del ambiente de la Burocracia.
5. La completa identificación del grupo y del total de la organización, que sepa el individuo, qué es y hacia dónde va, que no se sienta restringido en sus posibilidades de elección.
6. La revitalización; es decir, la capacidad para apren-

der y recodificar los elementos o conocimientos pertinentes, creando un método para aprender a aprender, (proceso de aprendizaje humano), la capacidad para el autoanálisis, la retroinformación en el desarrollo de funciones, con una capacidad para dirigir el propio destino, todo esto y los puntos anteriores requieren de ciertas condiciones, como serían: ambiente, características de población, valores de trabajo, tareas y metas, organización y finalmente motivación, para poder empezar a estudiar sus posibles soluciones.

Es importante aclarar que no sólo hay problemas entre la misma organización y los recursos humanos, sino también entre las personas encargadas de llevar a cabo este cambio: es decir, las dificultades de las personas al realizar o interpretar ésta, ya que el tipo de organización influye en la aceptación o rechazo de este cambio.

Los problemas y dificultades que se tendrían que vencer, serían la necesidad de un estudio profesional, con un uso adecuado del adiestramiento de la sensibilidad, ya que es un factor de intervención entre los empleados y el consultor, esto es, lo interno y externo, ya que se debe de llevar a un cambio ideológico, del sistema burocrático al del D.O.

Es importante aclarar finalmente que el D.O. no es meramente un entrenamiento en sensibilización, los datos que se obtengan deben de ser generados por el propio sistema-cliente; no es también una forma refinada de liderazgo "tolerado", ya que no prescribe "estilo de liderazgo" salvo que éste sea abierto y que se acepte el diálogo; tampoco implica unanimidad en la toma de decisiones, cuyo valor básico teórico-práctico en la elección es por medio de la atención dirigida y la retroalimentación.

4.- ¿Qué tienen que ver los sistemas y grupos en el Desarrollo Organizacional ?

Debemos de entender al conjunto de conceptos, medios y procedimientos como D.O., cuyo objetivo primordial es el de facilitar el proceso de cambio proyectado o formulado de acuerdo con ciertos planes para un sistema determinado.

Ahora bien, se debe de considerar a la organización como un sistema compuesto de sub-sistemas, éstos serán divididos en tres grandes grupos.

El Sub-sistema Técnico o de Operación, en el cual se encuentran el flujo de trabajadores y su ejecución.

El Sub-sistema Administrativo, formado por la estructura de la organización; es decir, normas, reglas, políticas, etc... .

El Sub-sistema Humano o Personal y Cultural, en donde encontramos los aspectos intelectuales y las necesidades personales.

Por lo anterior, podemos resumir que el D.O. se enfoca en la efectividad desde el punto de vista de los "SISTEMAS", donde el "desarrollo mismo de la organización puede considerarse como un sistema de elementos relacionados entre sí: valores (principios), procesos (trámites) y tecnología". (en Newton, 1974)

Dada la explicación anterior es necesario que se especifique un poco más en lo que se refiere a "sistemas y grupos" debido a la gran relación que existe entre estos conceptos y el D.O.

Antes que nada es importante aclarar qué debemos de entender por grupo. Schermerhorn en 1987 define al grupo como "un equipo de personas que interactúan entre sí para lograr una o más metas comunes".

Existen dentro de la organización diferentes tipos de grupos: los grupos de trabajo o "formales" y los grupos "informales". El primero es creado por una autoridad formal en la organización, con un fin determinado (colaborar con los propósitos de producción de la organización), con una duración temporal o permanente que varía de tamaño. "Típicamente tiene un claro esquema de las relaciones entre superiores y subordinados, y con frecuencia aparecen en los organigramas de la organización". El grupo informal es aquel que no ha sido formado por alguna autoridad formal (pueden ser subgrupos dentro de los grupos formales, por ejemplo), por lo que surgen de manera espontánea y pueden ser entre las unidades de trabajo o en el interior de ellas.

Los trabajos en grupo o también llamados multidiciplinarios, en la actualidad son los que están prevaleciendo en relación con los trabajos aislados, dicho conglomerado social, será llamado "organización formal", definido como un grupo de elementos (sistemas) o sus unidades interdependientes, con funciones propias coordinadas, que contribuyen en menor o mayor grado a la efectividad del sistema total (la organización).

Por lo que, las organizaciones formales son cualquier institución en el medio social del individuo. Dentro de esta gran complejidad, las instituciones han sido la respuesta a las necesidades actuales del hombre, originando dentro de la misma organización, una serie de problemas que han llamado el interés del hombre de ciencia, en especial del

humanista.

Podríamos comenzar con el entorno de la organización; es decir, el medio donde el hombre desarrolla su actividad y por lo tanto donde produce la organización.

Anteriormente este punto no era analizado y mucho menos tomado en cuenta, en la actualidad su estudio va tomando forma, en este medio encontramos problemas de tipo técnico, administrativo, psicológico y social.

El D.O. representa la respuesta a los problemas anteriores ya especificados, caracterizándose por el interés especial en el factor humano (ideologías, valores, creencias, actitudes, etc...). La idea fundamental es la de planificar continuamente los cambios necesarios de acuerdo a los avances tecnológicos y sus repercusiones culturales y sociales, mejorando así las interacciones con el entorno. Además se ve fuertemente apoyado por las Ciencias de la Conducta, tales como: dinámicas de grupo (técnicas), la teoría de la disonancia cognitiva, los principios de aprendizaje social, la formación de actitudes y su cambio, etc... .

Para poder lograr un cambio dentro de la organización, el grupo es la parte medular de este cambio, por lo que es fundamental conocer algo más de este punto.

Castaño y Sánchez en 1980 define al grupo como una "reunión más o menos permanente de varias personas que interactúan y se interinfluyen entre sí con el objeto de lograr ciertas metas comunes, en donde todos los integrantes se reconocen como miembros pertenecientes al grupo y rigen su conducta en base a una serie de normas y valores que todos han creado o modificado".

Pero para poder formar un grupo deben de existir ciertas características como: creencias, valores, intereses, etc... que puedan llevar a éste a identificarse como un conjunto de todos sus integrantes.

Todo grupo social está instituido por una estructura fundamentada en su propia cultura; esto quiere decir, que aceptan un conjunto de normas y valores, una forma de relación entre sí y la forma en que se debe actuar de manera individual y en relación con los demás.

Ya que el grupo es la célula de una organización, esto es la unidad básica, existen algunos procedimientos para poder comenzar un proceso de cambio, mejorándolo y evaluándolo. A continuación se mencionarán una serie de pasos para llevar a cabo lo anterior.

Técnicas de mejoramiento de grupos: son estrategias y métodos dirigidos a grupos de diferentes características con el fin de poder modificar su cultura, su estructura y sus procesos sociales, cada uno con su objetivo particular, su uso dependerá de el nivel del grupo.

Ahora describiremos cada uno de los elementos antes mencionados con lo que respecta a sus técnicas. (en Castaño, 1980)

En la modificación de la "cultura del grupo" utilizamos:

- a) INFORMACION GENERAL, (seminarios, conferencias, clases, mesas redondas, etc...), en las que se les dan a conocer diversos marcos de referencia, permitiéndoles analizar aquellos elementos culturales que lo constituyen, modificando a partir de esta información:

valores, intereses y formas de vida.

- b) TECNICAS DE DINAMICAS DE GRUPOS, (problemas sociales) comunicación, liderazgo, solución de problemas, manejo de conflicto y toma de decisiones, entre otros, obteniendo finalmente una respuesta adecuada a cada problema social.
- c) PLANEACION DE VIDA Y PLANEACION PROFESIONAL, de forma estructurada obtener claridad de metas y la manera del cómo poder lograrlas, guiado por un asesor y apoyado por el grupo. En donde se va de lo individual a lo grupal, obteniendo así mayor cohesión e identificación con el grupo.
- d) GRUPO DE AYUDA, formación de un subgrupo (de dos a cuatro integrantes), para obtener de manera adecuada los objetivos y programas de acción con el apoyo, orientación y retroinformación de los mismos.
- e) ENTRENAMIENTO DE SENSIBILIZACION, con una persona altamente capacitada en esta área, se analiza, comprende e identifica los procesos sociales del grupo, para poder ser "buenos" miembros del grupo al dar, recibir, aceptar y predecir la conducta de los demás.

Las técnicas dirigidas a la modificación de la estructura del grupo son las siguientes:

- a) DISEÑO ESTRUCTURAL, con base a las experiencias y ayudados de un técnico asesor se diseña la estructura idónea que responda a metas, necesidades y recursos.
- b) DISEÑO Y REDISEÑO DE PUESTOS, los miembros del grupo

se distribuyen actividades y funciones, desarrollando - creatividad, compromiso y responsabilidad con lo asignado, libres de actuar y tomar decisiones de acuerdo a sus facultades.

- c) ROTACION DE PUESTOS, dentro del grupo formal las personas tienen oportunidad de acuerdo a sus conocimientos y capacidades de actuar (desempeñar) otro puesto, aumentando su acervo de conocimientos técnicos, evitando así la superespecialización y enriquecimiento al intercambiar experiencias.
- d) SISTEMAS DE APRECIACION Y CONSEJO, (técnica diferente a las tradicionales en la evaluación de la ejecución), debe de existir una mayor comunicación y retroinformación, reuniones de grupo, propiciando un alto grado de interacción e integración del grupo.
- e) CRITICA DE ROLES, " cada uno de los integrantes del grupo identifica la forma en que cada quien desempeña su rol " (en Sánchez B., 1980), realizada en sesiones generales con el fin de confirmar y retroalimentar las percepciones del grupo.
- f) FLUJO DE INFORMACION, intercambio de información y opinión, diseñando una forma adecuada de información para desempeñar las diferentes actividades del grupo.

Finalmente nos referiremos a las relacionadas con el mejoramiento de los procesos sociales del grupo, que serán:

- a) DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO, con la facilidad de que se puede estructurar su manera de trabajar, retroalimentando al final de cada sesión la actuación

del grupo y sus componentes.

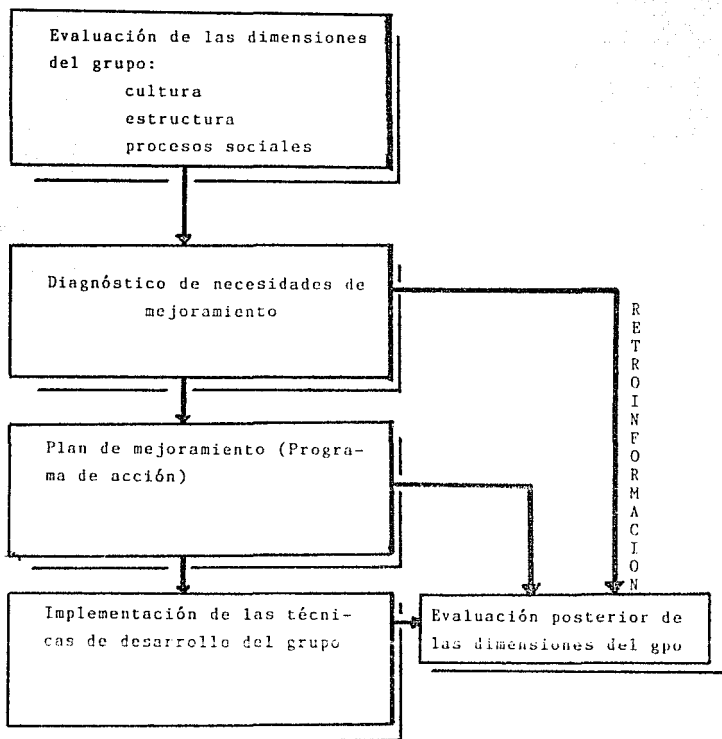
- b) CONSULTORIA DE PROCESOS, un técnico asesor asiste y observa la actividad del grupo, al final de la sesión, retroalimenta y aclara las incógnitas del grupo, únicamente describirá sus observaciones de los procesos sociales sin evaluar o interpretar.
- c) SESIONES DE DIAGNOSTICO DE PROBLEMAS, sesiones especiales para agrupar y clarificar, problemas observados últimamente, con el fin de diseñar planes y programas de acción.
- d) SESIONES DE RETROINFORMACION (o Confrontación), a cada integrante se le informa cómo es percibido por el equipo y su impacto, debido a su comportamiento, dando una apertura de comunicación y acercamiento de los miembros.
- e) INTERVENCIONES ASESORADAS EN EL MANEJO DE CONFLICTO, el técnico asesor ayuda a que los grupos confronten, manejen y solucionen sus conflictos, propiciando la adecuada actuación y participación de los involucrados y directamente afectados.

Existe además una serie de pasos para poder evaluar el mejoramiento de los grupos, éstos son:

1. Se puede realizar con la misma técnica empleada en el Diagnóstico de Necesidades (comparación de respuestas "antes-después de").
2. La evaluación debe de ser por los mismos integrantes del grupo.
3. A partir de lo anterior, pueden desarrollar de lo

nuevo obtenido o no, un diagnóstico de necesidades de futuros cambios.

4. Establecer parámetros para comparar los logros obtenidos, (tanto metas cuantificables, como funciones eficientes).

PLAN CONTINUO DE DESARROLLO DEL GRUPO

Sin embargo, aún existe un alto nivel de resistencia al cambio, ya que a pesar de saber que el cambio es benéfico para el sistema, el temor por lo desconocido, que no vaya de acuerdo con nuestras experiencias, formación, actitudes, etc..., nos lleva a rechazar dicho cambio, debido a que deseamos conservar siempre la integridad de los valores existentes.

También es importante aclarar la naturaleza de los cambios dentro de la organización, en los que se encuentran: tecnológico, estructural y los procesos sociales; finalmente con lo que respecta al nivel de resistencia, éste se encuentra en: lo individual o psicológico, social y organizacional.

Ahora bien, si es importante que las personas involucradas estén de acuerdo en que se necesita un cambio para obtener una mayor eficiencia dentro de la organización o del sistema, ésta no será la única condición, ya que existen otros tipos de condiciones organizacionales que irán desde el más alto nivel hasta el más elemental, dichas condiciones serán las siguientes: (en Beckhard, 1973)

1. Normas de cambio de la estrategia gerencial.
2. Un clima organizacional más consecuente.
3. Las normas culturales.
4. Las estructuras y funciones.
5. Mejorar las condiciones entre los grupos.
6. Abrir el sistema de comunicaciones.
7. Una mejor planeación.
8. Afrontar los problemas de las funciones entre grupos y sistemas.
9. Crear un cambio de motivación a la fuente de trabajo, y
10. La adaptación a un nuevo ambiente (el resultado del D.O.)

Como podemos ver el D.O. implica un mejoramiento de sistemas que comprenden a la Organización en su totalidad.

El desarrollo de una estrategia para el mejoramiento sistemático de una organización demanda un exámen del estado actual de la misma, a través de dos áreas generales: (op.cit.)

- a) Un diagnóstico de los diversos subsistemas que componen el sistema organizacional total, (ya sea equipos naturales, alta gerencia, equipos de producción, grupos de investigación, hasta la misma fuerza de trabajo).
- b) Procesos organizacionales que están efectuándose, (toma de decisiones, comunicaciones, patrones-estilos, relaciones entre grupos con áreas comunes de contacto, manejo de conflicto, fijación de objetivos y métodos de planeación).

Las unidades básicas del cambio como anteriormente hicimos referencia, son los grupos, no los individuos, además de tomar en cuenta que se debe reducir aquella competencia inadecuada; es decir, aquélla que en vez de ayudar entorpece las actividades de los grupos, también que exista un amplio margen de comunicación para poder tomar en cuenta todas las posibles opiniones para la toma de decisiones, permitiendo con lo anterior una participación activa que los lleve a creer en el cambio.

De una manera más planificada estructuraremos los tipos de intervenciones dentro de los sistemas y procesos organizacionales, así como una explicación más detallada de esta área.

Tipos de intervenciones dentro de los "sistemas" y los

procesos organizacionales: (op.cit.)

- a) Trabajar con equipos en el desarrollo de los mismos.
- b) Trabajar en relaciones intergrupales entre los subsistemas.
- c) Trabajar en procesos de planificación y fijación de objetivos para individuos, equipos y sistemas más amplios, y
- d) Trabajar en actividades educacionales para aumentar el grado de conocimientos, destrezas y habilidades del personal clave de todos los niveles.

Se busca mejorar la efectividad de cualquier clase de equipo, por lo que algunos esfuerzos de cambio planificado están enfocados en: (en Beckhard, 1973)

1. Los procesos (el desarrollo de las relaciones de trabajo del mismo o la habilidad del equipo para resolver problemas), y
2. Las tareas del equipo (planeación de acción o fijación de objetivos); donde además, en ambos casos hay una estrecha relación.

A continuación pasaremos a describir los diferentes tipos de equipos o grupos existentes y las características que comprenden sus procesos de conformación o transformación.

a) Nuevos Equipos, las actividades de creación de equipos implican tres procesos: (op.cit.)

1. recopilación de información,
2. retroinformación para el equipo, y
3. planificación de acción.

A partir de lo anterior, podremos comprender mejor su

relación con las relaciones sociales o las tareas de trabajo. Cuando se crea un nuevo equipo existen en general las siguientes características: (en Beckhard 1973)

1. confusión de funciones y relaciones,
2. entendimiento de objetivos sólo a corto plazo,
3. con nuevos integrantes se siente más aún la competencia técnica,
4. finalmente, el líder no presta atención al miembro sino a la tarea, esto dará como resultado problemas con el sistema humano.

Para evitar esto se requiere examinar de modo cooperativo: ¿Cómo se va a trabajar de manera unida?, ¿Cuál va a ser el método, procedimiento y las relaciones de trabajo? así como el especificar los intereses de los miembros. Los componentes para resolver lo anterior serían: (op.cit.)

- a) el planteamiento y la discusión de la misión del grupo,
- b) la discusión entre los intereses y los deseos de los miembros en cuanto al esfuerzo conjunto,
- c) plantear las áreas de responsabilidad y autoridad,
- d) presentación y explicación del "plan líder",
- e) los mecanismos de comunicación que van a existir,
- f) dónde se ha pensado planear, y
- g) la inducción a toda la organización.

Con referencia al punto del líder, será necesario que defina las expectativas, el estilo y los objetivos a llevar, sus aspiraciones y cómo encajan los miembros del equipo en éstas, abriendo siempre el camino de la comunicación para que los demás puedan emitir sus opiniones sobre éstas y poder llegar a un común acuerdo.

- b) Equipos Familiares o de Trabajo, en este caso encontramos tres posibles alternativas:

La primera de ellas es la "entrevista", empezando por lo que puede hacerse para aumentar la efectividad en los procesos de grupo-organización, los obstáculos, tabular los resultados, categorizándolos y relevándolos a los integrantes del equipo.

La segunda de ellas la establece Blake y Mouton, cuando dicen que "el equipo de trabajo asiste a un programa educacional donde sus miembros aprenden conceptos y practican el uso de varios instrumentos para ayudar a analizar la efectividad de su propio estilo de gerencia y equipo", lo que sería: Diagnóstico Organizacional y la Fijación de Objetivos. (en Beckhard 1973).

La tercera será utilizando el concepto de "grupo no estructurado", donde en un laboratorio con duración de dos ó tres días, se utiliza el método de aprendizaje para las relaciones interpersonales, toma de decisiones, comunicación, etc... .

- c) Equipos Funcionales, en este caso son personas con una misma función, en un lugar diferente dentro de la misma organización, con reuniones frecuentes periódicas, para el intercambio de información, ideas, elaborar estándares y desarrollar una asociación más fuerte de su propia categoría profesional. Se utiliza la recopilación de información, esto podría obtenerse para ser más real a través de una respuesta anónima, en donde se expresarían claramente las ideas, se divide al grupo en dos partes y se realizan una serie de preguntas similares a cada uno de los subgrupos,

en cada uno de ellos se trata de ordenar por nivel de importancia lo obtenido para que finalmente ya integrado nuevamente el grupo se obtenga a través de una discusión sólo las prioridades. Proceso similar en la "Fijación de Objetivos" a cualesquiera de los equipos mencionados. (op.cit.)

5.- Elección de un Modelo o Estrategia dentro del Desarrollo Organizacional.

El simple hecho de explicar de manera sencilla lo que significa las letras D.O., el tratar de hacer entender que es una organización o un sistema, más aún, el explicar algo que parece ser de lo más sencillo y simple como grupo, nos ha llevado un buen tiempo, sin embargo, el explicar cómo poder elegir un METODO o una ESTRATEGIA de intervención, es aún más complicado ya que existen muchos factores que deben ser tomados en cuenta antes de poder aplicar algo o enseñar una nueva forma de ser. Es por esto que a continuación se tratará de explicar de la forma más clara posible las características a los factores que debemos tomar en cuenta para la elección, ya que será toda una organización y aún más, gente la que dependerá de ésta.

La elección de un método debe de proyectarse en torno a ciertas preguntas: (en Newton, 1974)

1. Tiempo y Oportunidad. ¿Qué tiempo le vamos a dedicar?, ¿Cuál será su costo?, ¿Cuál de todos rendirá mejor en este tiempo? y ¿Qué tan oportunos serán los datos?.
2. Costo en cuestión total de tiempo y producción, ¿Cuál será su costo total?, dicho costo ¿nos dará una mayor eficiencia al término de éste?.

3. Requisitos, ¿Cuál método satisface las necesidades del organismo? y ¿Qué enfoque es el más apropiado?.
4. Indole del organismo, tomando en cuenta la cultura y principios del organismo, si existe una sinceridad por parte del organismo, ¿Qué métodos y técnicas son apropiados para ésta?.

La forma nos va a permitir recopilar toda esta información para poder tomar una decisión, esto lo podemos lograr a través de: la entrevista, los cuestionarios, encuestas o escrutinios y la observación, para poder llegar a un "Diagnóstico de la Organización" en donde podemos determinar la solución de X problema, el objetivo de llevar a cabo lo antes mencionado es el de descubrir los sectores perceptibles a la transformación, tratando de vincular factores con resultados, determinando así las relaciones causales y cuya meta es pronosticar el impacto de eventos particulares en el bienestar y la productividad del organismo y sus miembros.

Las normas para poder obtener o formular un "Diagnóstico" serían las siguientes (presentadas por Newton, 1974):

- a) Los resultados susceptibles de observación tienen múltiples causas", la conducta es producto de los factores dinámicos que actúan recíprocamente, por lo que lo observado es resultado de acciones recíprocas.
- b) "Lo que se percibe y los juicios críticos influyen en la capacidad para diagnosticar", la calidad del diagnóstico es la aptitud para apreciar y no tomarse en cuenta los prejuicios personales.
- c) "Muchos datos representan síntomas y no causas" el

hecho de tomar en cuenta síntomas, nos lleva a intervenciones descartadas.

Otra forma de elegir la estrategia, método o técnica para poder aplicarla a una organización esto será mencionado a continuación.

Puntos que ayudan a fundamentar la aplicación de un determinado método, estrategia o técnica: (en Sánchez, 1975)

1. La eficiencia de la organización depende de la interacción social, (factor dinámico), aunque la organización tenga a su disposición la más actualizada tecnología y un sistema administrativo eficiente, si no hay una armonía entre las personas y su conducta, no es eficiente, es difícil cumplir con los objetivos eficazmente.
2. La organización es un sistema socio-tecnológico, por lo que si se desea realizar un cambio debe de tomarse en cuenta:
 - 2.1 Un cambio en los factores del sistema, se debe de considerar a la totalidad.
 - 2.2 Un cambio integral, se debe de considerar a cada uno de los factores de la organización.

Por lo tanto, un cambio en los procesos sociales debe de modificar la estructura de la organización para que funcione, y si el cambio es en la estructura se debe de sensibilizar al sistema social previamente al cambio, al igual que un cambio de tecnología.

3. Ningún cambio social funcionaría si la estructura de la organización no ha cambiado o no muestra un

proceso de cambio.

Es importante aclarar qué es la Sensibilización:

Esto quiere decir que se identifiquen con la necesidad del cambio, y propongan las modificaciones convenientes (proceso educativo) logrando cambios individuales, sociales y de conducta (disonancia).

Finalmente podemos entender que también es necesario tomar en cuenta ciertos puntos para poder planificar los cambios sociales tan necesarios para poder lograr completamente las metas establecidas, por lo que éstos serán: (op.cit.)

- a) Tomar a la comunidad social y a la organización como un sistema.
- b) Prever repercusiones para introducir un cambio en el sistema social.
- c) Cada cambio parcial debe de ser coordinado y progresivo para que los resultados tengan una secuencia lógica.
- d) Participación en la planificación de las personas afectadas por el cambio, para su posible identificación y aceptación.
- e) Que se sepa anticipadamente qué resultado se espera de cada plan o programa de cambio.
- f) Que cada diseño considere técnicas e instrumentos de medición de los resultados para replanificar la siguiente fase.

- g) Que éste sea flexible para poder adaptarse o realizar los ajustes convenientes a las necesidades del propio sistema social.

- h) Por último, que el modelo original parta de la base que será flexible con una implementación continua, constante y periódica.

C A P I T U L O I I I

"DISEÑO GENERAL DE

DESARROLLO ORGANIZACIONAL"

1.- Aclaración del Capítulo.

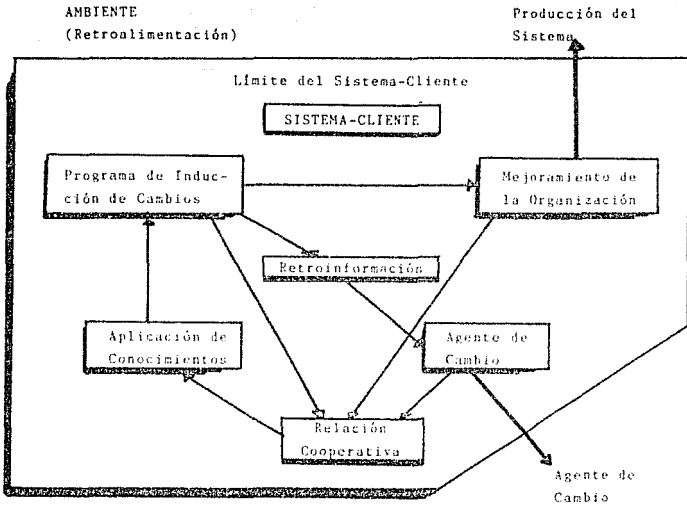
En los dos capítulos anteriores hemos pasado de la época de la "Burocracia" a la del "Desarrollo Organizacional", este cambio implica una enorme transformación de sistemas, organizaciones y más aún del hombre mismo, como unidad de un grupo y centro de una sociedad.

Dicha transformación nos ha llevado a explicar detenidamente: sus respectivas teorías, estructuras, modificaciones, valores, etc..., para poder entender de la mejor manera el por qué de este cambio, sin embargo, es difícil poder explicar de manera concreta y clara cada uno de los resultados de esta transformación, por lo que se intentará explicar los modelos y estrategias más representativos o más usados en la comunidad del D.O., (en el capítulo anterior explicamos en el último punto los elementos que debemos de tomar en cuenta para poder elegir algún modelo en especial).

2.- Modelos de Desarrollo Organizacional.

Uno de los primeros modelos existentes dentro del D.O., es el presentado por Bennis en donde desarrolla las primeras nociones de los modelos más recientes. Este modelo será presentado gráficamente con una breve explicación de sus partes componentes debido a que éstos ya han sido explicados ampliamente a través de las características mencionadas por él mismo en el capítulo dos del punto número tres (página 27).

" MODELO DE BENNIS "



"Este modelo representa un circuito continuo de programas de cambio, aplicación de conocimientos, actuación de agentes de cambio y retroinformación. Los resultados de este proceso continuo, son el mejoramiento de la organización y una mejor producción del sistema" (en Sánchez B. 1975).

El segundo de nuestros modelos será el expuesto por Blake y Mouton en 1973, llamado Grid Gerencial, en este modelo se trata de representar los diferentes tipos de "liderazgo" existentes dentro de la organización a través de un cuadro comparativo en donde se encuentran representados los diferentes tipos de liderazgo más representativos. Este modelo consta de seis fases, cada una de éstas con una actividad específica, a continuación serán descritas muy brevemente éstas, ya que este modelo ocupa uno de los puntos de este capítulo a explicar más ampliamente.

La primer fase consta de un estudio del marco de referencia, cuyo objetivo principal es la inducción del modelo en la parte interesada del cambio.

La segunda fase se realiza un estudio comparativo entre la situación real y la del modelo "Grid", "con el objeto de mejorar los métodos de solución de problemas".

La tercera fase tiene como objeto dentro de los grupos afectados y a través de un estudio, mejorar las relaciones sociales (cooperación y coordinación interna).

La cuarta fase se realiza un programa tentativo de las mejores actividades y funciones del sistema, con el fin de poder cumplir eficientemente las metas establecidas.

La quinta fase es la creación de un modelo ideal, en donde se establecerán todas las características idóneas para una mejor organización.

La última de estas fases (la sexta), es la más importante de las anteriores ya que en ésta se verá a través de una evaluación si los cambios deseados y planeados se han dado

o no, esto nos dará puntos de referencia para próximos planes de cambio.

Sánchez B. (1975) menciona: "Este Plan de Cambio Organizacional está completamente estructurado y sistematizado, para que la Organización pueda evaluar, cada uno de los aspectos que están establecidos en cada fase y con respecto a los parámetros respectivos".

Hunt (1987) explica del modelo "Grid": en este modelo "tratan de medir la preocupación de un administrador por las personas y su preocupación por el trabajo, y luego trazar los resultados en la cuadrícula gerencial", en donde una vez determinada se diseñará un programa para cambiar en dirección favorable para la organización.

Otro de los modelos que mencionaremos será el expuesto por Schermerhorn, en 1987, llamándolo "Modelo General de D.O.". Este modelo consta de tres fases.

1. Diagnóstico: en donde se busca obtener y analizar datos del sistema estudiado, para evaluar la actuación de éstos y poder fijar objetivos de cambio.
2. Intervención Activa: los objetivos anteriormente establecidos se llevarán a cabo a través de una variedad de actividades específicas.
3. Reforzamiento: aquí se llevará a cabo la vigilancia de los cambios, se reforzarán aquéllos que ameriten y se realizará una evaluación de lo obtenido.

El último de los modelos que presentaremos será el desarrollado por Sánchez Bedolla en 1980, llamado "Plan de Cambio

Tercer Fase: Asesoría en Procesos Sociales (mejoramiento de la comunicación, liderazgo, conflicto, toma de decisiones, etc...).

Cuarta Fase: Estabilización y Evaluación de Cambios.

Pasaremos a continuación a describir cada una de las fases, recordando siempre de tomar en cuenta:

- a) Cualquier elemento o subsistema no puede ser comprendido totalmente, si no es tomado en cuenta como parte integral de un todo, y
- b) Cualquier modificación al subsistema afectará en menor o mayor grado al sistema total.

Antes de desarrollar cada una de las fases de la parte B del esquema, es importante determinar que el "proceso del D.O." consiste desde sus inicios, en recopilar toda la información, diagnosticar las organizaciones y finalmente en intervenir activamente, todas las interactuantes y por lo mismo desde el principio empiezan a funcionar en menor o mayor grado.

El recopiar y analizar los datos, implica determinar la índole y disponibilidad de las fuentes y los métodos para esta acción, con el fin de poder definir el sistema, la relación entre los subsistemas, identificar los posibles conflictos y las cuestiones debatibles. La manera en que se va a recopilar dicha información es también fundamental, ya que se desempeñará una doble labor, primero como base para comprender sus procesos y la manera en que afectan su desempeño, y la segunda de ésta la encontramos en el proceso de recopilar y compartir datos, lo cual constituye una intervención en el sistema.

Existen elementos dentro de la acción de recopilar infor-

mación, que por su intervención activa dentro del sistema es importante estudiar, dichos elementos son:

- Generación de Información.
 - Forma en que se toma la información.
 - Frecuencia de recopilación de información.
 - Metodología utilizada.

- Organización de la Información.
 - Diseño de proceso para manejar la información.
 - Almacenamiento eficiente y recuperable.
 - Ordenamiento.

- Análisis de la Información.
 - Análisis, Integración e Interpretación.
 - Areas: fuerte y débil.
 - Observaciones o análisis de lo anterior.

Para poder recopilar dicha información, existen los siguientes procedimientos:

- a) Métodos Específicos (generalmente determinados por la empresa, en caso contrario, por el agente encargado).
- b) Observación-Entrevista (ambas acciones nos dan una información más personal y profunda de los hechos), y
- c) Cuestionario (en este caso quizás el más estructurado rígidamente, nos da algo impersonal pero puede ser más amplio, ya que se pueden abarcar más áreas con respuestas cortas en menor tiempo).

Aparte de lo anterior, encontramos que Schermerhorn, realiza una descripción más completa de los siguientes procedimientos para obtener datos:

- 1.- La entrevista: es adaptable a las circunstancias por lo que nos dará datos sumamente ricos, con la posibilidad de poner énfasis en aquéllo que más nos interese para que estos datos tengan cierta armonía. Sin embargo, es algo costoso, que puede en un momento dado caer en prejuicio su interpretación, por lo que se puede crear un problema de codificación, prioridad y responsabilidad.

- 2.- El cuestionario: genera información muy cuantificada y resumida, por lo que facilita su tratamiento en las grandes muestras, por lo mismo no es costoso y sí genera un gran volumen de datos. Por el contrario aquí no se puede crear un énfasis particular, en donde se puede llegar a pasar algún punto, creando datos exagerados y con cierto prejuicio al contestar las preguntas.

- 3.- La observación: aquí se generan datos en base al comportamiento, adaptable a las circunstancias y también los datos de tiempo. Pero podemos encontrar ciertas dificultades para interpretar y codificar, con una baja confiabilidad del observador. Este procedimiento es costoso y su muestreo es problemático.

- 4.- Datos secundarios y mediciones discretas: no se requiere de reactivos, existe una alta validez ya que no hay prejuicios, por lo que es fácil de cuantificar. Sin embargo, existen problemas de acceso y recuperación de la información, a la vez que se dificulta su interpretación y codificación.

Cada una de estas partes implica un análisis profundo para su elección, que dependerá de muchos factores, donde

los principales siempre serán: el tiempo y el costo, los otros factores variarán de acuerdo a las características de la organización. Pero siempre con un mismo objetivo: proporcionar los datos más aplicables al incremento de la aptitud del organismo para poder verificar y resolver todos sus problemas.

El hecho de resolver un problema en la empresa, implica poder introducir un cambio, por lo que se considerarán como estrategias de cambio social a las tres primeras fases del "Esquema de Cambio". (Las cuales se van a utilizar de acuerdo a las necesidades de la empresa).

En la -primer fase- se dan los marcos teóricos de referencia que apoyan al D.O., a través de técnicas educativas (activo-participativo), y de difusión, dicha información debe de crear en las personas sentimiento de disonancia; es decir, confrontar a organización con síg misma, creando la inquietud y la necesidad de un mejoramiento constante.

Para esta fase contamos con las siguientes técnicas:

1. Desarrollo de Grupos.
2. Solución de Problemas.
3. Toma de Decisiones.
4. Estilos de Liderazgo.

En la -segunda fase- la estructura la conforma la misma organización, reglamentos, sistemas de trabajo, objetivos, políticas y normas, por lo que debemos de disminuir en dicha estructura: la estrecha represión y rigidez de las opiniones de la conducta del individuo y los grupos en la organización.

Para esta fase tenemos las siguientes técnicas:

1. Rotación de Puestos.
2. Estructura Matricial.
3. Flexibilidad de las prescripciones de conducta.
4. Relaciones Interdepartamentales.
5. Grupos de Fuerzas de Trabajo.
6. Enriquecimiento del Trabajo.

El objetivo de la -tercera fase- es "el mejoramiento de las formas de interacción de las personas de los grupos que forman parte de la organización" (mecanograma), asesoría llevada a cabo durante las funciones mismas de la gente, cuando abordan los problemas de trabajo o en situaciones simuladas (para el mejoramiento de los procesos sociales). Donde lo fundamental son los objetivos en cada fase del modelo y la "identificación del sistema-cliente" con la necesidad del mejoramiento organizacional.

En esta fase encontramos las siguientes técnicas:

1. Grupo T.
2. Dinámica de Grupos.
3. Desarrollo de Grupos de Trabajo.
4. Consultoría de Procesos.
5. Mejoramiento de Estilos de Liderazgo.
6. Entrevistas y Encuestas Diversas.

La -cuarta fase- contiene las características ideales que se pretenden alcanzar, lo que la organización busca o pretende:

- a) que exista un clima de confianza psico-social.
- b) que las relaciones interpersonales e intergrupales sean de cooperación y ayuda.
- c) que los conflictos puedan surgir y ser enfrentados

- adecuadamente.
- d) que la gente participe activamente en la modificación de la realidad organizacional.
 - e) que las decisiones se tomen cerca de las fuentes de información.
 - f) que haya respeto a la individualidad.
 - g) que haya libertad para propiciar la creatividad y la iniciativa.
 - h) que se propicie y desarrolle el trabajo en equipo.
 - i) que se propicie y desarrolle el autocontrol y la auto-dirección.
 - j) que la gente se comporte con alto grado de involucramiento, compromiso y responsabilidad.
 - k) que las normas de conducta sean flexibles, para que surjan nuevas formas de comportamiento.
 - l) que la gente maneje y acepte la crítica interpersonal.
 - m) finalmente, que se propicie el desarrollo personal y profesional.

Tomando en cuenta lo anterior, la primera dificultad que encontraríamos sería la operacionalidad de cada uno de los puntos anteriores, por su alto grado de complejidad, la segunda la encontramos en el aspecto ético de las metas, ya que el agente debe tomar en cuenta las proporciones de la organización, pero finalmente esto debe de estar de acuerdo para lograr lo deseado en los principios del D.O.

3.- El Modelo del Grid Gerencial.

Blake y Mouton, describen que existen tres posibilidades de cambio: el "Cambio Evolutivo", en donde se realizan transformaciones ordenadas, de forma pasiva y respondiendo a una situación a medida que se presenta; el "Cambio Revolucionario",

contrario al anterior las respuestas se presentan de forma inmediata y se provocan cambios con esta respuesta de manera brusca; el tercer cambio es descrito como "GRID"; es decir, "Grid Gerencial". En donde se analiza qué es lo que "debe ser" con lo "que existe", creando un cambio planeado que se conocerá como MODELO. (1973)

"D.O. Grid, es una estrategia para lograr el cambio. No es ni -evolutivo- ni -revolucionario-. Evita las debilidades inherentes a la lucha por sobrevivir del método evolutivo y las de resurrección de la compañía con el método revolucionario. Es una estrategia básica de cambio, que coloca todos los conceptos, habilidades, técnicas, estrategias y tácticas necesarias para efectuar el cambio planeado en las cabezas, corazones y manos de aquellos que digieren, manejan y trabajan", promoviendo sólo la razón y no la resistencia, compensando la revitalidad y no el conformismo. (op.cit.).

El Grid Gerencial, es otro de los modelos dentro del D.O. más utilizados y enriquecidos, que podría utilizar una empresa u organización que busca un cambio controlado-planificado desde el primer momento que se busca esta transformación.

Se utiliza entre otras cosas para identificar estilos de liderazgo. Elaborado en los años 60's, por R. Blake y J.Mouton, en donde tratan de demostrar cuál es la importancia de los altos ejecutivos empresariales para dos factores vitales de la organización, la "producción" y las "personas".

Koontz y O'Donnell (1984) mencionan lo siguiente: "Tal como sus autores han señalado, el uso que hacen del término -preocupación por- pretende significar -de qué manera- se preocupan por la producción o de qué manera se preocupan por las personas, y no aspectos tales como -cuánta producción-

se preocupan por obtener de un grupo"; ésto quiere decir, "las actitudes de un supervisor hacia una amplia variedad de asuntos; tales como: la calidad de las decisiones sobre políticas, procedimientos y procesos, creatividad en investigaciones, calidad de los servicios, de las asesorías, eficiencia en el trabajo y volumen de producción", todo esto asignado para el área de producción. en cuanto a las personas, podemos decir, que se interpreta en "forma amplia los elementos tales como: el grado de compromiso personal, el logro de metas, el mantenimiento del autoestima de los trabajadores. la asignación de responsabilidades con base en la confianza más que en la obediencia, el mantenimiento de buenas condiciones de trabajo y las interpersonales satisfactorias".

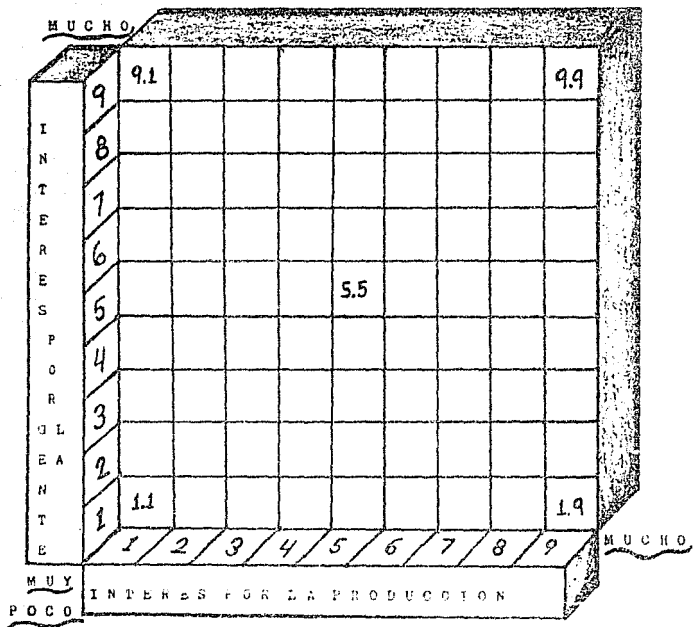
Dicho modelo descansa en un concepto bipolar de las dimensiones de liderazgo, cuyos elementos claves son:

- 1) Interés por la Gente, y
- 2) Interés por la Producción.

En una escala de nueve puntos, ("dado por sentado que las dimensiones no están relacionadas entre sí", en Siegel 1975), es posible clasificar a una X persona en términos de su posición en la rejilla, (que será graficada completamente en la página siguiente para su fácil comprensión).

Esta muestra, en una situación a cinco "Gerentes Hipotéticos", en donde el 1.1 se conduce de manera conveniente, el 9.9 muestra un máximo interés an ambas claves, y se conduce de la manera más conveniente.

El propósito es desarrollar a gerentes 9.9 bajo un programa que comprende elementos del adiestramiento por medio de la sensibilización, que conducen el desarrollo administrativo



y la modificación organizacional.

A continuación será descrita dicha rejilla a través de diferentes puntos de vista.

Siegel (1975) realiza las siguientes descripciones:

1.9 Se interesa mucho en la necesidad de la gente, por satisfacer sus relaciones, conduce a un clima y ritmo de trabajo confortable.

9.9 Administración Ideal. Desarrolla las relaciones de confianza y respeto, y el sentido de entrega a las metas de la organización.

5.5 Contrarresta las necesidades de desempeñar el trabajo con el deseo de mantener un nivel satisfactorio de la moral.

1.1 Fomenta el ejercicio del mínimo esfuerzo para terminar el trabajo y el mínimo sentido de pertenencia a la organización.

9.1 Dispone las condiciones de trabajo para minimizar la interferencia de los elementos humanos.

Blake y Mouton (1973), describen su modelo de la siguiente manera:

1.9 "Una atención cuidadosa a las necesidades de las personas para satisfacer las relaciones humanas, lleva a un ambiente de trabajo agradable y a una organización amigable", (existe un mayor énfasis por la gente y menor interés por la productividad),

en donde a veces el deseo de causar buena impresión prevalece en lugar de ser eficiente.

9.9 "Las personas comprometidas realizan el trabajo: la interdependencia, a través de -un esfuerzo común- por los objetos de la organización, lleva a relaciones de confianza y respeto". Muestra un alto interés a la producción y la gente, buscando estudiar los casos problemáticos, llevando una relación de manera abierta, dando como resultado una comprensión mutua, en donde se obtendrá un compromiso común hacia los resultados. (La -premisa- más importante del Grid).

5.5 "Se obtiene de la organización un desempeño adecuado, balanceando las necesidades de completar el trabajo con la de mantener a las personas satisfechas". Punto intermedio en donde la gente no se desarrolla completamente, ni adquiere un compromiso total.

1.1 "Se exige un esfuerzo mínimo de trabajo para mantener contentos a los miembros de la organización", con un mínimo interés por ambas partes, ya que no ejecuta y sí deja de realizar el trabajo, para únicamente recibir los beneficios de la empresa que le son otorgados.

9.1 "La eficiencia en las operaciones es el resultado de un arreglo en las condiciones de trabajo, de tal manera que el elemento humano se descuida por completo". Existe un alto interés por la producción, buscando siempre lograr los objetivos de la empresa, utilizando a el elemento humano como máquinas.

Koontz y O'Donnell (1984), básicamente describen de manera

similar las puntuaciones anteriores, la diferencia encontrada es la siguiente:

- 1.9 "Administración de Club Campestre", no hay interés por coordinar esfuerzos para lograr objetivos de la organización.
- 9.9 "Administración de Equipo", combinar necesidades de ambas partes, mostrando mayor acción para ambos.
- 5.5 "Administración Mediana", no sobresaliente.
- 1.1 "Administración Empobrecida", renunciando a todo interés e intento de trabajar, y sólo actúa como mensajero para comunicar lo referente del nivel superior al nivel inferior.
- 9.1 "Administración Autocrática de Tareas", interés único por una operación eficiente.

Schermerhorn (1987), describe de manera similar cada uno de los puntos anteriores, sin embargo, los nombra de manera diferente, por lo anterior, sólo se mencionarán los nombres que éste le da a cada punto y únicamente se desarrollará el 9.9 .

9.1 "Country Club"

5.5 "A Medio Camino"

1.1 "Administración Improvisada"

1.9 "De trabajo"

9.9 "De Equipo", "es una persona cuyo comportamiento de liderazgo es la administración en equipo, que puede integrar las preocupaciones por el trabajo y por las personas, en beneficio de la organización y de sus miembros".

Como podemos ver, cada uno de los autores consultados nos dan su propia opinión del uso de esta "rejilla", muestra clara de que el modelo se puede aplicar a una amplia gama de problemas empresariales.

A continuación procederemos a describir cada una de las seis fases de que consta el Modelo del Grid Gerencial de Blake y Mouton (1973).

" FASE I "

Es la introducción del concepto básico del modelo, implicando su estudio, para comprender la dinámica del comportamiento de la empresa, donde se buscará desarrollar elevada preocupación por ambos aspectos. (Todo esto es a través de seminarios, con duración aproximada de un día). En donde para poder introducir un programa nuevo, es necesario estudiar primero el ¿ Por qué ? el anterior no funciona y dar razones que nos lleven a estar completamente de acuerdo, además debemos de dar razones del por qué el nuevo satisface y sobre todo, aclarar qué es lo que satisface, con lo anterior evitaremos cualquier posible rechazo de las personas afectadas por el cambio.

" FASE II "

(Desarrollo del trabajo en grupo).

Se enfoca más esta fase en el equipo, que en la persona. Este equipo fija estándares y la manera de lograr los

objetivos, identificando los obstáculos por los que no se puede llegar a la potencialidad total. "Se estudia el comportamiento de la dinámica del grupo de trabajo de la organización y se prueban las formas del trabajo actual comparadas con el modelo "del cuadro organizacional GRID para perfeccionar los métodos de solución de problemas", es propiamente dicho la aplicación de los conceptos de la "FASE I".

Se busca el perfeccionamiento del trabajo, a través de detectar: dificultades, restricciones y proyectar acciones de conducta, para que cada individuo trabaje con un alto grado de cooperación, (analizando, estudiando y corrigiendo hechos detectados en el desarrollo del trabajo actual), por el propio individuo y los demás.

Actividades a desarrollar:

a) Comienza con un trabajo preparatorio, en donde el individuo se autoanaliza e identifica sus propias limitaciones, y además, las acciones que hacen o dejan de hacer los demás, que aumentan o disminuyen la efectividad del grupo. Los temas bajo los cuales se analizarán los grupos variarán, dependiendo del tipo de problema, (comunicación, metas, calidad, entre otros).

b) (Refuerzo del desempeño individual).

"Ayudar a cada miembro a aprender cuál es su estilo de GRID más característico", bajo la opinión acorde de los miembros del grupo, (para cada uno de los individuos). Reforzando más los conocimientos adquiridos en la primer fase, pero con hechos más reales y proporcionados por los mismos integrantes.

c) (Establecer objetivos y solución de problemas).

Creando un proyecto de demostración, se selecciona un problema clave, se buscan causas y soluciones posibles e inicia la solución más conveniente. Se asignan responsabilidades y se crean tiempos para poder criticar lo hecho hasta ese momento, corrigiendo errores y evaluando el progreso. Este proyecto con duración de unas semanas, nos da dos resultados:

1. La solución al problema clave, y
2. La manera de poder resolver otros de forma similar, (modelo base del cómo solucionar diversos problemas).

" FASE III "

(Desarrollo Intergrupar).

Similar al anterior en cuanto a su aplicación, con "relación al trabajo interno entre las unidades organizadas de la compañía, donde la cooperación y la coordinación son vitales para el éxito", el objetivo principal de esta FASE será reducir el conflicto entre grupos que trabajan juntos, (de importancia mayor para la organización, que para la persona).

Esta fase comienza con la integración de dos grupos, aclarando primeramente los objetivos, métodos y actividades, para pasar a identificar los elementos que se necesitarán para obtener una relación ideal, sigue una discusión conjunta, comparando resultados, llegando finalmente a un acuerdo común de elementos, similares y diferentes, que caracterizan la manera de llevar a cabo el trabajo, llegando a una solución única conjunta.

En cada elemento se busca su posible solución, la causa de éste y las posibles recomendaciones. (Todo se lleva a cabo

por separado en cada uno de los grupos, para finalmente de manera conjunta llegar a un sólo término). La duración de esta FASE es de semanas.

" FASE IV "

(Desarrollo de un Modelo Estratégico Ideal).

Es propiamente un estudio de las propiedades de una empresa, si de verdad fuera excelente.

La gente de alto nivel, que se encuentra dentro de la organización, generalmente se ha desarrollado dentro de ésta, esto implica que durante años ha participado en su formación y desarrollo, y por lo tanto, considera que el sistema va bien y que únicamente necesita de unos ajustes. (ESTO ES CONSIDERADO COMO UNA IMPORTANTE BARRERA DENTRO DEL PROCESO DE CAMBIO). Su alto grado de familiarización con la organización, hace que se pierda cierta objetividad al criticar dicho sistema, por lo tanto, es necesario idear la manera de "mirar desde afuera una organización".

Para que se de ésto, se tendrá que llevar a cabo un proceso similar de la "FASE II", esto implica: "un trabajo preliminar". "Este trabajo incluye el estudio de varios libros y artículos escritos por exitosos jefes de empresa, como crónicas de su liderazgo", reflejando en éstos los problemas, pensamientos, etc..., que pasaron al cambiar un sistema por uno más importante y provechoso.

Un punto clave es que se haya pasado la "FASE II", ya que ésta nos ayudará a confrontar la base histórica por una concepción nueva, sin este cambio no se podrá dar el modelo.

Además de este punto clave existen otros que ayudan a

estudiar los libros y artículos, éstos corresponden a cada una de las áreas siguientes:

1. Objetivos Financieros.
2. Naturaleza del Negocio(s).
3. Naturaleza del Mercado(s).
4. Estructura de la Organización.
5. Políticas, y
6. Requisitos de Desarrollo.

A continuación las personas se reunirán para estudiar y realizar el modelo estratégico, cuyas actividades se centran en:

- a) Llegan a un acuerdo de cómo los autores llegaron a resolver los problemas en cada una de las áreas mencionadas.
- b) En base a lo anterior, tratan de llevarlo o aplicarlo a su propia empresa y problemática, bajo las mismas áreas. (Ya que los autores muestran un método en el artículo o libro, para que con ésto los integrantes puedan trabajar desde afuera como inicialmente se pedía), y
- c) Examinando los conceptos de la organización en su forma de operar se realizan las siguientes preguntas:
" ¿Cuál será el modelo si los negocios se manejan sin ninguna limitación histórica y de acuerdo con el criterio de los beneficios empresariales adecuados?".

Esta FASE tiene duración aproximada de un mes.

" FASE V "

(Ejecución del Modelo Estratégico Ideal).

Comienza con la organización de la compañía para ejecutar la conversión, empezando con el estudio de cada elemento de ésta; es decir, se fracciona a la organización en posibles centros de utilidades, segmentos geográficos, líneas de producción, etc..., después de la identificación de cada elemento, se les asigna como "grupo de planeación" y un coordinador de la "FASE V".

Este será el armador de la transformación, ayudando a los grupos a organizarse y a "adquirir los conocimientos necesarios para saber cómo va a operar cada centro", de acuerdo al -Modelo Ideal Empresarial-. Se debe además de diseñar modelos de entrada, salida, resultados operacionales y de mercadotecnia, cursos cortos de técnicas y destrezas de la investigación operacional y el diseño de sistemas para llevar el estudio del cambio de manera efectiva.

Cada centro trabaja de manera independiente. "La estrategia general es tomar el negocio de centro de utilidades y examinar cada faceta de sus actividades desde la consecución de materia prima hasta la disposición final del producto; desde la selección de personal hasta la localización de las plantas; desde el proceso de fabricación hasta los canales de distribución". El objeto de este grupo de planeación es probar cómo se deberían de ejecutar las diferentes acciones dentro de estas actividades, si el negocio se va a manejar de verdad excelente. (Finalmente debemos de tomar en cuenta los requisitos de desarrollo, los factores de flexibilidad, los conocimientos efectivos, etc...).

La etapa final la ejecuta un grupo de planeación, éste

se encarga de: si la supervisión y los servicios administrados son justificados, (por parte de la alta gerencia), para los requisitos de los centros de utilidad, llevar los gastos fijos al mínimo, diseñando finalmente el "MODELO DE LA SEDE".

Este "MODELO" será estudiado por el coordinador y el grupo dirigente, para su aprobación y llevarlo a su ejecución.

Esta FASE tendrá una duración variable, inicialmente será de tres meses a un año, cuando se tenga el "MODELO" como tal, hasta los cinco años o más.

" FASE VI "

(Crítica Sistemática).

En esta FASE una manera de aprender y mantener perspectivas de progreso.

Se busca criticar el progreso, identificando barreras y oportunidades de un desarrollo, una vez completada la "FASE V". Esta evaluación puede llevarse a cabo a través de examinar la situación de la organización antes de realizar la "FASE I", además de esto, en cada FASE se obtendrán ciertos resultados, que se van acumulando para reorganizar, resumir e interpretar éstos, (ésto es realizado a nivel gerencial), en donde al igual que las otras FASES, se emplea un método de autoconvencimiento y generalización, (clave de la estrategia de desarrollo), aquí se ven los resultados de lo aprendido y la transformación obtenida, así como los beneficios y metas logradas, que se plantearon desde un inicio.

" La FASE VI mide los cambios en las condiciones de la Pre-Fase I a la Post-Fase V, para evaluar y estabilizar la realización y la determinación de nuevas metas y objetivos

de realizaciones en el futuro".

4.- Método de Laboratorio.

El Método de Laboratorio fue creado en 1947, cuyos principios fueron: el primero de ellos determina que "es un proceso de aprendizaje cuyo fundamento principal es la experiencia, en segundo lugar es un proceso de investigación de modos de actuar que implica engendrar y recopilar datos, formular etapas para actuar y valorar las consecuencias de esa situación a través de retrocomunicación". (en Newton, 1974).

La relación existente entre el D.O. y el Método de Laboratorio, coinciden con los principios del método, (Proceso de Aprendizaje e Investigación de Forma de Operar), utilizados en el D.O. pero enfocados más hacia el "sistema humano", (cambios en individuos y grupos, así como los que afectan a la organización como tal), dichos puntos de relación, más en específico son, la experiencia y el aprendizaje, ya que se busca el desarrollo y el bienestar del individuo, así como los sistemas que faciliten la utilización de su potencialidad.

Los tipos de aprendizaje que podemos utilizar y desarrollar dentro del proceso, son muchos y éstos dependerán siempre de las circunstancias particulares de cada organización, sin embargo, podemos agruparlos en cuatro grandes áreas, éstas serán expuestas a continuación: (en Bartlett, 1980)

- a) La reducción de las conductas extremas, por ejemplo: aquellas que sean excesivamente dominantes o sumisas, agresivas, etc... .
- b) "La franqueza, receptividad, conciencia y tolerancia

de las diferencias" (en Buchanan, 1965).

- c) Las habilidades de tipo operacional, por ejemplo: escuchar, participar, emplear nuevas técnicas, solicitar retroalimentación, etc... .
- d) Finalmente, los estilos de "cognición" o "cognositivos"; es decir, los procesos de aprendizaje, (aprender a aprender).

Además de lo anterior, existen factores que influyen más directamente en el aprendizaje que otros, éstos serían: (op.cit.)

1. La composición del equipo: en este factor encontramos que la personalidad y el nivel jerárquico de los individuos determinará el nivel final que se tenga de aprendizaje.
2. La duración del Laboratorio: es decir, el tiempo que nos va a llevar lograr las metas deseadas.
3. La conducta del Adiestrador, los efectos que tiene la interacción e interrelación en un menor o mayor grado de éste con el grupo.
4. Por último, las decisiones de metas y retroalimentación, en donde se ha encontrado que cuando existe mayor posibilidad de participación (retroalimentar), mayores han sido los cambios y más compromiso ha existido al tomar una decisión en grupo, esto es similar cuando se determinan las metas que se esperan, llevándolas a cabo.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

El Método de Laboratorio ha sido utilizado para perfeccionar la aptitud en la solución de conflictos, relaciones entre equipos de personas, los procedimientos son los mismos en todos los casos, la diferencia podría ser el enfoque que se le quiera dar en cada caso. A continuación para poder entender un poco mejor para qué es efectivo, será expuesto en dos grandes áreas:

1. Facilitar los cambios específicos del individuo en el ámbito industrial, y

2. Para algunos problemas del D.O.

Es importante aclarar qué implica la etapa de retroalimentación, también llamada retrocomunicación, "a menudo, la comunicación es mucho más rápida si se elimina la retroalimentación, pero es mucho más efectivo en conseguir una ejecución superior, aunque sea mucho más lento, si se permite la retroalimentación" (en Bartlett, 1980). Por lo que además, es necesario saber: el cómo comunicarse, qué comunicar, dónde hacerlo, cuándo, por qué y a quién.

Los temas a abarcar van desde el dominio de lo general e interpersonal, reacciones entre grupos, etc..., para determinar el uso de algunas de estas partes, es necesario tomar en cuenta los datos de la empresa, sus características, etc... y el diagnóstico, ya que la meta clave del Método de Laboratorio es el de "crear en los participantes una plena comprensión de los procedimientos esenciales para su propio aprendizaje: aprender a aprender" (en Newton, 1974), además de hacer hincapié en la fuerza de la retroalimentación, sobre el aprendizaje individual, dando además solidez al cambio personal y del organismo.

A pesar de ser un buen proceso de cambio, también existen ciertos puntos por resolver dentro de éste, Harrison en 1967, describe ciertos problemas del método, éstos son:

- a) Al dividir a un grupo en subgrupos, es difícil hacerlo al azar, ya que generalmente se eligen a sí mismos o se asignan por razones administrativas-organizacionales.
- b) Dentro de los anteriores existirá uno o unos que se mantendrán como control, (lo anterior es con el fin de comparar al final del proceso con el grupo contrario, para ver si ha existido algún cambio después de), por sólo este hecho, los miembros pertenecientes al grupo control, influirá en sus expectativas, introduciéndose una distorsión ya que se utiliza como criterio su conducta mostrada.
- c) ¿Cuándo debe uno llevar a cabo la evaluación?, si al final o durante el proceso de cambio y ver además bajo qué verdaderas circunstancias se dieron.

5.- Dinámica de Grupos.

Este punto va a ser parte especial del capítulo tres, ya que lo dedicaremos a explicar un poco más detalladamente la "Dinámica de Grupos".

Como hemos podido observar, el D.O. es en general un concepto nuevo de lo que sería una "dinámica", ya que se utilizarán muchos de los elementos que ésta ya ha utilizado y desarrollado anteriormente y que ahora modificaremos para una área más especial; el beneficio del hombre (grupo), que impli-

cará finalmente un beneficio para la empresa en "conflicto social".

Lo más rico de la Dinámica de Grupos, es que la podemos adaptar a nuestras necesidades (ya sea como empresa o como grupo), y hacerla aún más específica al problema que tenemos en el momento.

Pero ¿Qué es en sí la Dinámica de Grupos?, ¿Cómo surgió ésta?. Bueno, se tratará de explicar estas dos preguntas a continuación.

Desde los tiempos de Platón y Aristóteles, el hombre de ciencia se interesó por el hombre y realizó hipótesis y análisis sobre los fenómenos colectivos, su estructura y más aún, su transformación.

En el siglo XVII, Comte y Spencer, sociólogos, realizaron un estudio sobre las multitudes, (el público y masas), con sus consecuentes fenómenos; Charles Fourier, enuncia los principios para fundamentar una ciencia de los grupos, (experiencia global: con un tiempo, un número limitado, un propósito); en dicho siglo, Emilio Durkheim, sentó las bases para la Teoría de los Grupos, él decía: que las ideas individuales se ven alteradas finalmente bajo un proceso de síntesis psicosocial, creando un producto de grupo, no explicándola en función de los procesos mentales individuales, sino manejando al grupo como la suma de individuos como una totalidad, manejando conceptos como: solidaridad, anomia, símbolos sociales.

Freud en 1921, maneja más sobre la "psicología colectiva" y empieza una estructuración más depurada de ésta, siempre bajo las perspectivas del psicoanálisis y con un carácter dinámico, cuyo origen de todo era el núcleo familiar.

Es durante las dos Guerras Mundiales donde se acrecenta el interés por estas áreas de estudio. Al término de la Primera Guerra Mundial, se interesaron por el rendimiento de los equipos de trabajo y de poder combatir la fatiga; es en la Segunda Guerra Mundial cuando se interesan por el análisis de los fenómenos colectivos y factores de cohesión en grupos, (principalmente militares).

Lewin es el científico que funda o crea propiamente lo que hoy conocemos como "Dinámica de Grupos", fuertemente influenciado por Freud; fundamentado en la Gestalt, describe a la "Teoría de Campo", como un campo de fuerzas que actúan en relación a un todo, toma de la Física y del Análisis Vectorial los conceptos básicos para explicar al grupo y sus fenómenos, tales conceptos son: locomoción, valencia, vector, cohesión, campo de fuerzas y fuerzas de grupo.

Otro importante personaje para el estudio de la "Dinámica de Grupos" es Bion, éste describe la motivación inconsciente en el comportamiento de los grupos, estructurándolo en dos niveles de funcionamiento: -contenido manifiesto- y -contenido latente-, el primero de éstos se basa principalmente en la realidad, orientado a una tarea; el segundo es la "fantasía", orientado a deseos y necesidades irracionales, en el -contenido manifiesto-, encontramos reacciones directamente observables y en el segundo son reacciones no observables directamente, pero condicionan al primero.

Pichon-Riviere manejan los grupos "operativos"; es decir, un conjunto de personas con un objetivo común, en donde se ve el adiestramiento, como base para una determinada tarea, y la retroalimentación abierta, donde existen grandes posibilidades de que todos aprendan de todos.

El estudio experimental de los grupos abarcó cuatro aspectos principales: (en Acuña, 1982)

- a) Análisis sistematizado de grupos de la empresa (Mayo, "relaciones humanas").
- b) Psicoterapia de Grupo, readaptación social, con la misma participación grupal, Bion maneja los aspectos inconscientes de la vida colectiva (comportamiento grupal).
- c) La creación Sociométrica de Moreno, la interacción y los tipos de asociaciones que existen dentro de los grupos. El Psicodrama, donde se observa el grado de cohesión, la estructura del equipo y la forma de organización espontánea.
- d) En 1945, se funda el Centro de Investigación sobre Dinámica de Grupos, en la Universidad de Harvard, fundada por K.Lewin, influenciado por la Escuela Psicológica de la Teoría de la Gestalt.

La Dinámica de Grupos es entonces un conjunto de individuos en una situación de grupo, sintetizada y metódica, para el aprovechamiento de las capacidades cognitivas y emocionales de los individuos, permitiéndole de manera relajada entrar a una situación de juego, donde dependiendo del área de referencia de la dinámica, el individuo podrá dar lo mejor de su capacidad, obligando a una observación propia de lo realizado y una asimilación cognoscitiva de los hechos.

Las áreas a las que se hacen referencia son las siguientes: (en Acevedo, 1982)

1. Cooperación y Competencia.
2. Comunicación Interpersonal e Intergrupala.
3. Liderazgo.
4. Retroalimentación.
5. Sensibilización.
6. Rompimiento de Hielo.
7. Toma de Decisiones y Solución de Problemas.

Sus nombres variarán de acuerdo a su utilización de éstas, pero en general éstas son a grandes rasgos, las áreas que comprende la "Dinámica de Grupos", de éstas se desprenderán más, que dependerá del interés del aplicador, cada una de estas áreas tiene un número indeterminado de técnicas con características propias y usos aplicables no sólo a esa área, sino a otras.

Dentro de la Psicología Industrial, las técnicas de "Dinámica de Grupo", son utilizadas para las siguientes funciones: (en Acuña, 1982)

1. Relaciones Interpersonales.
2. Desarrollo de Habilidades.
3. Selección de Personal.
4. Capacitación.
5. Toma de Decisiones.
6. Desarrollo Organizacional.

En este último, el de nuestro interés, será en el estudio de las formas y modelos de la organización, (desde diferentes puntos de vista), donde se utilizará como estrategia de cambio, mediante ejercicios o técnicas principalmente de: SENSIBILIZACIÓN, RETROALIMENTACION, TOMA DE DECISIONES, entre otros, cuyo objetivo general será: -facilitar las relaciones humanas y sensibilizar a los participante a la reflexión, tanto propia

como de grupo de un problema en particular.

Con el fin de entender mejor los tres términos mencionados anteriormente, que más relación tienen con el D.O., a continuación describiremos cada uno de ellos.

Sensibilización:

"Desarrollo de la habilidad, para predecir lo que un individuo producirá, dirá, acerca de sí mismo y de otros" (en Acuña, 1982), lo anterior quiere decir, ataca aspectos importantes tanto personales como grupales, dando un alto grado de extroversión por parte de los integrantes del grupo, para poder definir la situación y provocar un cambio.

Retroalimentación:

"Comunicación a otra persona o grupo, sobre cómo percibimos su conducta, como forma de ayuda, para considerar la posibilidad de un cambio positivo en ésta" (en Acuña, 1982).

Toma de Decisiones:

Proceso en el que a través de una situación especial los individuos integrantes de un grupo, deberán de concientizar y racionalizar las posibles alternativas de solución a una situación dada. (en Zárata, 1988).

Como hemos podido observar, la "Dinámica de Grupo" está estrechamente relacionada con el D.O. por lo que ambas serán interactuantes y siempre buscarán un objetivo común: "el bienestar social del hombre".

6.- Grupo " T ".

En 1946, nació la base de lo que hoy conocemos como "Grupo T", llamándose anteriormente: "Grupo de Entrenamiento de Habilidades Básicas", (G-BST). El Grupo T, fue diseñado entonces en 1947 en los Laboratorios Nacionales de Entrenamiento, fundados por: Bracford, Lippit y Benne, donde originalmente era una técnica educativa, para poder hacer también una teoría "laboral y psicoterapéutica".

El Grupo T es considerado como una tecnología, que cuenta con antecedentes del Psicodrama y la Sociometría de J.L. Moreno y de la Dinámica de Grupos, inicialmente fue llamado "Laboratorio de Grupo", hoy "Grupo T" o "Entrenamiento en Sensibilización".

Esta técnica es utilizada en D.O. con los siguientes propósitos: (en Newton, 1974)

- a) Acrecentar aptitudes para mantener relaciones interpersonales, y
- b) Un procedimiento para valorar el estilo personal y su impacto al realizar sus funciones dentro de la organización.

Sánchez Bedolla (1980) especifica los siguientes objetivos del "Grupo T" :

1. Aprender a aprender.
2. Aprender a dar y recibir ayuda.
3. Aprender a ser miembro de un grupo, y
4. Aprender a conocer y comprender los procesos de un grupo.

Siegel (1975), establece los siguientes objetivos para la misma técnica:

- a) Conocimiento o sensibilidad, para consigo mismo y los demás.
- b) El conocimiento de las condiciones que inhiben o facilitan el eficaz funcionamiento interpersonal, de grupo e intergrupos, y
- c) La capacidad de diagnosticar la conducta de los individuos, grupos y organizaciones", buscando finalmente la eficiencia en la conducta administrativa.

Pero, ¿Qué es en sí el "Grupo T"?, es un proceso de investigación de las actividades del grupo en el "aquí y ahora", cuya finalidad incluye la sensibilización, (insight -el análisis de sí mismo, en términos de valores y sentimientos, a fin de proporcionar una búsqueda activa de la madurez individual y grupal), el cambio de las actividades, el desarrollo de habilidades y el estudio de problemas de trabajo y de campo, concretos como: liderazgo, toma de decisiones, valores, etc..., para buscar una vía de solución.

Esta técnica se da en una situación sin estructura, en donde el instructor no señala objetivos, ni condiciones, con una duración de dos a tres horas, y en ella los mismos integrantes formarán la estructura, (ya que en el "Grupo T" se generará una estructura social, en el que las normas comunes de la sociedad quedan excluidas y los integrantes generarán las nuevas que los guiarán dentro del contexto establecido, fijando además los límites de éstas).

Tannebaum en 1968, afirma que aunque cada grupo posee

características particulares, el método fundamental siempre se concentrará en la discusión y el análisis, donde el proceso (el cómo) y el contenido (el qué), centrarán su atención. Además, en estos últimos dos puntos: determinarán su orientación hacia sí mismos, a esto se le determina como un "autoanálisis"; es decir, se integran al grupo a través de la discusión, ya que se habla de ellos mismos y se tratarán aspectos no mencionados, bajo la gama de las emociones y los sentimientos.

Ya que se trabajan estos métodos a nivel emocional e intelectual, se orientarán a cambiar el comportamiento, a través de analizar sus actividades básicas de éstos hacia los demás, buscando orientaciones y valores generales hacia las relaciones humanas, donde además su valor de aprendizaje aumentará gracias a la retroalimentación, porque es aquí donde más se aprende de los demás.

ELEMENTOS Y PROCEDIMIENTOS

Se requiere un grupo de 8 a 15 elementos, con ayuda de un coordinador especializado, cuya conducta debe de ser no directiva, aunque no existe algo plenamente estructurado, existen ciertas normas a seguir, (procedimiento descrito por Sánchez B., 198):

- a) "Aquí y ahora", centrar la atención de los individuos en el momento: ¿Qué pasa en este momento?.
- b) Tema de grupo: enfocarse en ellos mismos, para ver cómo se desarrollan los procesos sociales y la estructura. ¿Cómo estamos funcionando?.
- c) Retroinformación, dar y recibir ayuda, ésta debe de contar con los siguientes puntos:

1. descripción y una evaluación,
2. específica y no general,
3. oportuna, solicitada y no impuesta, y
4. claridad en las palabras (ya que se busca qué es lo que debe de cambiar).

En esta parte el coordinador no establece la retroinformación, tiene como única función ayudar a los miembros del grupo a analizar y comprender la naturaleza de los obstáculos que se encuentran en la progresión de sus relaciones.

d) Expresión de Sentimiento: "una forma de dar retroinformación a algún receptor, es cuando se le dice los sentimientos que produce con una determinada conducta, expresión o simplemente la percepción de su físico".

"La falta de estructura, la libertad, la experimentación, el autoanálisis y la retroalimentación, (características del "Grupo T"), han tenido algunos efectos profundos", en los integrantes; por ejemplo, la falta de estructura y ambigüedad, generarán la angustia, inseguridad, nerviosismo, desconfianza, etc..., otro caso sería, la ambigüedad y la emoción, generarán: preguntas de manera implícita acerca de sus propios motivos, donde el grupo se convierte en su marco de referencia.

Con este último punto se han intentado describir de manera clara y comprensible todos los aspectos que tienen relación con el "Desarrollo Organizacional".

CONCLUSIONES

Al inicio de la presente tesis, indicamos que nuestro objetivo era el de poder establecer la relación existente entre el "SISTEMA BUROCRATICO" y el "DESARROLLO ORGANIZACIONAL", a la vez de poder conocer cuáles eran las herramientas (modelos, estrategias y técnicas) que de alguna manera destacaban dentro del nuevo sistema (D.O.).

Para poder esclarecer el primero de los puntos de nuestro objetivo, antes que nada debemos de ver ¿por qué surgió el "Sistema Burocrático"?; para poder pasar va con este antecedente al cambio que se está dando hacia el D.O.

La Burocracia surge de la necesidad de un orden y una precisión dentro de la empresa y al trato imparcial que los mismos trabajadores demandaban en ese momento; obteniendo con lo anterior una autoridad legal, con acciones lógicas y dirigidas hacia metas claramente identificadas. La Burocracia mostraba grandes virtudes como serían: la estabilidad, el entendimiento claro y sencillo de las normas y políticas, la cohesión del grupo y consistencia de los hechos; sin embargo, al transcurrir el tiempo, comenzó a mostrar una serie de deficiencias, éstas son: el generar conflicto entre los sujetos bajo este sistema cuando existen intereses de por medio, es inflexible a toda acción, llegó a formar una clase social que no generaba ningún progreso, debido a que se generó un fuerte conformismo y a que las normas establecidas llegaron a cubrir una mínima parte de los requerimientos actuales.

Por lo anterior, el "Sistema Burocrático" es amenazado por las siguientes razones: el cambio rápido de la sociedad y su aumento poblacional, la fuerte mecanización de los hechos que limitaron al hombre para poder desarrollarse, la diversifi-

cación del comportamiento gerencial y un fuerte interés de ambas partes (hombre-empresario) de un exámen conciente del comportamiento organizacional, en el que se restaba personalidad al hombre.

En base a esa necesidad de poder cambiar la conciencia, tanto de la parte gerencial como de la trabajadora, surge el "DESARROLLO ORGANIZACIONAL", como respuesta a toda una estructura inmersa en la organización (el individuo, el grupo, los subsistemas y los sistemas), siendo ésta una estrategia educativa que busca establecer el cambio por los mismos integrantes del sistema; es decir, por el hombre mismo. Este cambio no es algo fácil de poder realizar, ya que se tienen que romper con muchas ideas que por mucho tiempo han marcado la pauta de existencia, pero además debemos de considerar otros factores importantísimos para poder llevar a cabo el cambio; esto quiere decir, aquellos factores a tomar en cuenta para poder elegir alguna acción de cambio, éstos son: el tiempo que será necesario utilizar para este proceso, el costo que ésto implica, los requisitos necesarios para que se pueda dar y, sobretodo, poder identificar claramente las características de la organización.

La segunda parte de nuestro objetivo, es describir los modelos, estrategias y técnicas más representativas de el D.O., por lo que uno de los modelos iniciales que fue base para los actuales, es el presentado por Bennis (1973), en donde de manera gráfica establece la relación existente entre el "sistema-cliente", y el agente de cambio, bajo las normas de cooperación y retroinformación, para que de manera independiente este "sistema-cliente" generara su propio cambio, este principio es el pilar de todo el "D.O."; el Grid Gerencial desarrollado por Blake y Mouton (1973) es aún más específico, su idea es los "Tipos de Liderazgo", en donde se busca dentro

de un grupo de trabajo, identificar aquel tipo de liderazgo que es más representativo al que se está llevando en esos momentos, con el fin de que a través de la retroalimentación se genere un autoprograma de acción; el Modelo de Schermerhorn, presenta de manera general las tres fases del D.O.: el Diagnóstico, la Intervención Activa y el Reforzamiento (retroalimentación); finalmente el presentado por Sánchez Bedolla, presenta las características anteriores con una mayor profundidad ya que en cada una de las fases establece una clara serie de pasos a seguir.

Dentro de las estrategias y técnicas que más apoyan al D.O. encontramos: el Método de Laboratorio, la Dinámica de Grupos y sus técnicas para cada área, finalmente el Grupo T, este último es quizá uno de los más importantes por su utilización para las relaciones interpersonales y los estilos de grupo.

Con el fin de poder apoyar la información anterior y poder establecer resultados prácticos a los conocimientos anteriores, se buscó fuentes de información que hayan llevado a la práctica al D.O., esto será descrito brevemente a continuación:

La fuente de información es:

Robbins S. Comportamiento Organizacional.

Edit. Prentice Hall, 1987 México.

En esta fuente se establece a través de cuatro artículos la siguiente información:

- a) R. Likert, "Past and Future Perspectives on Sistem 4", Proceedings of the Academy of Management, Orlando Florida, 1977.

En una empresa X, se realizó la aplicación de un modelo que buscaba la idea de abandonar el tipo de sistema "autoritario", e iniciarse en uno más "participativo", con una población de miles de empleados y dividido en dos grupos: control y experimental; en donde al término de dos años se obtuvo un rendimiento mayor del 10%, y una utilidad para la empresa del 15% al 40%, mientras que en el grupo control no se mostró ninguna mejoría.

- b) I. Porras and P.O. Berg. "The Impact of Organization Development", Academy of Management Review, April 1988, p.p. 249-66 .

En este caso se buscó incrementar la satisfacción de los empleados, buscando aumentar el mejoramiento en los procesos humanos, obteniendo un incremento del 38%, en comparación con resultados anteriores, y con el grupo control.

- c) J. M. Nicholas. "The Comparative Impact of Organization Development Interventions on Hard Criteria Measures", Academy of Management Review, October 1982, p.p. 531-42 .

En un examen realizado en varios estudios relacionados con la aplicación del D.O. para el problema del ausentismo, se descubrió que un 62% y un 43% mostraron notable mejoramiento en el ausentismo y la rotación de puestos respectivamente, con un aumento de productividad total del 40% .

- d) MODMAN: Managing Organization Change and Development de D.D. Warrick, p.10, 1984.

Diez resultados positivos de la aplicación del D.O.:

1. Mejor eficiencia organizacional (aumento de la productividad y del espíritu de equipo; establecimiento más adecuado de metas, mejor planificación y organización; responsabilidad y metas más claras; mejor utilización de los recursos humanos; mejoramiento en la línea de fondo.
2. Mejor administración desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos.
3. Mayor compromiso y participación por parte de los miembros de la organización para hacerla más próspera.
4. Mejoramiento del trabajo de equipo dentro de los grupos y entre ellos.
5. Mejor conocimiento de la organización de sus fuerzas y sus limitaciones.
6. Mejoramiento de las comunicaciones, lo cual origina una mayor eficiencia y menos pérdida de tiempo para solucionar conflictos o problemas, participación en los juegos y confrontaciones en que se pierde o se gana.
7. Intentos por crear un ambiente de trabajo que aliente la creatividad y la apertura, brindando oportunidades de crecimiento y desarrollo personal, además de premiar el comportamiento sano y responsable.
8. Una disminución considerable de la conducta disfuncional.
9. Mayor conocimiento personal y organizacional que mejora

la capacidad de la organización para adaptarse al constante cambio del ambiente y para seguir creciendo, aprendiendo, sin dejar de ser competitiva.

10. La capacidad de atraer y conservar a personas sanas y productivas".

Science Research Associates, Inc.

G L O S A R I O

AGENTE DE CAMBIO: Persona o personas que sirven de catalizadores y que asumen la responsabilidad de dirigir el proceso de cambio.

APRENDIZAJE: Cualquier cambio relativamente permanente que se presenta en la conducta y que es fruto de la experiencia.

BUROCRACIA: Estructura caracterizada por gran complejidad, alto grado de formalización, impersonalidad, escalafón, decisiones de contratación basados en méritos y separación entre la vida personal y en la organización.

CAMBIO: Hacer que las cosas sean diferentes.

COMUNICACION: Transferencia y comprensión del significado.

CULTURA: Valores que comparten una comunidad, claramente definidos entre los miembros de ésta.

D.O.: Enfoque del cambio, orientado al sistema.

DISONANCIA COGNITIVA: Cualquier incompatibilidad entre dos o más actitudes o entre el comportamiento y las actitudes.

GRID GERENCIAL: Matriz de 9 x 9, que describe 81 estilos de liderazgo.

GRUPO: Dos o más individuos que interactúan y son interdependientes y que se unen para alcanzar objetivos comunes. Equipo de personas que interactúan entre sí con regularidad durante un tiempo y que dependen entre sí para

lograr objetivos comunes.

LIDERAZGO: Capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas.

ORGANIZACION: Una unidad social consistentemente coordinada; se compone de dos o más personas que trabajan con relativa continuidad para conseguir una meta o conjunto de metas comunes.

RETROALIMENTACION: Grado en que la realización de actividades de trabajo exigidas por un empleo, hace que el individuo reciba información clara y directa sobre la calidad de su rendimiento.

VALORES: Convicciones fundamentales que de un modo de conducta o estado final de existencia es preferible desde el punto de vista social o personal a otro modo contrario o estado de existencia.
Creencias generales que guían las acciones y juicios en la variedad de controles.

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

- 1.- Acuña M. Galindo L. "Técnicas utilizadas en Dinámicas de Grupo y su aplicación dentro del Area de Psicología del Trabajo".
Tesis para Licenciatura UNAM, 1982.
- 2.- Bartlett A. "Cambio de la Conducta Organizacional".
Edit. Trillas, 1980 México.
- 3.- Beckhard R. "D.O. Estrategias y Modelos".
Edit. FEI, 1973 México.
- 4.- Bennis W. "D.O.: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas".
Edit. FEI, 1973 México.
- 5.- Blake R., Mouton. "El Modelo de Cuadro Organizacional "GRID"".
Edit. FEI, 1973 México.
- 6.- Blau P. "La Burocracia en la Sociedad Moderna".
Edit. Paidós, 1979 Buenos Aires.
- 7.- Castaño A. Sánchez B. "Desarrollo Social y Organizacional".
Edit. CECSA, 1980 México.
- 8.- Cortes O. "Introducción al D.O. y un caso práctico".
Tesis para Licenciatura UNAM, 1974.
- 9.- Croizer M. "El Fenómeno Burocrático".
Edit. Amorrortu, 1974 Buenos Aires.

- 10.- Dunnette D. "Psicología Industrial".
Edit. Trillas, 1976 México.
- 11.- Fayol H., Taylor F. "Principios de la Administración Científica".
Edit. Herrera, 1961 México.
- 12.- Fernández B. "La elaboración de una Escala de Actitudes como Método-Diagnóstico en D.O.".
Tesis para Licenciatura UNAM, 1987.
- 13.- Ferrer L. "Guía Práctica de D.O."
Edit. Trillas, 1976 México.
- 14.- Huse F. Bowditch J. "El comportamiento humano en la organización".
Edit. FEI, 1980 México.
- 15.- Jacoby H. "La Burocracia del Mundo".
Edit. Siglo XXI, 1972 México.
- 16.- Konntz S., O'Donnell W. "Administración".
Edit. Mc Graw-Hill, 1985 México.
- 17.- Lapalombara J. "La Burocracia y el Desarrollo Político".
Edit. Paidós, 1973 México.
- 18.- Mota B. "La Burocracia en México".
Tesis para Licenciatura UNAM, 1978.
- 19.- Mouzelis N. "Organización y Burocracia".
Edit. Península, 1976 Barcelona.

- 20.- Newton R., Margulies. "D.O. Valores, Proceso y Tecnología"
Edit. Diana, 1974 México.
- 21.- Perrow Ch. "Análisis de la Organización".
Edit. CECSA, 1972 México.
- 22.- Robbins S. "Comportamiento Organizacional".
Edit. Prentice Hall, 1987 México.
- 23.- Sánchez B. "Modelos y Estrategias de Cambio Social Planificado".
Mecanograma 1975.
- 24.- Sánchez V. "La Burocracia en México".
Tesis para Licenciatura UNAM, 1977.
- 25.- Schermerhorn J. "Comportamiento en las Organizaciones".
Edit. Interamericana, 1987 México.
- 26.- Siegel L. "Psicología Industrial".
Edit. CECSA, 1975 México.
- 27.- Smith H. "Psicología de la Conducta Industrial".
Edit. Mc. Graw-Hill, 1977 México.
- 28.- Tannebaum A. "Psicología en la Organización Laboral".
Edit. CECSA, 1968 México.
- 29.- Wendell L. "Ciencias de la Conducta para el D.O.".
Edit. Diana, 1979 México.
- 30.- Zárata M. "Dinámica de Grupos".
Mecanograma de la Materia, 1988.