

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE PSICOLOGIA

**INTRODUCCION AL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL Y UN CASO PRACTICO.**

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

MARTHA ELENA DE JESUS CORTES OCAÑA
LAURA ERNESTINA GARCIA NUCAMENDI
MARIA TERESA LOPEZ VALDES
SILVIA PATRICIA SOLIS VILLELA



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta 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.

A MIS PADRES

A MIS HERMANOS

888

A MIS MAESTROS

A MIS AMIGOS

INDICE

| | |
|----------|---|
| Prefacio | 1 |
|----------|---|

CAPITULO I

TEORIAS SOBRE LA ORGANIZACION

| | |
|---|----|
| 1.1.- Teoria de la Burocracia. | 3 |
| 1.2.- Teoria de la Administración Cientffica. | 5 |
| 1.3.- Teoria de las Relaciones Humanas. | 7 |
| 1.4.- Teoria de la Psicología del Trabajo | 12 |
| 1.5.- Los Revisionistas. | 22 |

CAPITULO II

ALGUNOS CONCEPTOS ACERCA DEL CAMBIO.

| | |
|---|----|
| 2.1.- Que es el cambio. | 33 |
| 2.2.- Factores del Cambio. | 33 |
| 2.3.- Caracterfsticas del cambio planificado. | 34 |
| 2.4.- Niveles de cambio. | 35 |
| 2.5.- Las fuerzas del cambio. | 36 |
| 2.6.- Fuerzas de Resistencia. | 38 |
| 2.7.- Fases del cambio. | 39 |

CAPITULO III

El proceso del cambio.

Primera Parte Fases del cambio

| | |
|---|----|
| Fase 1 El desarrollo de una necesidad de cambio | 43 |
| Fase 2 Establecimiento de una relación de cambio | 45 |
| Fase 3 Diagnóstico del problema | 46 |
| Fase 4 Fijación de metas y propósitos | 50 |
| Fase 5 Iniciación de los esfuerzos de cambio | 51 |
| Fase 6 Generalización y estabilización del cambio | 51 |
| Fase 7 El logro de una relación terminal | 51 |

Segunda parte Procesos que se dan en un grupo

| | |
|--|----|
| 1.1.- Liderazgo | 52 |
| 1.2.- Comunicación | 53 |
| 1.3.- La solución de Conflictos | 55 |
| 2.- Métodos utilizados para lograr el cambio | 58 |
| 2.1.- Método de dramatización | 58 |
| 2.2.- Método de clases | 60 |

| | |
|--|----|
| 2.3.- Método de conferencia | 61 |
| 2.4.- Método de casos | 62 |
| 2.5.- Método de Warton | 64 |
| 2.6.- Método Henley | 64 |
| 2.7.- Laboratorio de relaciones humanas | 65 |
| 2.8.- Juego de Negocios | 67 |
| 3.- El agente de cambio | 68 |
| 3.1.- Aspectos generales de la actividad del agente de cambio | 69 |
| 3.2.- Tipos de relación del agente de cambio con el sistema cliente | 69 |
| 3.3.- El poder del agente de cambio en el sistema cliente | 70 |
| 3.4.- Estrategias de implantación | 71 |
| 3.5.- Bases sobre las que descansa la labor del agente de cambio | 72 |
| 3.6.- Evaluación | 74 |
| 3.7.- Roles del agente de cambio | 74 |
| 3.8.- Relación de cambio | 76 |
| 3.9.- Reconocer las fases de cambio | 77 |
| 3.10.- Capacitación en el agente de cambio | 77 |
| 3.11.- Capacitación de especialistas | 78 |

CAPITULO IV

Un caso práctico

| | |
|---|----|
| 4.1.- Introducción | 80 |
| 4.2.- Antecedentes | 80 |
| 4.3.- Planteamiento del problema | 81 |
| 4.4.- Técnicas de investigación | 81 |
| 4.5.- Características de las cajeras | 83 |
| 4.6.- Recolección de datos | 84 |
| 4.7.- Análisis estadístico de los datos | 84 |
| 4.8.- Propósito del plan | 86 |
| 4.9.- Objetivos del plan | 86 |
| 4.10.- Estándares de actuación | 86 |
| 4.11.- Cursos de acción | 86 |
| 4.12.- Procedimiento estadístico | 86 |
| SINTESIS Y CONCLUSIONES | 93 |
| BIBLIOGRAFIA | 96 |

PREFACIO

El propósito de esta tesis es estudiar el proceso de cambio dentro del comportamiento humano y como se ha manejado a través de las organizaciones.

El cambio es algo inherente a toda situación humana y va afectar a las organizaciones en cada época se crea una forma organizacional mas apropiada al genio de ella y en nuestras organizaciones se están produciendo ciertos cambios sin paralelo que hacen necesario revitalizar y reconstruir nuestras organizaciones.

El resultado de este trabajo será dar una idea de la importancia del cambio planificado dentro de las organizaciones.

El trabajo consistirá primero en analizar algunos conceptos que han tratado de una forma y otra de modificar el comportamiento del hombre en la organización, analizaremos una teoría de cambio revisando sus fundamentos, funciones y estrategias, después presentaremos un caso práctico que nos de una idea clara de como se logra el cambio planificado dentro de una organización y finalmente presentaremos las conclusiones y algunas sugerencias para futuras investigaciones.

CAPITULO I

TEORIAS SOBRE LA ORGANIZACION.

En este capítulo nos proponemos analizar algunos de los conceptos más importantes de las diferentes teorías administrativas que han precedido a la corriente denominada "Desarrollo Organizacional". El propósito, es formar el contexto teórico dentro del cual se desarrollará el presente estudio.

Antes de empezar con los conceptos, daremos una definición de lo que son Organizaciones y lo que es Desarrollo Organizacional.

Como definición de "Organización es el patrón de formas en que grandes cantidades de personas, demasiadas para tener un contacto estrecho cara a cara unas con otras, y dedicadas a un complejo de labores relacionadas unas con otras y dedicadas a un complejo de labores relacionándose unas con otras para establecer y llevar a cabo sistemáticamente unos fines en los que todos han convenido" (19) y la definición de "Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor

a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo (3)

1.1.- TEORIA DE LA BUROCRACIA

El concepto de burocracia se ha entendido, a través de la historia, con diferentes connotaciones, la más importante para nuestro estudio es aquella que se refiere a la burocracia como un modelo de Organización Formal.

El creador de esta Tesis fué Max Weber, Según M. Weber (23) la forma mas eficiente de organización social, es la burocracia, entendida como un método para utilizar habilidades especiales, sin tomar en cuenta otras características del organismo humano; de lo cual se desprende que la burocracia era observada como un modelo racional e impersonal, en el cual existían reglas que se debían cumplir para que funcionara con efectividad.

M.Weber hace referencia a tres tipos diferentes de autoridad:

- 1.- Tradicional: Cuando se aceptan las órdenes porque las cosas siempre se han hecho así.
- 2.- Burocrática: En la que las órdenes y reglas se aceptan

porque se está de acuerdo con ellas.

3.- **Carismática:** Las órdenes son aceptadas porque la persona que las da tiene una personalidad influyente.

En la Organización Burocrática encontramos las siguientes características:

- 1.- División del trabajo; en la que los cargos titulares se escogen a base de méritos y capacidad.
- 2.- Los derechos y el poder están claramente delimitados.
- 3.- La jerarquización de niveles, en la que cada nivel inferior está bajo el control de otro superior, M. Weber hacía énfasis en que esta jerarquía debería estar constituida por profesionistas.
- 4.- La comunicación en lo que se refiere a sanciones y reglas se hace por escrito para ser registrada.
- 5.- La conducta dentro de las oficinas está supeditada a ciertas normas o reglas técnicas y tienen que llevarse a cabo de una manera racional, para lo cual se hace necesario el entrenamiento especializado. Esto se lleva a cabo con el fin de que todos los sucesos que acontecen dentro de la organización estén previstos.
- 6.- Una esfera específica de competencia en donde las

relaciones entre las diferentes especializaciones han de estar bien definidas y deberán observarse en la práctica.

- 7.- Existe una completa separación entre los bienes de la organización y los bienes personales de los empleados.

1.2.- TEORIA DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

La Administración Científica surgió, como un nuevo intento por lograr una mayor eficiencia en las organizaciones, considerándose a Frederic W. Taylor (10), como su más ferviente defensor.

La Administración Científica partía de los supuestos de que el hombre trabajaba exclusivamente por necesidades fisiológicas, y que a través del trabajo, buscaba sólo dinero para satisfacerlas.

F. Taylor estableció así el pago a destajo, en donde al hombre se le pagaba por lo que hacía, y junto con sus Colegas, hicieron estudios de tiempos y movimientos, para buscar los movimientos más sencillos que se tenían que hacer en el menor tiempo, para obtener una mayor producción.

F. Taylor elaboró toda una metodología que sirviera

para que la organización formal pudiera cumplir con sus fines de la mejor manera y a la vez, haciendo el mayor ahorro posible de tiempo y dinero. Para lograr esto, él propuso que la organización debería contar con las siguientes características:

- 1.- Estandarización de la uniformidad del trabajo que realizan los empleados:
- 2.- Organización de tipo racional.
- 3.- Especialización del trabajo
- 4.- Establecimiento de diferentes niveles de autoridad

F. Taylor enfocaba su atención a encontrar la mejor manera de motivar a los empleados, para que trabajaran lo más rápido posible y para esto propuso un sistema de pago a destajo.

Además trató de utilizar eficientemente la energía de los trabajadores, estableciendo un sistema llamado de tiempos y movimientos, el cual es una sistematización de las actividades rutinarias; las que tenían cierta semejanza con los movimientos que realizaba una máquina, por lo cual eran susceptibles de ser analizadas y planeadas.

Se preocupaba principalmente por satisfacer las

necesidades de la organización y no tomaba en cuenta las necesidades del hombre.

1.3.- TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Elton Mayo fue el principal exponente de la Teoría denominada de las Relaciones Humanas, aunque también destacaron John Dewey, Kurt Lewin y J. L. Moreno.

La Escuela de Relaciones Humanas, señala que la comunicación y los grupos sociales son muy importantes dentro de la empresa para obtener una mayor productividad.

E. Mayo (II) junto con sus colaboradores, observaron que para que el trabajador produzca más, es necesario tomar en cuenta no sólo sus capacidades físicas, sino también sus relaciones con las demás personas. Los incentivos que no son materiales o económicos, juegan un papel muy importante en la vida de los trabajadores. En esta escuela juegan un papel preponderante la comunicación y la participación.

De los experimentos realizados en Hawthorne, Mayo concluyó lo siguiente:

- 1.- El grupo establece el nivel de producción.
- 2.- Existen incentivos no económicos y sanciones que influyen más que el dinero, para que el trabajador sea

más productivo.

- 3.- La actuación del trabajador no debe entenderse sólo como individuo, sino también como miembro de un grupo.
- 4.- La comunicación entre todos los niveles es muy importante; el obrero sentirá que se le toma en cuenta, al participarle las decisiones que se han tomado, pues cuando el empleado se siente integrado a la organización, se consigue su máxima cooperación y esfuerzo.

Después de sus estudios en Hawthorne, Mayo descubrió que en la administración es necesario que se tomen en cuenta las relaciones entre las personas, ya que se vió que los factores que afectan el aumento de la productividad, son las relaciones de las personas, y entre más entendimiento haya entre los grupos informales y la dirección, es decir, cuando las metas a alcanzar por ambos son afines y ellos sienten que son tomados en cuenta y se les da participación en la administración, la producción tiende a aumentar.

Por otro lado, Kurt Lewin (12) expone la Teoría del Campo de Fuerzas, en la que sostiene que la conducta del individuo se debe a las consecuencias que se derivan de las relaciones con el medio físico y social que actúan sobre él.

Kurt Lewin dice que no debemos considerar al individuo como entidad estática, sino como dinámica, cuyas características y acciones cambian según la influencia del medio ambiente externo. Fue el fundador de la dinámica de grupo; entendida como el establecimiento de leyes de conducta de grupo, independientes de los propósitos o actividades concretas del grupo.

Kurt Lewin habla de las situaciones sociales en términos de campos de fuerzas; él consideró que existía un "campo vital" y consideró al individuo y su ambiente como un sistema total que se interrelaciona.

El "campo vital" está integrado por la persona, su ambiente en un momento determinado, por los objetos que están presentes, la interpretación que él hace de ellos, el significado y su percepción de ellos en ese momento. El espacio vital se haya influido por lo que otros autores llaman "Marco de Conducta", que está constituido por las presiones culturales que diferencian las conductas apropiadas de las inapropiadas.

El individuo posee tensiones que deben ser aliviadas, y de ahí que el "campo vital" tenga dinámica.

En el "campo vital" existen fuerzas que inducen al individuo hacia fines y estas fuerzas aumentan cuando se aproximan esos fines.

Los objetivos que pueden ser físicos o inmateriales van a adquirir valencia positiva y el individuo se dirige hacia esos objetivos.

El "campo vital" es dinámico, posee valencias positivas y negativas, y la magnitud de esta fuerza dependerá de la atracción.

Sucede con frecuencia que un individuo tiene en su "campo vital" dos alternativas que son de igual fuerza e igual valencia, que hacen que la persona entre en conflicto y su reacción sea evasiva.

Otro fenómeno que sucede en el "campo vital" son las fuerzas inducidas, que provienen del exterior y no de la persona misma; estas fuerzas inducidas están dadas por alguna persona externa o algún grupo que están en contacto con la persona influenciada.

El poder de las fuerzas inducidas dependerá de la intensidad que éstas posean, es decir, si su magnitud es grande, éstas persistirán aún en ausencia de la persona o grupo que las provoque, y por el contrario si no tienen la intensidad suficiente para actuar solas necesitarán de la presencia del grupo o la persona que las provoca para que puedan entrar en acción.

El campo de fuerzas en un grupo, está dado por un equilibrio entre las fuerzas que se oponen y las fuerzas que inducen, de modo, que si se desea cambiar una situación en un grupo, se deben cambiar las fuerzas del grupo.

La aplicación práctica de esta teoría, es que si se desea aumentar la productividad del grupo, se aumentarán las fuerzas que se dirigen hacia una productividad mayor, y disminuir aquellas que están en contra de la misma para evitar así la tensión.

Un individuo dentro de un grupo se halla en una determinada posición por las fuerzas que ejercen una presión para que se apegue a las normas del grupo.

Para poder influir a un grupo según Lewin, hay que "descongelar" el nivel que existe por medio de la discusión, la persuasión y el acuerdo, y después "congelar" a un nivel que se acerque a las intenciones que se pretenden. Al establecerse este nuevo nivel, el individuo que es miembro del grupo, se ve atraído a este nuevo nivel por la presión del grupo (21).

La cohesión del grupo, o sea los factores que mantienen al grupo unido, están en función de las recompensas internas del grupo (logro, compañerismo, etc.) y las recompensas externas (ganancias, beneficios, etc.) así como hacer presentes los riesgos de la no pertenencia al grupo. Aumentando los dos tipos de recompensa y haciendo evidentes los riesgos de no pertenecer al grupo, se puede lograr que éste se mantenga unido en situaciones de tensión.

La teoría del campo orientada hacia la organización, se entiende de la siguiente manera:

Toda empresa requiere ir formando prestigio, el cual atraerá a individuos del exterior. La empresa se encuentra dentro de un campo de valencias negativas y prestaciones de la organización y es la que delimita las fronteras de la misma; hacia el interior está el área de valencias negativas, las cuales defienden a la organización del ingreso de elementos extraños que pudieran perjudicarla, por lo

cual es esta área la que preserva la supervivencia. Entre las "valencias negativas" entendidas en este sentido, se encuentra la selección de personal.

Otro concepto de K. Lewin es lo que se refiere al cambio social. Toda situación social dice K. Lewin tiene un status, pero existen fuerzas que se dirigen al cambio y otras que se oponen; dice que por medio del desarrollo de personal se puede lograr que las fuerzas que impulsen al cambio sean reforzadas.

Esto aplicado a la Teoría Organizacional, lo podemos lograr efectuando el cambio dentro de la propia organización.

J. L. Moreno (1953) es el fundador de una técnica denominada Sociometría, en la cual se hace énfasis a las interacciones personales de un grupo y como se registran; el nombre que les dió a las gráficas que sirven para ilustrar esta técnica fue el de Sociograma, la cual utilizó para aplicarla a un variado número de problemas en diferentes tipos de grupos, "los que tienen que llenar el requisito de haber permanecido juntos el tiempo suficiente para que exista familiaridad" (1).

El sociograma que hizo J. L. Moreno es un instrumento para medir la cantidad de atracción manifestada por grupos sociales, e indica las actitudes positivas y negativas de las personas entre sí, tanto de los líderes, como los aislados y otros intermedios (24).

La Sociometría consiste en lo siguiente: A cada miembro del grupo se le pide que elija a uno o más miembros del mismo con quienes les gustaría estudiar, trabajar, comer, etc., o bien llevar a cabo cualquier otra actividad que se designe. El número de individuos a escoger en cada función puede variar, y los resultados se toman como base para reorganizar al grupo de acuerdo con sus preferencias.

J. L. Moreno hacía tres clasificaciones de las actitudes de los miembros del grupo hacia los demás y éstas son: atracción, repulsión e indiferencia.

Las clasificaciones que de un sociograma se pueden hacer son:

- 1.- Cuando la selección es recíproca de dos o más individuos, se presenta por un triángulo, un cuadrado o un círculo.
- 2.- Cuando la selección no es recíproca puede ser representada por cadenas.
- 3.- Cuando una persona es seleccionada por un número grande de miembros del grupo es representada por una estrella.

La estructura del grupo no es estática, sino dinámica y cambia principalmente dependiendo de la tarea que se vaya a realizar.

Los sociogramas pueden ser destinados al estudio de grupos muy diferentes; En el estudio de liderazgo, actitudes en el grupo, las cuales pueden ser estudiadas dentro de la organización.

La sociometría está formada por las siguientes proposiciones:

Las diferentes atracciones o repulsiones que existen entre dos o más personas dentro de una sociedad, provocan que la misma no esté integrada de la misma manera que el orden social.

La realidad de dichos grupos sociales va a quedar determinada por la atracción selectiva que efectúan los individuos, lo cual queda determinado por medio de las pruebas sociométricas.

Todos los individuos que formen un determinado grupo social deberán ser considerados como "agentes activos" para obtener la realidad de ese grupo (24).

Los sociómetros usan entre sus métodos sociométricos el del átomo cultural; el cual se refiere a la representación de los papeles o roles sociales en los que toman parte los individuos activa o pasivamente.

Las conclusiones obtenidas por los sociómetros de los estudios hechos por J. L. Moreno son:

Existen personas que al atraer un mayor número de elección, hacen que las elecciones hacia otros individuos disminuyan. Otra conclusión es que existe un aumento en proporción directa entre la tensión social y las diferencias entre el orden social establecido y "la matriz sociométrica" (24).

Para disminuir las tensiones intergrupos, los sociómetros han creado el Psicodrama y el Sociodrama; los cuales también pueden ser usados en la preparación de individuos en la dirección de un grupo.

El psicodrama de J. L. Moreno, es una técnica que consiste en la representación de papeles, está basado en la espontaneidad, es decir, ubica a la persona en una situación natural, para que surja su propia conducta por medio de las relaciones y sentimientos que experimente en el transcurso de la representación.

Su supuesto es que la persona al representar su papel lo va a hacer de tal forma que va a exponer su conducta real, su manera de actuar será como él lo haría en la vida real.

Esta técnica ha sido el antecedente para otros métodos que en la actualidad son usados para el desarrollo, entrenamiento y formación de grupos, como el Role Playing y El Grupo "T" de sensibilización.

En el Role Playing se asignan papeles a desempeñar lo mismo que en psicodrama y aquí su finalidad no es sólo como terapia como en el psicodrama, sino que es usado como un instrumento para lograr cambios en la conducta, éste es un método que se puede usar independiente de otros o como complemento de algún otro.

En el grupo "T" de sensibilización también se requiere la exposición de la conducta real del individuo, para que así ésta pueda ser observada por los demás participantes y así éstos, le hagan ver al sujeto como lo perciben y que consecuencias y reacciones tiene su conducta. Esto les permite a los sujetos participantes darse cuenta como podrían ellos relacionarse mejor y adecuadamente con los miembros de los grupos a los que pertenecen.

Es en la creación de estos nuevos métodos en lo que radica la importancia del Psicodrama y el Sociodrama para nosotros.

1.4.- TEORIAS DE LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO.

LAS TEORIAS "X" Y "Y" DE DOUGLAS MCGREGOR

Según McGregor (18) la Organización tradicional está formada por una estructura piramidal; donde la autoridad proviene de lo más alto de la pirámide, y donde los procesos en lo que se refiere

a la toma de decisiones y control del trabajo están centrados en unas cuantas personas. Tienen su fundamento en las suposiciones acerca de la naturaleza humana, que señalan que el hombre trabajaba por interés personal, haciendo el menor esfuerzo posible, motivado únicamente por las necesidades fisiológicas y de seguridad.

De estas creencias surge lo que McGregor denominó Teoría X, la que afirma que al hombre no le gusta trabajar, que no posee muchas ambiciones, que le gusta ser dirigido, que no acepta responsabilidad, ni despliega creatividad y que su motivación básica es el dinero, por el cual puede satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad. De todo lo anterior se deduce, en la Teoría X que los individuos deben ser supervisados ampliamente para lograr que cumplan con los objetivos de la organización.

No obstante, una administración basada en la Teoría X, limita la satisfacción que los individuos pueden obtener de sus necesidades de estima, prestigio y logro, creando con ésto una frustración y haciendo que a la persona le desagrade el trabajo. Este tipo de organizaciones al negarle participación a sus empleados en procesos de desarrollo no le da oportunidad a desplegar las capacidades que se poseen y que pueden contribuir en forma definitiva a que la empresa logre sus objetivos.

Después de haber expuesto la Teoría X, McGregor desarrolla la Teoría Y, en la cual argumenta que el trabajo es algo natural y que no tiene porque ser desagradable para el hombre, además el trabajo, dice McGregor, necesita cierta energía como el juego.

El individuo puede ser creativo, responsable y digno de confianza, pero va a depender de la capacidad de los superiores para motivarlo adecuadamente. Cuando la empresa no le brinda a sus empleados la oportunidad de satisfacer estas necesidades, éste buscará por otros medios, la satisfacción de necesidades, creando con ésto en múltiples ocasiones, un alto índice de ausentismo y rotación.

TEORIA DE LA MOTIVACION DE ABRAHAM MASLOW

A. Maslow (16) elaboró un sistema, por medio del cual se explicaba la fuerza de ciertas necesidades. Según este sistema, las necesidades tienen la siguiente jerarquía:

- 1.- Fisiológicas
- 2.- Seguridad
- 3.- Afiliación (aceptación)
- 4.- Estima (reconocimiento)
- 5.- Autorrealización

Las necesidades fisiológicas son las de más alta jerarquía, ya que son las fundamentales para la conservación de la persona (comida, vestido, etc.) mientras que éstas no estén satisfechas adecuadamente, la persona no puede ser motivada por otras.

Cuando las necesidades fisiológicas se han satisfecho, el hombre se preocupa por el futuro y deseará satisfacer sus necesidades de seguridad. Una vez satisfechas estas dos primeras necesidades, el hombre que es eminentemente social, buscará pertenecer a algo (afiliación), una vez que lo logra, buscará el reconocimiento de su valor en ese grupo (estima); aquí es

frecuente que el individuo no logre atraer la atención de una manera positiva, y es aquí donde surgen varios de los problemas de la sociedad, ya que no se satisfacen adecuadamente las necesidades de estima.

Una vez satisfechas las anteriores necesidades, las de autorrealización se vuelven las predominantes y éstas se refieren a que el ser humano pueda emplear y desarrollar todas las capacidades de que ha sido dotado.

TEORIA DE LA MOTIVACION-HIGIENE DE FREDERICK HERZBERG

Después de los estudios realizados en Case Western Reserve University, F. Herzberg elaboró una teoría de la motivación en el trabajo.

F. Herzberg (11) realizó una gran cantidad de entrevistas, en las cuales se les preguntaba a los empleados que cosas dentro de su trabajo hacían que se sintieran insatisfechos o satisfechos; clasificó las necesidades en dos categorías diferentes: La primera se refería a los factores higiénicos y la otra a los motivadores.

Los factores higiénicos son los que se refieren al medio ambiente de su trabajo; relaciones, condiciones de trabajo, etc.

Los factores motivadores son todos aquellos que se refieren al trabajo mismo; reconocimiento, logro, desarrollo, el trabajo en sí mismo y la responsabilidad.

Los factores higiénicos permiten que el individuo no se halle insatisfecho, pero no logran por sí mismos la satisfacción, aunque de faltar éstos, el nivel de producción baja.

Los factores motivadores logran que la persona que está trabajando a un determinado nivel (factores higiénicos satisfechos) aumente a otro superior.

F. Herzberg sugiere que para que las organizaciones aumenten la producción de sus empleados, éstas deben "enriquecer el empleo o sea acrecentar deliberadamente la responsabilidad, el alcance y el desafío en el trabajo" (11 - Pág. 70).

TEORIA DE LA INMADUREZ-MADUREZ DE CHRIS ARGYRIS

C. Argyris (11) llevó a cabo minuciosos estudios acerca de la personalidad y su influencia en la Organización; examinó empresas industriales para ver los efectos de la administración sobre la conducta humana y su desarrollo y hace importantes experimentos con respecto al concepto de fusión.

C. Argyris nos habla de que los individuos son completamente diferentes en cuanto a ciertas características y similares con respecto a otras. La forma en que cada individuo organiza sus diferentes necesidades es lo que va a determinar el tipo de personalidad que ésta posea.

Sugiere que alguna de las características de la personalidad en que son similares las gentes, son las siguientes:

- 1.- La personalidad es un sistema de impulsos y predisposiciones organizadas.
- 2.- Las partes de la personalidad están unidas unas con otras, de manera tal, que unas y otras dependen entre sí para existir.
- 3.- La personalidad manifiesta energía, la cual es valiosa para el administrador por varios motivos que son: Todos tenemos energía, ésta es indestructible y además guarda relación con las actitudes de los individuos cuando se llega a manifestar y se expresará de alguna forma en el caso de que se le impida manifestarse.
- 4.- El sistema de necesidades del individuo es el que produce la energía.
- 5.- Las capacidades: Saber, hacer y sentir pertenecen a la personalidad.
- 6.- Las amenazas son detenidas por medio de ciertos mecanismos de la personalidad.
- 7.- La adquisición de más necesidades y capacidades proporcionan al individuo la oportunidad de madurar (19 - Pág. 63)

Al llegar a la maduración en el individuo, Argyris da las características con las que según él, debe contar la maduración, la cual queda definida como "un proceso de desarrollo que es común a todas las personas, pero cuya rapidez y carácter difiere de un individuo a otro" (19 - Pág. 65)

Según Argyris, para que un individuo llegue a madurar, deben ocurrir cambios en él y éstos cambios son:

- 1.- De un estado pasivo a una actividad en aumento
- 2.- De la dependencia hacia la independencia
- 3.- De un repertorio de pocas maneras de comportarse, hacia uno de muchas maneras de comportamiento.
- 4.- De intereses superficiales e imprecisos, hacia intereses profundos y definidos.
- 5.- De la perspectiva temporal que sólo abarca el presente hacia otra que incluya también pasado y futuro.
- 6.- De una posición de subordinación a otra que sea de igual o más aún de superioridad.
- 7.- De una falta de conciencia de su yo, hacia la conciencia del yo y su control.

Estos cambios hay que considerarlos como tendencias generales.

De sus estudios de personalidad resulta que Argyris está de acuerdo en que hay dos procesos que operan simultáneamente en la organización; el socializador y el personalizador; al primero contribuye a que la organización cumpla con sus fines, es aquel por medio del cual los individuos se convierten en agentes de la organización, tanto formal como informal; el personalizador es el proceso por medio del cual el individuo se actualiza así mismo;

entendiendo por actualización la tendencia básica de la personalidad a actuar como un sistema global; como ya lo había afirmado Argyris, es precisamente aquí donde surge el concepto de fusión, ya que no es otra cosa que la actuación simultánea del proceso socializador y el personalizador; para demostrar ésto, Argyris lleva a cabo un empleo empírico del concepto de fusión y obtiene las siguientes conclusiones: Hay dos escalas; una hasta que punto la organización puede expresar a la personalidad y la otra el grado en que la organización cumple con sus necesidades por medio de la actuación de sus empleados. La medida de la personalización se obtiene a partir de los individuos y la de la socialización a partir de la organización.

Con el cálculo de las puntuaciones de fusión Argyris hace importantes aportaciones al campo de selección y colocación de personal. El equilibrio con respecto al concepto de fusión da por resultado mejores organizaciones, aquí Argyris afirma que lo que muchas veces se califica como una organización sana no lo es en realidad, ya que muchas veces el individuo queda atrapado en patrones sociales inmaduros; está en desacuerdo con Likert en que una "organización sana está dada por pocos retardos, ausencias de quejas y agravios o una elevada producción" (8).

1.5.- LOS REVISIONISTAS

RENSIS LIKERT

R. Likert (2) señala que en la actualidad muchas de las organizaciones intentan resolver sus problemas dando a la gente mayor libertad

e iniciativa; con respecto a ésto R. Likert crea lo que se conoce como "Teoría Modificada" de la Organización y Dirección.

En esta teoría R. Likert aprovecha los descubrimientos realizados en la investigación de relaciones humanas y afirma que el trabajo está regulado principalmente por fuerzas motivacionales y que es conveniente dar a estas fuerzas una utilidad tal, que éstas se refuercen unas a otras, en vez de oponerse entre sí.

R. Likert nos dice que es esencial tomar en cuenta la conservación de los recursos humanos para lograr una mayor efectividad dentro de la organización y lo ejemplifica con los resultados obtenidos en la administración científica, que si bien logra un aumento en la productividad, provoca también una serie de resentimientos y hostilidades que son negativas a la organización.

La "Teoría Modificada" posee dos conceptos centrales; uno es el respaldo que debe existir en las relaciones superior-subordinado y otro que el aprovechamiento efectivo de los recursos humanos se logra sólo mediante la existencia de "grupos que interactúen mucho y que tengan altas metas de actuación".

R. Likert propone la forma de llevar a la práctica la Teoría Modificada, por medio de un "Control a largo plazo", el cual puede incrementar la productividad por lo menos en los niveles inferiores, y para demostrarlo, realizó experimentos en una organización, los cuales consistían en ver cual era la diferencia de producción entre un grupo que tenía un supervisor que inspeccionaba mucho, y otro grupo con un supervisor más flexible;

obtuvo los siguientes resultados: La producción del grupo con el supervisor flexible era más elevada que la del otro grupo.

En base a estos resultados, R. Likert crea el "Principio de Relaciones de Apoyo"; el cual es un principio general de los supervisores efectivos y subraya en él, que el supervisor que apoya a sus subordinados, está consciente de las necesidades de éstos, los respeta y confía en ellos y acepta sus sugerencias.

Además señala que el supervisor que es efectivo, no sólo apoya, sino también diferencia su puesto del trabajador; o sea que planea, coordina y regula las actividades de sus trabajadores, sin inmiscuirse en las actividades propias de éstos.

R. Likert opina que los recursos humanos son susceptibles de medición, que aunque no sea muy exacta de algunas pautas e indicios con respecto a determinadas variables importantes en los recursos humanos.

R. Likert y sus Cols., del Instituto de Investigación Social en la Universidad de Michigan han realizado estudios en organizaciones con el fin de que se origine un cambio en cuanto a los estilos administrativos. El señala la importancia de considerar a los recursos humanos y procurar a éstos una buena administración.

De sus investigaciones clasifica cuatro estilos de dirección, que son los que más se dan en las organizaciones:

Sistema 1.- En el cual la administración es manejada desde arriba lo mismo que la toma de decisiones, las órdenes se llevan a cabo por medio de la jerarquización, no se confía en los subordinados, el control es estrecho, se satisfacen las necesidades fisiológicas y de seguridad; y todo esto se manifiesta en el descontento del grupo informal, que no comparte los objetivos de la estructura formal.

Sistema 2.- Aunque la administración y la toma de decisiones son manejadas desde arriba, ocasionalmente se les permite a los subordinados tomar parte en algún aspecto de esos procesos, el control se llega a delegar en niveles medios, existen recompensas y algunas veces castigos. El grupo informal no en todas ocasiones está en desacuerdo con la estructura formal.

Sistema 3.- La administración confía parcialmente en los subordinados, se les deja tomar decisiones en los niveles inferiores, la comunicación es en ambos sentidos, hay más interacción jefe-subordinado, para motivar se usan recompensas y cierta participación. El grupo informal puede o no apoyar a la estructura formal. Las políticas y fijación de objetivos se sigue manejando desde la cumbre.

Sistema 4.- Aquí se les da participación a los subordinados en todos los procesos de la organización: Toma de decisiones, comunicación, fijación de objetivos, métodos de trabajo; hay interacción amistosa jefe-subordinado, existe motivación adecuada, se dan responsabilidades. El grupo informal suele coincidir con la estructura formal y ayudar a sus fines.

WARREN G. BENNIS

Psicólogo social que considera que el origen del Desarrollo Organizacional está en el cambio y toma como punto de comparación a la Burocracia, considera que en la Burocracia hay cuatro amenazas importantes (3) que son "1.- Cambio rápido inesperado. 2.- Aumento de tamaño cuando el volumen de las actividades tradicionales de la organización no es suficiente para sustentar el crecimiento o desarrollo. 3.- Complejidad de la moderna tecnología, que requiere armonizar actividades y personas de competencias muy diversas y muy especializadas. 4.- Una amenaza básicamente psicológica, que deriva de un cambio en el comportamiento de los gerentes."

Considera que el Desarrollo Organizacional se centra en su mayor parte hacia el lado humano de la empresa y la demanda que la empresa intenta satisfacer, considera que debe tomarse en cuenta primeramente al hombre como ser humano que piensa, siente y actúa y no tomarlo como una máquina que es capaz solo de desempeñar un trabajo mecánicamente, sino que como componente que es de la Organización debe tomar parte activa en todos los procesos que en ella se dan.

Considera al Desarrollo Organizacional como una profesión naciente la cual, no cuenta con una serie de reglas establecidas

como otras profesiones para llegar a la solución de sus problemas, sino que necesita de apoyo por parte de instituciones tales como Universidades para que en un futuro no muy lejano contar con más facilidades y personas capacitadas e interesadas en él.

C. I. BARNARD.

Presenta una tesis en contra de la autoridad de arriba a abajo. El punto esencial de su tesis se refiere a que existe una gran diferencia entre los esfuerzos que realizan las personas para alcanzar los objetivos de la organización y los efectos que estos producen quedan representados en la producción de cada uno, es por esto que la organización tiene que valerse de otros procedimientos aparte del estímulo económico para conseguir la cooperación de sus miembros.

A este respecto afirma que las órdenes son recibidas por los subordinados en formas distintas, es decir, a veces no se les acepta, otras en forma neutral y otras totalmente aceptables.

Estos grados de aceptación nos dan el grado de autoridad que el superior posee sobre sus subordinados.

Con esto concluye que si bien la autoridad viene de arriba, esté sostenida por la buena disposición de los individuos a colaborar. (2)

J. G. MARCH Y H. A. SIMON

Agruparon en tres grandes clases las afirmaciones acerca del comportamiento humano en la organización.

1.- La que supone que los miembros de una organización son instrumentos pasivos, que aceptan ordenes sin tener iniciativa. Este supuesto tiende a ignorar el amplio margen de actitudes que desempeña el participante simultáneamente y no trata eficientemente los problemas asociados con la coordinación de las actividades en una organización.

2.- Esta segunda proposición supone que los miembros de una organización traen actitudes, valores y objetivos. Estas características de los miembros hacen que tengan motivos o sean inducidos a participar en el sistema de comportamiento de la organización, que hay un parálisis incompleto entre "objetivo" personal y el objetivo de la organización y que los conflictos actuales o potenciales sobre el objetivo dan impotencia central a los fenómenos de poder, actitudes y moral en la explicación del comportamiento en la organización (Burocracia y Relaciones Humanas).

3.- Esta última suposición consideran que los miembros de la organización son autores de decisiones y solucionadores de problemas y que los procesos de percepción y pensamiento son

de importancia central para la aplicación del comportamiento humano en la organización.

R. R. BLAKE Y J. S. MOUTON

Tomamos a R. R. Blake (4) como ejemplo típico de teorías modernas de la organización, su teoría se llama "La Malla Administrativa". En 1962 R. R. Blake publica resultados de investigaciones de dinámica de grupos y estudios de grupos humanos de trabajo.

Nos dice que en toda organización existen algunas características universales, es decir, que se hallan en cualquier tipo de organización y son:

- 1.- Toda organización tiene objetivos, metas; toda organización es para algo, tiene una tarea.
- 2.- Toda organización estará constituida por personas.
- 3.- La tarea y las personas son coordinadas por una autoridad.

Blake y Mouton desarrollaron las siguientes relaciones de estos factores.

EL CUADRO GERENCIAL GRID

| | | | |
|--------------------|---|--|---|
| Alto | 9 | 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. | 9,9 Las personas comprometidas realizan el trabajo: la interdependencia, a través de un "esfuerzo común" por los objetivos de la organización, lleva a relaciones de confianza y respeto. |
| | 8 | | |
| Concent. de People | 7 | | |
| | 6 | | |
| | 5 | 5,5 Se obtiene de la organización un desempeño adecuado, balanceando la necesidad de completar el trabajo con la de mantener las personas satisfechas. | |
| | 4 | | |
| | 3 | | |
| | 2 | | |
| Bajo | 1 | 1,1 Se exige un esfuerzo mínimo de trabajo para mantener contentos a los miembros de la organización. | 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. |

Si por un lado ponemos la tarea y por otro las personas, y establecemos nueve puntos, Blake se enfoca en uno de los procesos de la dirección o liderazgo, que siempre está entre dos posibilidades de dar, énfasis a las tareas o a las personas y forma estilos de dirección; éstos caracterizan a un grupo con su trabajo y a una comunidad con su trabajo.

Estilo 9-1

Mucho interés en las tareas y poco en las relaciones, se caracteriza por la presión de la autoridad sobre los objetivos, la comunicación cara a cara, de jefe a subordinado, pero una comunicación fría. La autoridad del grupo está en poder de un individuo y recurre al manejo de premio-castigo para lograr el cambio de comportamiento. La solución de problemas está hecha por el jefe y si alguien se atreve a opinar es calificado como incorrecto. La situación de conflicto entre jefe y subordinado es que presiona al subordinado recurriendo a la autoridad.

El ambiente en un 9-1 sería tenso, no hay comunicación, se mantiene en una sola dirección. El impacto que causa en las empresas este tipo de organización es que el empleado puede hacer todo lo que quiere cuando nadie lo vigila.

Estilo 1-9

Le da énfasis óptimo a las personas, mínimo interés hacia las

tareas; la dirección es mínima y se hace lo que los empleados quieren, la comunicación es en todos los sentidos y mucho énfasis a las actividades sociales. El ambiente es relajado, armónico, pero poco consistente. No se buscan soluciones para los conflictos, si los hay se invita a la armonía, no hay satisfacción, la creatividad no se aprovecha.

Estilo 1-1

En éste hay un mínimo de preocupación por las personas y por los objetivos, es una organización apática, no hay interés, sólo apatía, cuando esto sucede nace la burocracia. No hay dirección, cada quien toma las decisiones que quiere; la comunicación es informal, nacen camarillas y existe alto grado de frustración; ante el conflicto se cierran los ojos.

Estilo 5-5

Da la mitad de importancia a los objetivos y la otra mitad a las personas, a este estilo se llega por la presión de las circunstancias socio económicas.

Estilo 9-9

Existe un alto grado de interés, tanto por las tareas como por las personas, se acepta la posibilidad del conflicto, pero se piensa que es posible encausarlo. La comunicación es de grupo, forma una entidad total, es de persona a persona y entre jefes.

o grupo. Para tomar las decisiones se analiza el problema con todo el grupo o con los representantes de cada sector y se llega a la solución del problema y a una conclusión.

En esencia la malla administrativa, señala que el comportamiento directivo más deseable es la administración en equipo.

Blake en su modelo de cambio organizacional, parte de un principio básico que se refiere al propio proceso de cambio en las unidades sociales. Según él, existen tres posibilidades para enfrentarse al cambio;

- 1.- La primera que se identifica con los fisiócratas; dejar que la organización se desarrolle sin intervención y esto la llevará a mejores situaciones.
- 2.- La posición revolucionaria; de un cambio radical e inmediato de una situación A a una situación B. Para poder cambiar la situación hay que hacer un cambio inmediato, sin tomar en cuenta al sistema social.
- 3.- Cambio evolutivo planeado; aceptar que es preciso cambiar los sistemas sociales, pero por un cambio planeado y paulatino.

La diferencia entre los puntos 2 y 3 está en cuanto a los medios y no en cuanto a las metas.

La decisión sobre alguno de estos modelos corresponde a la organización y no a otra persona.

CAPITULO 2

ALGUNOS CONCEPTOS ACERCA DEL CAMBIO (13)

2.1.- QUE ES EL CAMBIO

A modo de introducción en este capítulo, se hace necesario especificar que es el cambio: El cambio inevitable y universal, es parte integrante de cualquier situación humana. En la actualidad existe cada vez más interés por las teorías del cambio y su utilización con el objeto de influir en la sociedad. En sí el cambio es la modificación de una conducta para transformarla en nuevas pautas de comportamiento.

2.2.- FACTORES DEL CAMBIO .

El método del cambio planificado puede analizarse para su estudio mediante una enumeración de las partes que lo constituyen a las cuales llamaremos factores; así encontramos que uno de estos factores es el AGENTE DE CAMBIO; el cual es un individuo que posee los conocimientos necesarios para la consecución del cambio planificado, como factor número dos está el SISTEMA CLIENTE; que es el nivel o medio social en el que laborará el agente de cambio, el factor número tres son los CONOCIMIENTOS VALIDOS; que son los que forman el repertorio de la experiencia que acredita a un individuo como agente de cambio y por último el factor cuatro que son los PROBLEMAS DEL CLIENTE; o sea el área específica del sistema cliente.

La adopción del cambio por el sistema cliente se debe al deseo de progreso o a la inadaptación; y la decisión deliberada de progresar se llama cambio planificado.

2.3.- CARACTERISTICAS DEL CAMBIO PLANIFICADO

2.3.1.- EL CAMBIO PLANIFICADO SE CENTRA EN EL PROBLEMA

Se refiere a determinar con la mayor precisión donde existe la necesidad de implantar un cambio para lo cual el agente de cambio se vale de ciertos métodos que son indicadores objetivos del centro de las dificultades.

2.3.2.- DESCANSA EN LA CIENCIA EMPIRICA

El cambio planificado se relaciona estrechamente con ciencias tales como: Psicología, Sociología, Antropología, Ciencias Políticas, Historia y Economía.

2.3.3.- HACE ENFASIS EN LA EJECUCION DE LA OPTIMIZACION

El punto de optimización es el estándar de cualquier situación, entendiéndose por estándar las condiciones que deberán prevalecer cuando la situación esté marchando adecuadamente. Los puntos de optimización se pueden presentar por escrito y términos objetivos.

2.3.4.- LA RELACION ENTRE AGENTE DE CAMBIO Y SISTEMA CLIENTE DESCANSA EN LA CONFIANZA Y COMUNICACION MUTUAS.

El agente de cambio tiene el deber de informar al sistema cliente de sus proyectos en su totalidad, de los cuales serán los efectos que podrán obtenerse y de explicar detalladamente cualquier punto que dentro del programa no quede claro para el sistema cliente; éste a su vez se encuentra en la libertad de aceptar o rechazar el plan o alguna parte de él. Las

diferencias que en cuanto al proyecto puedan surgir entre el agente de cambio y el sistema cliente serán discutidas dentro de la mayor confianza y exactitud posibles.

2.3.5.- LOS ENFOQUES SON REALIZADOS A TRAVES DE SISTEMAS PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS

Esta característica se refiere a que el agente de cambio no debe de perder de vista que cualquier cambio en alguna parte del sistema provocará posiblemente efectos en otras partes del mismo sistema, o bien, que el cambio realizado en un sistema trae consecuencias para otros sistemas de su medio ambiente; resumiendo la interdependencia entre los sistemas, es un punto importante en la realización del cambio.

2.3.6.- EFICIENCIA AL OPERAR CON BASES CIENTIFICAS RAPIDAMENTE CAMBIANTES

La explicación a este punto es que el cambio debe operar sobre bases tales que una vez implantado, se convierta en un método que pueda ir dando nuevas soluciones a las diferentes circunstancias que el medio ambiente vaya presentando en el futuro.

2.4.- NIVELES DE CAMBIO

Para producir un cambio en los sistemas mayores, es necesario cambiar primero a las personas y existen cuatro niveles de cambio que en éstas se pueden realizar y son:

Cambio de conocimientos

Cambio de actitudes

Cambio en el comportamiento

Cambio en el rendimiento de los grupos

El tiempo empleado y la dificultad para realizar el cambio aumenta del cambio de conocimientos hacia el cambio en el rendimiento de los grupos.

En las organizaciones, los directivos invierten grandes sumas de dinero en técnicas y métodos encaminados al logro de los cambios. A la mayoría de estas técnicas se les ha catalogado como "métodos de entrenamiento" debido a que los métodos de entrenamiento están encaminados a lograr el aprendizaje en las personas y con ello un cambio en los conocimientos, actitudes y comportamiento de un individuo en particular o como miembro de un grupo.

2.5.- LAS FUERZAS DE CAMBIO

En el cambio existen fuerzas que pueden estar dirigidas hacia su realización y en este caso se llaman fuerzas de cambio, o bien pueden no estar dirigidas a él y éstas se llaman fuerzas de resistencia.

Ambas fuerzas se dan en el proceso de cambio y van a crear conflicto, el cual debe ser evaluado para lograr un equilibrio de fuerzas y favorecer las fuerzas de cambio, así debilitar las fuerzas de resistencia.

Al iniciarse un proceso de cambio las fuerzas de cambio se pueden presentar en diferentes formas.

Cuando se siente insatisfacción ante una situación y se busca mejorarla, es el momento en el cual se presentan fuerzas que van a favorecer el cambio.

En otras ocasiones se compara una situación actual con otras que están mejor, y surgen deseos de lograr esas mejoras.

Otra ocasión en la que se presentan las fuerzas de cambio es cuando se presentan fuerzas externas como por ejemplo, la competencia entre las organizaciones que ejercen presión unas a otras.

En otras ocasiones, las fuerzas pueden provenir de las mismas personas o de los grupos; un impulso de progreso.

Una vez que se han presentado estas primeras fuerzas de cambio, surgen otras que deben ser alentadas y favorecidas por el agente de cambio. Kurt Lewin (13) nos señala que existe un punto crítico de resistencia al cambio, pero una vez superado éste, ocurre que las antes fuerzas de resistencia se conviertan en favorecedoras.

Para lograr superar esta etapa crítica, el agente de cambio debe hacer sentir al sistema cliente que a él compete la responsabilidad de comenzar con el proceso. Y además el agente de cambio debe ayudar al sistema cliente a sobrellevar el punto crítico para no tener soluciones parciales.

Otras fuerzas de cambio surgen de las expectativas del agente de cambio, es decir, el sistema cliente se da cuenta de que el agente de cambio espera determinada conducta de él y esto fortalece las fuerzas de cambio.

La interdependencia entre subgrupos de un sistema puede ayudar a intensificar las fuerzas de cambio, es decir, si se introduce un cambio en una subparte adecuada del sistema y las restantes por su interdependencia se comprometen también en el proceso, ésto fortalecerá las fuerzas de cambio. Pero en algunas ocasiones esta interdependencia puede generar fuerzas de resistencia cuando las subpartes ejercen presión sobre la subparte en el proceso de cambio.

Las presiones de resistencia surgidas de la interdependencia, se explican ya que las personas actúan como los demás esperan que actúen, aunque esto no sea lo mejor, en ocasiones cuando un cambio va a traer beneficios parciales, es decir, solo a algunas de las subpartes y no a todo el sistema, o bien cambios que se implanten en algunas subpartes creando competencia van a ocasionar la resistencia, es pues, importante para el agente de cambio lograr de la interdependencia fuerzas de cambio, debido a la gran repercusión que la interdependencia tiene en el proceso de cambio.

2.6.- FUERZAS DE RESISTENCIA

La oposición es una de las fuerzas de resistencia que se da con más frecuencia al iniciarse el proceso de cambio.

El sistema cliente se haya temeroso de no poder llevar adelante el proceso y teme en ocasiones por no poseer los conocimientos adecuados para enfrentarse al cambio.

En ocasiones el sistema cliente se opone concretamente contra un objetivo de cambio determinado por juzgarlo indeseable o bien por parecerle imposible.

La oposición puede surgir en el sistema que se niega a desprenderse de sus intereses y beneficios que les da la situación actual.

La oposición también puede surgir de la relación agente y sistema cliente: en un principio por ser extraño el agente, posteriormente, por desilusionar al sistema cliente, por no ser compatibles.

La interferencia es un tipo de fuerza que no se opone particularmente al cambio, pero aun así desvía las fuerzas de cambio en el sistema cliente hacia otros objetivos o cuando no hay suficiente información sobre el proyecto de cambio o bien cuando el ambiente no es favorable.

2.7.- FASES DEL CAMBIO

En el proceso del cambio existen fases y están definidas y clasificadas de diferente manera, dependiendo del autor; pero básicamente cualquier clasificación se puede resumir en la clasificación de Kurt Lewin:

Decongelamiento del nivel actual
 Desplazamiento al nuevo nivel
 Congelamiento en este nuevo nivel

Uno de los autores que clasifica las fases del cambio es Robert Blake (4) y lo hace basándose en sus estilos gerenciales. Las fases que Blake da, son seis:

- 1.- Es fuera de la organización y los miembros toman parte en grupos de entrenamiento.
- 2.- También fuera de la organización y su objetivo es el entrenamiento de equipo que está formado por grupos compuestos de jefe a subordinados inmediatos; atravesando todos los niveles del más alto al inferior; a estos grupos se les llama "familia" y sirven de apoyo a los grupos inferiores.
- 3.- Se realiza dentro de la planta y su propósito es integrar las divisiones de la organización con los grupos funcionales; ésto se hace para crear un ambiente en el que todos queden vinculados entre sí; el método para realizar esta fase es tomar primero dos grupos separados a que resuelvan sus problemas, que identifiquen su estereotipo ante el otro grupo y luego se reúnen los dos grupos para crear métodos más eficaces para la solución de sus problemas en común.
- 4.- En esta fase se busca que los cambios sean planeados; se reúnen de 10 ó 12 gerentes para plantear metas para la organización en común; esto se hace con el motivo de crear

- 3,4,5.- Acción orientada al cambio, dentro de esta fase el agente de cambio con la ayuda del sistema cliente lleva a cabo el diagnóstico del problema, posteriormente, escogen entre las diferentes alternativas que se presentan cual será la más indicada para resolver las necesidades a corto y largo plazo. Y finalmente, en esta fase se van a ver los logros que se han obtenido en función de las decisiones e intenciones.
- 6.- Generalización y estabilización del cambio en esta fase se encaminan los esfuerzos para que el cambio logrado permanezca, ésto en ocasiones se puede lograr haciendo objetivos y evidentes los resultados positivos que ocasiona el cambio.
- 7.- El logro de una situación terminal, aquí el agente de cambio tratará de que el sistema cliente dependa sólo de él mismo, o bien, de buscar dentro del mismo sistema alguna persona que lleve a cabo el papel de agente de cambio.

CAPITULO 3

EL PROCESO DE CAMBIO

Este capítulo estará dividido en dos partes, en la primera haremos referencia al proceso de cambio que está dividido en fases, y en la segunda, se hará referencia a los factores que intervienen en el cambio.

FASE 1.- EL DESARROLLO DE UNA NECESIDAD DE CAMBIO

Existen tres diferentes situaciones en las que se puede establecer una relación de asistencia agente de cambio y sistema cliente:

- 1.- Cuando el agente de cambio se da cuenta de la necesidad de asistencia en un determinado sistema cliente y se preocupa porque éste se da cuenta de esa necesidad.
- 2.- Cuando un tercer sistema percibe la necesidad del cambio y decide reunir al agente de cambio y al sistema cliente.
- 3.- Cuando el sistema cliente se da cuenta de la necesidad de cambio y busca ayuda exterior.

1.1.- METODOS UTILIZADOS POR LOS AGENTES DE CAMBIO CON EL FIN DE DAR A CONOCER SU DISPONIBILIDAD Y SU POSIBILIDAD DE AYUDAR

Los agentes de cambio utilizan diferentes métodos para dar a conocer sus servicios, asistencia y utilidades; como por ejemplo, informar en los diarios sobre sus campañas de publicidad, elaborar folletos descriptivos, dar conferencias acerca de estos servicios; normalmente estas estrategias las

llevan a cabo los agentes de cambio con ayuda de escritores profesionales o consultores en relaciones públicas.

1.2.- METODOS UTILIZADOS POR LOS AGENTES DE CAMBIO PARA ESTIMULAR EL DESEO DE MEJORAR EN LOS SISTEMAS CLIENTE

Hay algunos agentes de cambio que explican casos en los que ha habido algún cambio significativo; otros se valen del sistema cliente, en el cual se ha tenido una experiencia exitosa para que éste explique al sistema cliente en potencia el por qué de la conveniencia de ese cambio y que ventajas tiene.

El agente de cambio se vale de muchos métodos para lograr el cambio, pues el problema para conseguirlo puede consistir en que el agente de cambio no se da cuenta que es necesario operar un cambio, que no sepa cual es el área del problema, que no quiera reconocer que es necesario ese cambio, que no sepa cual es el medio para pedir ayuda, en un ambiente en el que esto no es bien visto.

Se puede dar el caso de que no sea el agente de cambio el que inicie una relación con el sistema cliente, sino que sea un tercero el que los ponga en contacto; éste puede ser una subparte de ese sistema cliente o puede ser ajeno a él, pero el agente de cambio debe demostrar que él actúa con entera libertad y sin tener presión de esa tercera parte.

Cuando el sistema cliente se decide a buscar la ayuda del agente de cambio, es porque se ha dado cuenta de que es necesario el cambio y porque sabe que hay alguien que puede ayudar a realizarlo.

FASE 2.- ESTABLECIMIENTO DE UNA RELACION DE CAMBIO

Para poder establecer una relación de cambio, el "agente" debe contar con todas las facilidades para obtener la información que desee, para poder así definir cual es el problema del sistema cliente.

Es importante también hacer sentir al sistema cliente la sensación de seguridad y de que está progresando para poder continuar con el cambio; debe tomar en cuenta también el "agente" que tanto va a influir en todo el sistema cliente, la solicitud de una subparte de éste para conseguir el cambio, pues en ocasiones sólo es conveniente para esa subparte.

El "agente" antes de aceptar establecer una relación de cambio, deberá tomar en cuenta no sólo el tiempo del que va a disponer para efectuarlo, sino también que puede ser que no esté de acuerdo por completo en las metas y valores que busca alcanzar el sistema cliente; una vez que ha quedado aclarado esto, al iniciarse la relación de cambio, hay un tiempo de prueba, en el cual se observarán mutuamente sistema cliente y agente de cambio y se darán cuenta que es lo que espera uno del otro.

El agente de cambio debe ayudar al sistema cliente a que comprenda los problemas que surgirán sobre la marcha, pero debe preocuparse por no desalentarlo.

Podemos señalar que las causas más frecuentes por las que el sistema cliente no busca ayuda del agente de cambio son:

- 1.- Renuencia a admitir debilidades
- 2.- Tener miedo de fracasar o no iniciar correctamente la nueva conducta.
- 3.- Creer que va a fracasar debido a anteriores experiencias
- 4.- Miedo a perder algunas de las comodidades con que se cuenta.

2.1.- LA ACCION ORIENTADA AL CAMBIO

Los agentes de cambio al empezar a trabajar con un sistema cliente, pueden seguir diferentes pautas, por ejemplo, algunos comparan el caso que se les presenta con alguna experiencia anterior que haya tenido y buscarán solucionarlo de igual manera; otros por el contrario, tratarán de obtener toda la información posible para alcanzar la mejor solución y dependiendo de la orientación diagnóstica serán los métodos de cambio que utilicen los agentes de cambio.

FASE 3.- DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA

3.1.- OBTENCION DE LA INFORMACION

El agente de cambio para poder llegar a conocer el problema del sistema cliente y dar un diagnóstico, puede seguir varios métodos como son: el interrogatorio directo; buscar información en otros sistemas que estén en contacto con su sistema cliente; pedir al sistema cliente si éste no es capaz de describir verbalmente el problema, lo demuestre de alguna manera como es recurriendo a las técnicas de

desempeño de roles, en las cuales el agente de cambio participa como observador de las actividades del sistema cliente, puede también utilizar la técnica de libre asociación para obtener información que el sistema cliente no puede dar aunque esté en muy buena disposición de hacerlo.

Especificando un poco la explicación de estos métodos, enumeraremos unos cuantos que prestarán muy útil ayuda al agente de cambio en su determinación del problema y su diagnóstico.

- 3.1.1.- La reunión creativa; este método es especialmente útil cuando se trata de un grupo, el cual se reúne para contestar a preguntas que el agente de cambio propone y cuyas respuestas van siendo anotadas en un pizarrón, una vez terminado el tiempo límite que se haya fijado, se revisan los puntos que merezcan nuevos conocimientos, habilidades o actitudes.
- 3.1.2.- Lista de confrontación; consiste en la descomposición de una área de responsabilidad en sus pasos lógicos, hacer una lista con estos últimos y entregarlas a los sujetos para que éstos los enumeren por orden de importancia, ya obtenidos los datos se saca la gráfica, la cual será un claro indicio de una necesidad de cambio específica.
- 3.1.3.- Las tarjetas; es un tipo de selección forzada, ya que en cada tarjeta se escribe una frase y el sujeto al que se le entreguen las tarjetas las deberá acomodar por orden de importancia; el orden en que sean colocadas las tarjetas nos da una idea de las necesidades de cambio.

- 3.1.4.- Problemas en la charola de entrada; se le da al sujeto un sobre conteniendo una variedad de problemas escritos en forma de memorándums y él tiene que darles solución que juzgue pertinente, una vez terminado el tiempo límite se revisa. Esto hace que resulten evidentes algunos cambios, a realizar.
- 3.1.5.- Representación de papeles; un grupo reunido representa una comedia en la que cada quién desempeña un papel, esta comedia simula una situación de la vida real, la forma en que cada persona maneja su papel nos da la clave de las necesidades de cambio.
- 3.1.6.- Análisis de la gráfica de desempeño de trabajo; se registra la actitud de una persona dentro de un tiempo límite dado, se estudian todas las fluctuaciones que éste tenga por abajo o por arriba del punto óptimo del desempeño de su trabajo y si hay alguna situación que provoque con frecuencia bajas fluctuaciones, tendremos la respuesta a la necesidad de cambio específica que se necesite.
- 3.1.7.- Simulación o juego de negocios; está organizado de manera tal que divide al grupo en equipos de competencia que pretenden dos actividades de la organización y hacer que los equipos tomen decisiones, lo cual da una respuesta de cuál es la necesidad de cambio.

Entre otros métodos, podemos citar: Comités, consejo personal, consultores, conferencias, observación, etc., desde luego que el agente de cambio está en plena libertad de crear alguno que se acople mejor a la tarea que pretenda realizar.

El agente de cambio también puede hallar muy útil la información proveniente de las fuentes sobre necesidad de cambio, por ejemplo, artículos publicados por asociaciones de profesionistas, libros, las quejas dentro de la organización son una buena fuente, índices de rotación, ausentismo, retardos, accidentes, etc., los planes hechos para plazos largos resultan una fuente muy clara de los cambios que es necesario implantar, etc.

El principal objetivo de la gente de cambio es recopilar toda la información posible lo más precisa y real que se pueda y él escogerá de acuerdo a sus necesidades cual es el método que más le convenga.

3.2.- PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION Y FORMULACION DEL DIAGNOSTICO

El fin de obtener información sobre como funciona el sistema cliente es para ayudar al agente de cambio, para diagnosticar que tipos de problemas llevaron al sistema cliente a pedir ayuda.

El agente de cambio puede hacer el diagnóstico como ya señalamos anteriormente. de acuerdo a su experiencia previa; puede hacerlo también en forma independiente del sistema cliente, en forma conjunta con el sistema cliente o bien se puede entrenar al sistema cliente para que interprete los resultados de su análisis y de un diagnóstico de sus propios problemas

3.3.- ESTIMULACION DE LA COMPRESION Y ACEPTACION DEL DIAGNOSTICO

El agente de cambio debe estar convencido que el sistema cliente comprenda y acepta el diagnóstico para lo cual es necesario a veces un proceso de explicación o estimulación.

3.4.- ENSEÑANZA DE LA TECNICA DE DIAGNOSTICO

Algunos agentes de cambio creen que su trabajo no es únicamente ayudar a resolver el problema que se presenta en ese momento, sino enseñar al sistema cliente las técnicas que puede aplicar para resolver problemas que surjan en el futuro, pero esto no es fácil, pues implica la creación de un nuevo departamento o nuevo equipo que esté especializado en esas técnicas.

FASE 4.- FIJACION DE METAS Y PROPOSITOS

En la fase 4, vamos a encontrar los siguientes procedimientos:

- 4.1.- El agente de cambio debe preocuparse por estimular al cliente para que éste piense en varias metas, para ir las alcanzando poco a poco para al final llegar al éxito completo.
- 4.2.- El agente de cambio debe procurar que el sistema cliente, una vez que ha iniciado el cambio, lo mantenga y no se preocupe por lo que pasará el día que termine el proceso y que no esté presente el agente de cambio.
- 4.3.- El agente de cambio puede permitir o sugerir al sistema cliente algún tipo de ensayo o comprobación de nuevas técnicas antes de ponerlas en práctica.

4.4.- El agente de cambio debe impartir la enseñanza que demanda el esfuerzo de cambio y recalcar la importancia de la capacitación para ayudar al sistema cliente a mejorar su habilidad para actuar.

La resistencia al cambio en esta fase de diagnóstico puede deberse a que el sistema cliente no esté de acuerdo en abandonar sus formas antiguas o acostumbradas de comportarse o porque lo que el agente de cambio espera del sistema cliente no está de acuerdo con lo que espera la gente que lo rodea o porque el sistema cliente no tiene la habilidad suficiente para lograr el cambio.

FASE 5.- INICIACION DE LOS ESFUERZOS DE CAMBIO

Es la fase por medio del cual se da apoyo directo al sistema cliente, en ésta el agente de cambio procura que el sistema cliente transfiera a su vida normal las prácticas que han llevado a cabo los dos; puede también el agente de cambio servir como intermediario para lograr que el sistema cliente apoye en sus ideas a una subparte de él.

FASE 6.- GENERALIZACION Y ESTABILIZACION DEL CAMBIO

Durante la fase 6, el agente de cambio debe estar seguro de la generalización y difusión de ese cambio que se ha iniciado y debe saber evaluar que tanto ha afectado el cambio.

FASE 7.- EL LOGRO DE UNA RELACION TERMINAL

En la fase 7, el agente de cambio debe ayudar al sistema cliente a evaluar que tanto ha logrado durante el cambio, deben hacerse

exámenes periódicos para prevenir los problemas; también el agente de cambio debe enseñar al sistema cliente que una vez que han realizado el cambio, el sistema cliente sepa buscar la asistencia externa más adecuada cuando sea necesario.

El agente de cambio puede hacer que el sistema cliente desee terminar con la relación que se ha establecido o al iniciarse el cambio, aunque éste no se haya conseguido aún, o bien puede hacer que desee terminar con esa relación aún después de efectuado el cambio.

Para llevar a cabo estas etapas de cambio, es necesario tomar en cuenta otros factores, los cuales analizaremos a continuación:

1.- PROCESOS QUE SE DAN DENTRO DE UN GRUPO

1.1.- LIDERAZGO.- La mayoría de los autores coinciden en que el liderazgo trae como consecuencia la capacidad de influir en alguna forma sobre otra persona; en cualquier grupo, los líderes se distinguen por la capacidad que tienen de afectar la forma como se llevan a cabo las actividades del grupo.

Al líder se le considera como el ejecutor de los actos que van a contribuir para que el grupo logre los resultados que desea o sea que el liderazgo consiste en efectuar una serie de acciones para alcanzar determinadas metas, desarrollar la cohesión de grupo. El liderazgo puede considerarse como algo que puede manifestar una persona en diferentes grados y no como algo que se tiene totalmente o que no se tiene.

El liderazgo puede ser realizado por uno o varios miembros del grupo; en principio cualquier persona que forme parte del grupo puede ser líder, o sea que puede actuar para servir a las funciones de grupo.

Las habilidades que posee un líder pueden servirle para ejecutar algunas funciones de grupo en determinadas condiciones, y pueden no servirle en otras y los líderes son reconocidos por la capacidad que tienen para cambiar o afectar el curso de los acontecimientos.

En conclusión, el liderazgo puede ser ejecutado, por una o varias personas, pero siempre tendrá como fin alcanzar satisfactoriamente las metas que se ha fijado el grupo, es importante que tanta aceptación tenga dentro de ese grupo el líder, puesto que eso va a influir también en la consecución de esas metas y en obtener la cooperación máxima de los miembros del grupo (7).

1.2.- COMUNICACION.- La presión a la uniformidad que puede existir dentro de un grupo es una fuente de fuerzas para comunicarse; estas presiones hacen que los miembros del grupo estén de acuerdo respecto a algo o que se conformen a cierto patrón de conducta.

Existen dos fuentes principales de presión a la uniformidad entre las personas y son: Realidad social y locomoción de grupo.

En la realidad del grupo desde el punto de vista social, las personas tienen sus creencias, actitudes y opiniones, las cuales tendrán dependencia física muy alta o no la tendrán; o sea, esta dependencia física estará presente

si pueden comprobarse así mismo que su opinión, actitud o creencia es correcta y no tendrán esa dependencia física sino social, si no puede comprobarlo y no existe nadie que comparta esa opinión, actitud o creencia que es válida para él, no es necesario que todos piensen como él, sino solamente los miembros del grupo con los que compara su opinión.

De esto podemos concluir que, si existen opiniones, creencias o actitudes diferentes entre los miembros de un grupo surgirán fuerzas para lograr la comunicación. Locomoción de grupo, puede ser que la uniformidad del grupo surja porque es necesaria para que este alcance sus metas; esa uniformidad será mayor, según vean los miembros de un grupo que se facilita el movimiento mismo.

Podemos considerar como comunicaciones instrumentales las que surgen de presiones de uniformidad será mayor, según vean los miembros de un grupo que se facilita el movimiento del mismo.

Podemos considerar como comunicaciones instrumentales las que surgen de presiones de uniformidad en un grupo o sea la comunicación no va a hacer un fin en sí, sino un medio para que el comunicador y la persona a la que este se dirige tengan las menores discrepancias posibles. Los miembros del grupo se comunicarán más entre sí, mientras más diferencia exista entre ellos respecto a un punto determinado.

Los miembros del grupo ejercerán presión sobre otro miembro en especial, cuando el punto sobre el cual no están de acuerdo ayuda a alcanzar más rápidamente las metas del grupo.

po, según aumente la importancia de ese punto.

La presión sobre los miembros del grupo para que se comuniquen con otros miembros del mismo respecto a un punto determinado, aumentará según aumente la cohesión del grupo.

Va a aumentar la fuerza de comunicación con una persona al ser mayor la diferencia de opinión entre esa persona y la que va a comunicar.

Habrá menos comunicación con una persona acerca de determinado punto, si no se le desea o percibe como miembro del grupo.

Será mayor la fuerza para comunicarse con un determinado miembro respecto a un punto si se considera que la comunicación va a cambiar la opinión de este miembro hacia la dirección deseada.

Es importante también como fuente de fuerzas para comunicarse las fuerzas que permiten que el individuo se mueva dentro o hacia otro grupo.

El estado emocional es otro de las fuerzas para comunicarse, pero esta comunicación es más bien consumatoria que instrumental (7).

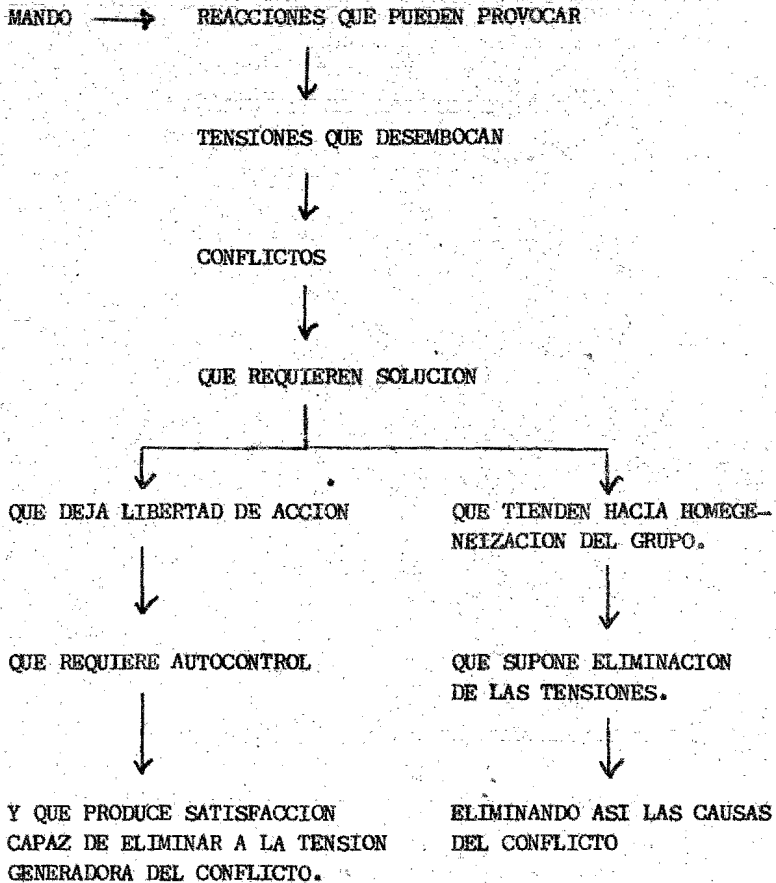
1.3.- LA SOLUCION DE CONFLICTOS.- Existen tres métodos para la solución de conflictos: la discusión, la integración y la votación.

Hay dos clases de conflictos: Extrínsecos e intrínsecos; los intrínsecos se producen en general por razonamientos axiológicos ó bien por diferencias de orden semántico y los extrínsecos se producen casi siempre por cierto revestimiento, aparente que los individuos dan en ciertas circunstancias a

su conducta con la intención de adquirir prestigio, autonomía así como para ocultar emociones excesivamente fuertes, etc.

Cuando los conflictos son solamente provocados por discusiones pueden dárseles muy diversas soluciones según su intensidad y pueden ir desde, el negarles toda atención, pasando por la solución que requiere la acción unificada del grupo, hasta llegar al requerimiento de la utilización de la acción para solucionarlos (7).

Según Riccardo Ricardi (20) conflicto es la consecuencia de una tensión persistente y se pueden solucionar de la siguiente forma:



2.- MÉTODOS UTILIZADOS PARA LOGRAR EL CAMBIO

- 2.1.- **MÉTODO DE DRAMATIZACIÓN.**- Es un método de interacción entre personas, en el cual cada una representa un papel real en situaciones imaginarias.
- Su antecedente lo encontramos con J. L. Moreno quien desarrolló toda una técnica y metodología aplicando los nombres de juego de papeles, sociograma y sicodrama. A medida que ha pasado el tiempo se ha ido utilizando en entrenamiento industrial y ha adquirido mucha importancia dentro de las ciencias sociales como un método de capacitación. El método de dramatización va a implicar la acción, ejecución y la práctica de los participantes.
- El método de dramatización puede ser estructurado ó espontáneo; en el estructurado los integrantes tienen más información al respecto, se les puede dar sus papeles controlar la discusión y se da una información predeterminada.
- En este tipo de dramatización los sujetos van a aprender practicando, ejecutando los papeles; imitando los métodos que en los demás logran ser efectivos; observando la conducta de los demás y sus propias reacciones ante ellos; analizando las situaciones para llegar a conceptos que se prueben.
- En la dramatización espontánea no hay tanta dirección los participantes hacen su propia estructura, con el fin de que se descubran métodos de acción, nuevas formas de conducta, nuevos enfoques.
- En la dramatización los papeles que se desempeñan son imaginarios así como las situaciones, pero las conductas y manifestaciones de los participantes serán reales, se debe dar preferencia a la espontaneidad que el sujeto intente,

nuevos tipos de respuestas y reacciones, se le dá la oportunidad de práctica, desempeñar un mismo papel varias ocasiones para aumentar habilidad en el desempeño.

En ocasiones el conductor los puede guiar hacia un análisis de la situación al finalizar ó en ocasiones se les deja que ellos mismos lleguen a sus propias conclusiones y las reflexionen.

La dramatización cuenta con técnicas específicas para su utilización:

- 2.1.1.-- **INVERSION DE PAPELES.**-- En el cual el conductor habilmente dará a un sujeto el papel contrario al que tiene en la vida real con el fin de que no actúe de manera estereotipada y aumente su espontaneidad, también para aumentar su comprensión de la otra parte del papel.
- 2.1.2.-- **DOBLADO.**-- En esta técnica además del actor representando su papel existe otra persona junto al que expresará las ideas que suponga el autor no está ratificando.
- 2.1.3.-- **MONOLOGO.**-- Aquí se pide al actor en cualquier momento que exprese como se siente y que está pensando de los demás que actúan.
- 2.1.4.-- **DRAMATIZACION MULTIPLE.**-- Se lleva a cabo la representación de los papeles, simultáneamente en subgrupos, para después reunirse todo el grupo y se compara y se discute la información y experiencias obtenidas en cada subgrupo.
- 2.1.5.-- **ROTACION DE PAPELES.**-- Todos los representantes realizarán el mismo papel y el instructor hará el papel contrario con cada uno de ellos.

La dramatización tiene muchas aplicaciones entre ellas; la de impartir conocimientos en un entrenamiento, para modificar actitudes, para solucionar problemas, para tomar decisiones.

La dramatización también es usada para complementar otros métodos como: estudio de casos, juegos de negocios, mesas redondas, etc.

Para llevar a cabo este método es necesario un salón totalmente apartado del ruido y de otras actividades así como procurar que la instalación de los participantes sea tal que puedan verse todos entre sí con facilidad (6).

2.2. METODO DE CLASES.- El método de clases es la presentación de una información que ha ido debidamente preparada con anticipación cuyo objetivo es el de instruir, motivar ó influenciar a las personas.

En la actualidad se prefiere el uso de los métodos que incluyen la participación del grupo, no obstante la clase se sigue utilizando en muchas circunstancias en las que se le considera más adecuada que otros métodos, teniendo en cuenta la experiencia del instructor, el número de participantes, el tiempo disponible y etapa de información que se ha de dar.

La efectividad del método de clases va a depender del instructor. El debe de estar bien preparado y tener posibilidad de palabras para poder aprovechar las ventajas que tiene este método sobre otros como: ser más directo, más claro economiza tiempo, etc.

Aunque el instructor esté bien preparado para impartir una clase, ésta debe de estar bien organizada, en principio debe despertar el interés de los oyentes y mantenerlo en el

transcurso de la exposición, debe ser clara y precisa para que no sea muy difícil su asimilación.

Al preparar una clase, el instructor debe tener en cuenta el número de personas, así como su tiempo, para las que va dirigida la clase cuales son sus propósitos a lograr, obtener los puntos principales desarrollarlos y apoyarlos. Para que se logre una buena clase debe haber integración entre el instructor y el oyente, con esto queremos decir que el instructor debe despertar el interés, entendimiento, causar una reacción en el oyente y mantenerla para que su objetivo se vea logrado (6).

- 2.3.- METODO DE CONFERENCIA.- El método de conferencia es una reunión en la cual se va a discutir un tema en particular con la participación de todos los integrantes con el fin de aclarar, aportar ideas, criterios, etc. para llegar a un acuerdo sobre el tema en cuestión.
- Es requisito para este método que los integrantes tengan una información sobre el tema a discusión, ya que serán ellos los que contribuyan con sus ideas y experiencia a la comprensión sobre un problema planteado.
- Para que los objetivos de la conferencia se logren es necesario que el conductor esté bien capacitado en los principios del liderato, sus deberes serán el de dirigir la discusión, estimular el grupo para que manifiesten sus experiencias; así podrá revisar hechos importantes y evaluarlos para llevar al grupo a decisiones.
- El grupo debe ser integrado cuidadosamente y su cupo limitado, las conferencias deben tener una duración limitada así como su frecuencia.

El éxito dependerá del instructor de sus características para dirigir, interesar, motivar, analizar, etc. En síntesis debe estar bien preparado para desarrollar tan importante labor.

Independientemente de las características del instructor está la preparación de la conferencia, ésta debe organizarse debidamente es decir debe conocerse ampliamente el tema, prepararlo y elaborar el plan a discutir, que va a incluir los objetivos, la secuencia, puntos por cubrir, preguntas a realizar, materiales y las conclusiones. Todos estos factores deben ser dirigidos sin imposiciones, procurando la participación de todos los miembros, para lograr el entendimiento entre ellos y así alcanzar los objetivos (6).

2.4.- EL METODO DE CASOS.- Tomó su origen en 1880 su creador fué Christopher Longdell y su objetivo estaba encaminado a ayudar a los estudiantes de Harvard a aprender por sí mismos y a hacer uso de sus conocimientos.

El método de Harvard se caracteriza por :

2.4.1.- El maestro favorece la discusión

2.4.2.- Dirige sin imponerse

2.4.3.- Participa haciendo preguntas para que los sujetos aclaren lo que han dicho, así como para ver si lo que dijo ha sido entendido debidamente.

2.4.4.- Encausa a los sujetos para que relacionen sus puntos de vista entre sí.

Con ésto los lleva a encontrar lo más importante y significativo del caso a resolver.

Los casos de Harvard son muy numerosos y su redacción es muy

amplia, lo que puede dar idea a los sujetos de toda clase de antecedentes del ambiente de las situaciones, de las actitudes de los sujetos involucrados en el caso.

El método de casos no exige de mucho tiempo, pero no por eso es recomendable el uso de "casos ficticios" ya que al llevarlos a la práctica sucede que los sujetos pueden precisar de más información y ésto puede colocar al instructor en situaciones contradictorias que pueden provocar soluciones apresuradas que no tendrán ningún beneficio para las personas. Los casos muy abreviados presentan una ventaja sobre los ficticios, que es la de que se pueden extender, pero aún siendo de esta manera, si vemos que los objetivos del método de casos son los de aprender y usar los conocimientos para cuando se presenta un problema poder detectarlo desde sus orígenes, nos damos cuenta de que no es necesario que las personas vean como se van generando los problemas en sus primeras etapas, que factores favorecen su realización y como se pueden resolver las partes más conflictivas; y entre más amplia sea la información que se les dé sobre un caso será más fácil la absorción de cada una de las distintas etapas de los problemas y en un futuro sea más fácil su identificación y así una pronta intervención para su solución. Existen otros tipos de presentación de casos tales como las películas y las grabaciones las cuales tienen la ventaja de tener la conducta de las personas en expresiones faciales o en el tono de la voz.

El método de casos cuando se combina con el de dramatización nos dá grandes ventajas ya que logra una participación activa de los sujetos y demuestra su actuación ante tales problemas (6).

2.5.- METODO DE WHARTON.- Es una modificación del de Harvard, y consiste en dar un caso "vivo" de sucesos que acaban de ocurrir en el cual se les dá información por escrito a los sujetos acerca del caso y otra con respecto a la Compañía, esto debe ser estudiado por los sujetos para la próxima reunión.

En la siguiente reunión el ejecutivo que presenta el caso de su Compañía, lo revisa brevemente y contesta preguntas. Posteriormente los sujetos se reúnen diariamente durante seis días; en grupos pequeños para discutir las soluciones de tales discusiones, se escribe un informe, se analiza y se dá solución, que es individual.

Al otro día se reúnen dividiendo al grupo a la mitad y en cada parte se discuten las soluciones y se entregan las 10 mejores al ejecutivo.

El ejecutivo los estudia y después discute con los sujetos, informando sobre la solución dada en el caso en la realidad y se termina con una discusión sobre ambas soluciones.

OBJETIVOS.- Dá a los sujetos información actual, permite el trabajo individual o de equipo en la solución de problemas y la comparación de distintas soluciones (6).

2.6.- METODO DE HENLEY.- En este método se cuenta con 66 miembros los cuales se dividen en grupos de 10 denominados sindicales, cada grupo tiene un Jefe y un grupo permanente de Henley, existen también en los 66 miembros 6 sujetos que son consejeros y que van de grupo en grupo.

Se les entrega a cada grupo sumarios que se estudian y se fragmentan, asignando a los miembros una parte para su solución, después se reúne todo el grupo para conocer los

resultados y se realiza un informe que va a ser discutido en una reunión completa de los 66 miembros.

OBJETIVOS.- El trabajo de equipo que permite que se pueda compartir experiencia y mejorar los procesos que se dan en los grupos (6).

- 2.7.- LABORATORIO DE RELACIONES HUMANAS.- Este es un método básicamente usado para lograr un cambio de conducta en las personas y responde a la necesidad de los ejecutivos en las industrias de lograr los objetivos de la misma, así como los de las personas en particular.
- Para obtener cambios objetivos es necesario conocer los problemas humanos, entender a las personas y saber relacionarse con ellas.
- Ahora bien, en las organizaciones industriales no se va abordar a un solo sujeto en particular, sino a un grupo más o menos pequeño de trabajo, y es así como opera el laboratorio de relaciones humanas o grupo "T", ya que conjunta la teoría con la práctica y ayuda al individuo a descubrir y analizar las causas que le impiden cambiar, para así impulsarlo al cambio y después lograr que éste sea permanente.
- El grupo "T" tomó su origen en los trabajos de Kurt Lewin en 1946 sobre la dinámica de grupos, a partir de ahí ha venido evolucionando, primero se utilizó para cambios individuales a partir de las experiencias obtenidas en grupo; posteriormente tomó importancia en las organizaciones tratando de que las relaciones en ellos se humanizaran, de ahí se pasa a crear una receptividad del cambio y el sostenimiento de éste también dentro de las organizaciones y finalmente se extendió su uso a lograr cambios específicos en las organizaciones como: solución y manejo de conflictos, entrenamiento de equipo, cambio organizacional, etc.

Los objetivos del grupo "T" se refieren a desarrollar la capacidad del individuo a ser un miembro efectivo dentro de un grupo, ya sea como líder o como cualquier otro miembro. Esto se logrará a través del aprendizaje de un gran número de factores como: saber escuchar; entender; comunicar; ayudar a los demás miembros del grupo al que pertenezcan para lograr una actuación y decisiones efectivas.

En el grupo "T" se trata de poner de manifiesto las resistencias al cambio que tienen los sujetos, que ellos las afronten y les de la oportunidad de practicar y manifestar nuevas formas de conducta y ayudarle a mantenerlas, en esta parte, tiene gran responsabilidad la organización, ya que corresponde a ella crear un ambiente propicio para las nuevas conductas.

El grupo "T", es un grupo no estructurado que cuenta con pocas personas, su duración va desde una semana hasta tres, bajo un ambiente construido especialmente.

La poca estructuración del grupo "T" va a crear en las personas un estado de ansiedad que las obliga a actuar de muy diversas maneras y eso nos va a manifestar los modos de conducta que las personas poseen realmente, y esta manifestación es el primer requisito para lograr el aprendizaje. Cuando una persona expone su conducta de la oportunidad de que las demás reaccionen ante ella y le hagan ver como la perciben, que logra con ella y que podría lograr experimentando otro tipo de conducta.

Todo esto debe ser realizado en un ambiente propicio en el cual el sujeto pueda superar sus resistencias, y es aquí el director del grupo "T" tendrá que dar apoyo para poder lograr la exposición de la conducta.

Dentro del grupo "T" los sujetos tienen la oportunidad de poder aprender la mejor manera de utilizar los conocimientos que poseen, podrán practicar y experimentar nuevos patrones de conducta.

Una vez logrado ésto, es de vital importancia que las organizaciones atiendan a la necesidad de enseñar a los sujetos a mantener esos nuevos patrones de conducta en el trabajo, así como lograr que puedan seguir aprendiendo de sus experiencias futuras en el trabajo (7).

- 2.8.- JUEGO DE NEGOCIOS.- Es un método de entrenamiento, diseñado específicamente para ejecutivos y consiste en una serie de ejercicios dinámicos en los cuales se le entrega al grupo un conjunto de datos de una determinada situación de trabajo, la cual puede abarcar desde un día hasta un año; la tarea del grupo consiste en tomar decisiones en base a estos datos, las decisiones se procesan y sus resultados son informados al grupo. De esta forma es posible dar las mejores soluciones a las diferentes situaciones de trabajo hasta en un solo día y seis la pérdida de todo el esfuerzo y dinero que implicaría el cometer un error en la vida real.
- El juego tiene que seleccionarse según el programa de entrenamiento; primero es necesario definir lo que se va a enseñar y para esto es necesario conocer cuales son las necesidades de los integrantes, las cuales se pueden determinar usando los métodos que mejor se acoplen con nuestra situación; conociendo las necesidades se pasa a la determinación de objetivos sin dejar de tomar en cuenta los intereses y actitudes de los participantes así como el presupuesto y tiempo de que se dispone; una vez hecho ésto se esta en condiciones de elegir el juego que más convenga.

Los juegos están formados por el grupo de ejecutivos y el instructor, el cual les dará todos los datos necesarios para la toma de decisiones; el grupo determina su organización y realiza la determinación de sus objetivos. Pueden también tomar parte otras personas cuya ocupación sea la de observar el desempeño de estos equipos, lo cual puede ayudar a proporcionar una buena retroacción.

Los juegos pueden abarcar: la planeación a largo plazo; utilización efectiva del tiempo; comunicación y problemas obreros patronales; etc.

Las principales características de los juegos son: están formados por un equipo de ejecutivos; cuenta con índices de evaluación; hay cierta rivalidad entre los equipos; los cuales pueden o no tener una interacción directa y además este método requiere de computos que se obtendrán por computadora ó bien por máquinas de escritorio.

Las sesiones de juego pueden ser continuas o discontinuas y es aconsejable empezar el curso con el juego ya que éste establece una buena relación instructor grupo. El juego puede también utilizarse a intervalos dentro del desarrollo del programa pues esto ayuda a la unificación del curso; puede también usarse una parte del juego el primer día y la otra al final y esto ayudará a mantener el interés; la planeación del juego puede quedar a cargo del instructor ó bien el grupo puede construir el modelo que prefiera.

Los juegos pueden utilizarse en combinación con otras técnicas como la dramatización (6).

3.1.- ASPECTOS GENERALES DE LA ACTIVIDAD DEL AGENTE DE CAMBIO

El agente de cambio es un individuo que cuenta con la experiencia y los conocimientos necesarios para resolver los conflictos que dentro del sistema cliente puedan existir, con el mayor ahorro de tiempo y dinero posible.

A continuación mencionamos los atributos que en general debe poseer un agente de cambio.

- 3.1.1.- Supuestos.- Alcanzar la eficiencia organizacional, en la cual la salud de la organización esta dada en función de sus relaciones interpersonales.
- 3.1.2.- Funciones.- El agente de cambio puede realizar tareas tales como: investigador, instructor, consultor, consejero, maestro, etc.
- 3.1.3.- Intervenciones.- Estas se pueden llevar a cabo en cualquier tipo de sistema y a cualquier nivel; es decir en cualquier subsistema del sistema.
- 3.1.4.- Metas normativas.- Están formadas por una visión particular del hombre y de los sistemas a los cuales pertenece, por ejemplo: El caso específico de una organización burocrática en la cual las relaciones humanas están relegadas a un plano inferior al de la labor en si; aquí el agente de cambio sabe que esta situación es la base de muchos conflictos organizacionales; partiendo del supuesto de que las relaciones interpersonales son la base de un buen funcionamiento en la organización.

3.1.- TIPOS DE RELACION DEL AGENTE DE CAMBIO CON EL SISTEMA CLIENTE

El agente de cambio puede estar o no integrado al sistema.

cliente. Suposición frente al sistema cliente puede ser:

- 3.2.1.- El agente de cambio interno.- Es el que se encuentra dentro de la línea de producción, actúa, conduce y participa en el cambio.
- 3.2.2.- El agente de cambio externo.- Esta representado por el consultor, el cual ayuda al sistema de cliente a construir su programa de cambio, adecuado a las necesidades de éste.
- 3.2.3.- El agente de cambio staff.- El agente de cambio es enviado de la central a cualquiera de las Sucursales a cumplir su misión.
- 3.3.- EL PODER DEL AGENTE DE CAMBIO EN EL SISTEMA CLIENTE
- El agente de cambio cuenta con cierto poder o control para que las organizaciones cambien en la dirección prescrita; este poder tiene sus cimientos en cinco fuentes principales:
- 3.3.1.- Poder Experto.- Es el poder que le dan todos sus conocimientos, habilidades aptitudes y experiencia.
- 3.3.2.- Poder legítimo.- Es el que le da el status de poseer cierto poder experto.
- 3.3.3.- Poder de Coacción.- Es la capacidad del agente de cambio para premiar y castigar.
- 3.3.4.- Poder de Identificación.- Es la atracción que el agente de cambio pueda ejercer sobre el grupo, como un medio para el logro del cambio.
- 3.3.5.- Poder de valores.- Son toda la serie de valores que el agente de cambio expone y ofrece como valores del cambio planificado los cuales son comunicados al sistema cliente.
- 3.3.- PAPEL Y COMPETENCIA DEL AGENTE DE CAMBIO

El papel del agente de cambio está dado en función de cinco factores:

- 3.3.1.- Profesionalismo.- Ya que todas y cada una de las actividades del agente de cambio provienen de una serie de conocimientos universitarios sin los cuales no sería posible su actividad.
- 3.3.2.- Marginabilidad.- En particular se refiere al agente de cambio externo el cual no tiene ninguna titularidad en el sistema de metas ni tampoco ningún grupo de colegas, por la cual se mantiene el margen.
- 3.3.3.- Ambigüedad.- Se refiere específicamente a la dificultad para definir en un párrafo lo que un agente de cambio es.
- 3.3.4.- Inseguridad.- Es provocada por varios factores entre los cuales podemos contar: una vez terminada su labor, su presencia se hace prescindible, otra es que casi siempre hay fuertes resistencias en cuanto a su actividad de introducir cambios en la organización.
- 3.3.5.- Riesgos.- Proviene directamente de esa inseguridad de suposición dentro de la industria.
- Con respecto a su competencia, el agente de cambio debe contar con determinadas habilidades y ciertos conocimientos. En lo que a las primeras se refiere, el agente de cambio contará con ciertas habilidades de relación como saber escuchar, observar, identificar e informar; y con respecto a sus conocimientos todo lo relativo a teoría y métodos de cambio organizacional.

3.4.- ESTRATEGIAS DE IMPLANTACION

El agente de cambio debe responder a ciertos puntos antes de

dar comienzo a su labor; entre estos encontramos:

- 3.4.1.- Saber quien es el cliente.- El agente de cambio debe saber con certeza con quien ha de hablar, a quien a de dirigirse.
- 3.4.2.- Saber cual es el punto de partida.- Es decir por donde es mejor o más conveniente empezar a implantar el cambio; para poder llegar a una decisión ha de tomarse en cuenta el modelo de cambio empleado.
- 3.4.3.- Saber que sistemas intervienen.- Habría demasiados conflictos si intervinieran unos subsistemas antes que otros ya que surgiría el problema de preponderancia, aquí es aconsejable tomar en cuenta el diagnóstico de interdependencia de sistemas.
- 3.4.4.- Saber hasta que punto puede el agente de cambio integrar el sistema de metas a la planeación y ejecución del cambio.- El sistema de metas podrá integrarse mejor al cambio si cuenta con la experiencia y habilidades técnicas necesarias para que exista una colaboración real, agente de cambio-sistema clientes.

3.5.- BASES SOBRE LAS QUE DESCANSA LA LABOR DEL AGENTE DE CAMBIO

- 3.5.1.- Diagnóstico.- El agente de cambio puede utilizar algunas bases para realizar sus diagnósticos; estas bases son dadas por su experiencia y se pueden englobar en internas y externas.

3.5.1.1.-Entre las internas encontramos:

- 3.5.1.2.-La distribución del poder.- Los problemas o conflictos están provocados por una estructura defectuosa del poder la tarea del agente de cambio puede centrarse en dos aspectos primordiales: crear un nuevo centro de poder y el otro, que los centros actuales de poder sean más representativos de la

organización en su totalidad. En general su labor está orientada en este aspecto en la reorganización de estos centros para solucionar los conflictos.

3.5.1.2.-**Movilización interna de la energía.**- El agente de cambio trata de que la energía acumulada en el sistema cliente y gastada en forma no productiva puede tener una utilización más adecuada partiendo del supuesto de que si las subpartes tienen una mejor relación; todos los cambios e ideas originados en las subpartes tendrán una mejor utilización.

3.5.1.3.-**La comunicación interna.**- Los agentes de cambio utilizan la comunicación en su labor en los aspectos muy importantes: Una es la comunicación para informar al sistema cliente acerca del cambio y otra como un medio para mejorar la información defectuosa de una subparte a otra; esta última es la más importante ya que es a través de ella donde se provocan los problemas organizacionales; aquí la labor del agente de cambio es crear los métodos necesarios para que exista una intercomunicación más efectiva.

3.5.1.2.-En cuanto a las externas:

3.5.1.2.1.-**Correspondencia entre la realidad externa e interna.**- Para que exista una comunicación efectiva entre el agente de cambio y el sistema cliente es necesario que aquel ayude a éste a percibir la realidad lo más objetiva y real posible, esto se hace con el fin determinado de que el sistema cliente encuentre por sí mismo nuevas formas de relacionarse con otros sistemas clientes de su medio ambiente.

3.5.1.2.2.-**Metas y Valores para la acción.**- Se basa en el supuesto de que el cambio de valores y actitudes son el resultado de un cambio en la acción. El agente de cambio lleva al sistema

cliente a que realice una determinada acción y una vez desarrolladas las nuevas pautas de comportamiento los nuevos valores y actitudes vendrán por sí mismos.

3.5.1.2.3.-Recursos y Estrategias para la acción.- En este apartado se engloban los métodos utilizados por los agentes de cambio para transmitir nuevas habilidades al sistema cliente, para el mejor manejo de problemas.

3.6.- EVALUACION

El agente de cambio es el que va a proveer de asistencia al sistema cliente y es importante que haga un auto exámen el cual debe incluir: las razones que tiene para ayudar, que espera lograr de beneficio personal, ver si las necesidades son compatibles con las del sistema cliente.

Sus objetivos deben estar claros tanto para él como para los demás. El agente de cambio tiene presentes sus limitaciones de asistencia antes de aceptar darla.

Al iniciarse el cambio el agente sigue una secuencia cuyo punto crucial será un "punto de apoyo" que puede ser:

3.6.1.- Obtener la información para ver que grupos o personas pueden ser los más apropiados para llevar a cabo las primeras acciones.

3.6.2.- Utilizar una parte del sistema que sea estratégica para lograr una influencia en el sistema.- En un sistema van a existir personas o grupos que sean más accesibles que otros para lograr el punto de apoyo. Para tomar un punto de apoyo es importante buscar uno que pueda generar un eslabonamiento es decir que provoque el cambio hacia otras partes del sistema.

3.7.- ROLES DEL AGENTE DE CAMBIO

- 3.7.1.- El agente de cambio observa la situación del sistema desde su punto de vista externo e interpreta dando esta información a personas o grupos seleccionados para que intenten comprender, dándoles una imagen de sí mismos y lograr la comprensión de sus procesos internos hasta llegar a nuevas actitudes y valores. Otra forma de lograrlo es dar al sistema cliente la información sin agregar la interpretación para lograr los mismos objetivos.
- 3.7.2.- Aquí el agente de cambio ofrece sus conocimientos para lograr que el sistema cliente obtenga procedimientos más adecuados para la consecución de sus metas. Una vez que el sistema cliente ha adquirido los conocimientos adecuados, no es ya necesaria la asistencia del agente de cambio.
- 3.7.3.- En este rol el agente de cambio debe proyectar un ambiente favorecedor al proceso de cambio, un ambiente en el cual las personas se sienten con libertad para auto-examinarse para fortalecer las posibilidades de cambio.
- 3.7.4.- En este rol el agente de cambio se une al sistema como una subparte con el objeto de darle fuerza al proceso de cambio desde adentro, por medio de la persuasión.
- 3.7.5.- El rol del agente de cambio es apoyo primeramente, ayudándolo a descubrir sus debilidades, después lo ayudará en la práctica de nuevas ideas y lo sostendrá ante las posibles vacilaciones dando garantía sobre la eficiencia de los nuevos métodos. - También lo ayudará dándole al sistema cliente una visión del proceso de cambio para mantener la motivación del sistema cliente, teniéndole presente en todo momento las metas. Lo orientará sobre si es posible la meta; asegurándose antes, de que este paso será razonable. Ya hacia el final del proceso de cambio el agente ayudará al

sistema cliente a bastarse a sí mismo infundiéndole confianza, manteniendo por un tiempo más la relación o bien poniéndolo en contacto con otros sistemas que hayan tenido procesos de cambio similares.

3.8.- RELACION DE CAMBIO

Esta relación se refiere a todas las actividades asistenciales del agente de cambio hacia el sistema cliente que crean la interacción encaminada al logro de las metas. Al entablar la relación con el sistema cliente no siempre se encuentra atmósfera de cooperación, ante lo cual el agente de cambio tendrá que informar debidamente al sistema cliente lo que se logrará y cual será su tarea a seguir, que se espera de él y cuales son sus responsabilidades.

Una vez aclarado, el agente continúa la relación buscando a las personas que colaboran con él, aquí el agente puede dirigirse a los líderes y tratar con ellos ó bien tomar dos subpartes del sistema que sean significativos y que tengan la opción de aceptar o rechazar el cambio, por ejemplo los directivos y el sindicato. En ocasiones el agente se dirige a cualquier número de personas que puedan brindarle su apoyo, sin importar el lugar que ocupen en el sistema.

Cualquiera que sea la elección que haga el agente de cambio es importante que tome en cuenta a todas las personas ó grupos que puedan tomar una decisión en el proceso de cambio y tratar de persuadirlos ya que de lo contrario éstos podrán más adelante convertirse en fuerzas de resistencia poderosas.

En la relación de cambio el agente de cambio establecerá las expectativas del cliente sobre el trabajo mismo, es decir el cliente está enterado de quien será afectado como va a cooperar y que responsabilidades tendrá. También se crearan

las expectativas de interacción como: saber cuanto durará la relación sistema cliente y agente de cambio, como será esa interacción. Es el agente de cambio el que decidirá cuales son esas expectativas a crear en el sistema cliente y los métodos que utilizará para ello.

La relación entre el sistema cliente y el agente de cambio puede ser muy útil para el sistema cliente ya que le da oportunidad de aprender de ello muchas formas de relacionarse. El agente de cambio pone mucho interés en no generar una gran dependencia en el sistema cliente, pues en ocasiones éste crea una prolongación de la relación que ya no es necesaria por haber concluido el proceso de cambio.

3.9.- RECONOCER LAS FASES DE CAMBIO

El proceso de cambio se produce de una manera progresiva y en fases, éstas en muchas ocasiones no son claramente reconocidas por los agentes de cambio, pero para que el proceso de cambio se lleve a cabo con éxito es necesario llevar una secuencia ordenada y progresiva.

3.10.- CAPACITACION EN EL AGENTE DE CAMBIO

Debe ser un tipo de capacitación especializada entre los aspectos de más importancia que debe conocer el agente de cambio:

- 3.10.1.- La capacitación diagnóstica conceptual.- El agente de cambio adquiere un marco de referencia conceptual por medio del cual debe ser capaz de visualizar y reconocer cada caso y hacerlo comprensible, usando los métodos establecidos como lo son las técnicas específicas de interpretación y búsqueda de datos, los conceptos de cambio, las técnicas para formular preguntas correctas de información o medición, etc.

refiere al conocimiento de el proceso de cambio en su aplicación general, o sea debe conocer las bases teóricas para la relación agente de cambio sistema cliente, saber como recoger información sobre el progreso del esfuerzo orientado al cambio saber guiar dicho proceso, saber como conducirse con respecto al sistema cliente en cada fase del cambio.

3.10.3.- Orientación hacia las funciones éticas y de evaluación del agente de cambio.- Deben tener conocimiento general de los valores sociales así como también un estudio específico de la ética profesional y un análisis de motivaciones personales.

3.10.4.- Conocimientos de las fuerzas de asistencia.- Aquí se encuentran englobados los conocimientos que acerca de los tipos de asistencia disponible profesional existen, saber donde dirigirse cuando se necesita un consejo especial, ó determinados tipos de información para lo cual debe ser capaz el agente de cambio de saber en que áreas específicas necesita ayuda.

3.10.5.- Técnica operativas y de relación.- Los conocimientos que un agente de cambio tiene deben usarse en relación o con un conjunto de técnicas llamadas técnicas de acción las cuales se refieren específicamente a la conceptualización evaluación y autoevaluación.

El agente de cambio debe conocer los mecanismos que dentro de una relación de cambio se dan como la aceptación y la dependencia.

3.11.- CAPACITACION DE ESPECIALISTAS

Las diferentes especialidades se dan en base a la variedad de los factores que en el proceso de cambio intervienen.

Así tenemos que en general estas especialidades pueden ser:

3.11.1.-Las especialidades según el tipo de sistema, parte de la base del conocimiento de otros sistemas diferentes, y que por lo tanto cada uno necesita de métodos adecuados a su situación y momento.

- 3.11.2.- La especialización en función de las orientaciones y métodos diagnósticos; los agentes de cambio usan según su información los diferentes métodos disponibles para el efecto que se desee.
- 3.11.3.- La especialización según los objetivos del cambio.- El contenido de los problemas determina la clase de asistencia profesional que se requiere: salud, económicos, etc.
- 3.11.4.- La especialización según el problema.- El tipo y grado de asistencia que se necesita para resolver los problemas a diferentes niveles de dificultad.
- 3.11.5.- La especialización según el tipo de método de cambio.- Diferentes agentes de cambio dan diferentes soluciones a un solo problema.

CAPITULO 4

UN CASO PRACTICO

4.1.- INTRODUCCION

Con el fin de ejemplificar y demostrar alguna de las diferentes aplicaciones que tienen los métodos descritos en las organizaciones para la implantación del cambio organizacional y que fueron presentados en las páginas anteriores presentaremos a continuación una investigación realizada sobre una situación laboral que para nuestros propósitos cumplía o contaba con los elementos que podían hacer demostrable en buena parte las teorías antes mencionadas.

Al llevar a cabo dicha práctica nos enfrentamos con variadas limitaciones en recursos humanos y económicos que impidieron un estudio más profundo y amplio de las soluciones dadas en cada caso.

Los métodos utilizados en esta investigación fueron dados en base a lo que pensamos era más conveniente para poder producir el cambio teniendo en cuenta las limitaciones en recursos humanos y económicos.

4.2.- ANTECEDENTES

Dentro de las tiendas de autoservicio que van a ser el objetivo de nuestra investigación se trató de encontrar cuáles eran los puntos claves para el funcionamiento adecuado de las tiendas.

Se observaron los distintos tipos de trabajos realizados dentro de éstas y se vió que las cajeras influyen en gran parte en la eficiencia de cada una de estas tiendas.

Por lo que considerando a las cajeras como elementos clave tanto en razón de eficiencia como de resultados económicos este último factor tan importante para la empresa, es preocupación evidente asegurarse que su trabajo sea realizado a un

nivel adecuado para el funcionamiento de las tiendas de autoservicio sea bueno.

4.3.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al avocarnos a la observación y estudio de las cajeras nos propusimos realizar una encuesta con las personas que trabajan con las cajeras, dichas personas son los encargados, que son los jefes de las tiendas y los supervisores que son los que supervisan el trabajo en las tiendas ésto se hizo para saber que situación existía y cuáles eran los problemas. Los resultados de la encuesta nos arrojaron datos acerca de deficiencias que estas personas encontraron en las cajeras las cuáles en términos generales se pueden resumir en lo siguiente:

- 4.3.1.- La cortesía de las cajeras es uno de los aspectos que se encontró deficiente.
- 4.3.2.- La presentación personal era otro motivo de preocupación porque se consideraba que no era adecuada para su puesto.
- 4.3.3.- Y algo que se hizo evidente la deficiencia en la exactitud en el manejo de las cajas debido a faltantes y sobrantes.

4.4.- TECNICAS DE INVESTIGACION

4.4.1.- Cortesía

En lo que se refiere a este factor la técnica que se usó fue la observación sistematizada.

Se procedió a la observación de la conducta de cada una de las cajeras durante una hora viendo si saludaban al cliente si daban las gracias, como contestaban ante las preguntas de los clientes o si se concretaban nada más a marcar.

Para calificar este factor se procedió a poner los datos dentro de 3 categorías las cuáles tienen un valor colocado a nuestro criterio. La primera categoría como bien con un valor de 10 en esta categoría estan incluidas las cajeras que espontaneamente saludan al cliente, dan las gracias

por su compra, aclaran las dudas del cliente, etc. La segunda categoría denominada como regular con un valor de 8 en esta categoría están incluidas las cajeras que se concretan a mostrar una actitud de cooperación solo cuando le es solicitada por el cliente. La tercera categoría denominada como mal con un valor de 6 en esta categoría están incluidas las cajeras que demuestran desinterés e indiferencia hacia los clientes.

4.4.2.- Presentación Personal

La técnica que se utilizó en este factor fué la observación directa o sea que cada una de las cajeras fué sometida a una opinión de 4 investigadoras en base a su peinado maquillaje ropa adecuada y limpieza.

Para calificar este factor se procedió a poner los datos dentro de 3 categorías las cuáles tienen un valor colocado a nuestro criterio. La primera categoría denominada como bien con un valor de 10 dentro de esta categoría se incluyeron a las cajeras con peinado, maquillaje, ropa adecuada y limpieza de acuerdo al criterio de las investigadoras para presentarse a su trabajo (peinado que sea cuál sea su peinado este no sea exagerado y conserve el cabello en orden; vestido que use ropas denominadas comúnmente de calle; maquillaje, adecuado para el día; limpieza, la persona y sus accesorios limpios). La segunda categoría denominada regular con un valor de 8 en esta categoría se incluyó a las cajeras que descuidaron 1 ó 2 de las características antes mencionadas. La tercera categoría denominada como mal con un valor de 6 en esta categoría se incluyó a las cajeras que descuidaron 3 ó 4 características antes mencionadas.

4.4.3.- Exactitud

La técnica que se utilizó fue viendo el promedio de cortes de z de una semana. El corte en z consiste en comparar el marcaje total del día con el dinero que hay en la caja.

Para calificar este factor se procedió a poner los datos dentro de 3 categorías las cuáles tienen un valor colocado a nuestro criterio. La primera categoría denominada como bien con un valor de 10 incluimos a las cajeras que en su promedio de cortes en z tenían faltantes ó sobrantes de \$1.00 a \$10.00. En la segunda categoría denominada como regular con un valor de 8 incluimos a las cajeras con faltantes o sobrantes de \$10.00 a \$50.00. La tercera categoría denominada como mal con un valor de 6 incluimos a las cajeras con faltantes o sobrantes de \$50.00 a \$100.00.

4.5.- CARACTERISTICAS DE LAS CAJERAS

El total de cajeras que trabajan en las tiendas de autoservicio en base a nuestros datos es de 64 personas.

4.5.1.- DATOS GENERALES

4.5.1.1.- Edad

La media de la edad de las cajeras es de 22 años con un rango mínimo de 17 años (2 casos) y un rango máximo de 32 años (1 caso), la edad más frecuente es 19 años (23 casos).

4.5.1.2.- Estado civil

La mayor parte de las cajeras son solteras (60 casos), unión libre (1 caso), casadas sólo hubo 3 casos.

4.5.1.3.- Escolaridad

La escolaridad media fué de 10 años de estudio de estudio que corresponde a secundaria terminada más un año de preparatoria o comercio, siendo la más frecuente secundaria. El rango mínimo fué de primaria (4 casos) y el rango máximo fué de 2o. de profesional.

4.5.1.4.- Antigüedad

La antigüedad media de las cajeras en la empresa es de 10 meses siendo la más frecuente 11 meses. El rango mínimo es de 1 mes (1 caso) y un rango máximo de 2 años (2 casos).

4.6.- RECOLECCION DE DATOS

Los resultados que obtuvimos fueron los siguientes:

4.6.1.- Exactitud

| | |
|---------|--|
| Bien | 8 casos (con faltantes o sobrantes de \$1.00 a \$10.00) |
| Regular | 34 casos (con faltantes o sobrantes de \$10.00 a \$50.00). |
| Mal | 22 casos (con faltantes o sobrantes de \$50.00 a \$100.00) |

Observese que en este factor aún en la categoría de bien no hubo exactitud.

4.6.2.- Cortesía.

| | |
|---------|---|
| Bien | 6 casos (saludaban al cliente, dan las gracias por su compra, Etc.) |
| Regular | 50 casos (se concretaban a mostrar una actitud de cooperación solo cuando es solicitada por el cliente) |
| Mal | 8 casos (No daban las gracias y contestaban mal o a veces ni contestaban) |

4.6.3.- Presentación Personal

| | |
|---------|---|
| Bien | 8 casos (peinadas, vestidas, maquilladas adecuadamente y limpias) |
| Regular | 40 casos (Con una o dos características faltantes) |
| Mal | 16 casos (con tres ó cuatro características faltantes) |

4.7.- ANALISIS ESTADISTICO DE LOS DATOS

Se procederá a sacar la media de cada factor en cada caso para saber si es verdad que anda mal este factor.

4.7.1.- Cortesía

| | x | 85 | f | xf |
|---------|----|----|----------|-----------|
| Bien | 10 | | 6 | 60 |
| Regular | 8 | | 50 | 400 |
| Mal | 6 | | <u>8</u> | <u>48</u> |
| | | | 64 | 508 |

$$M = \frac{\text{suma } xf}{f} = \frac{508}{64} = 7.93$$

4.7.2.- Exactitud

| | x | | f | xf |
|---------|----|--|-----------|------------|
| Bien | 10 | | 8 | 80 |
| Regular | 8 | | 34 | 272 |
| Mal | 6 | | <u>22</u> | <u>132</u> |
| | | | 64 | 484 |

$$M = \frac{\text{suma } xf}{f} = \frac{484}{64} = 7.56$$

4.7.3.- Presentación Personal

| | x | | f | xf |
|---------|----|--|-----------|-----------|
| Bien | 10 | | 8 | 80 |
| Regular | 8 | | 40 | 320 |
| Mal | 6 | | <u>16</u> | <u>96</u> |
| | | | 64 | 496 |

$$M = \frac{\text{suma } xf}{f} = \frac{496}{64} = 7.75$$

De lo anterior podemos deducir que las medias encontradas nos muestran un bajo rendimiento en las 3 areas. Por lo tanto procederemos a elaborar un plan para efectuar un cambio que nos de como resultado lograr un mayor rendimiento en estos aspectos.

4.8.- PROPOSITO DEL PLAN

Lograr una mayor eficiencia en el trabajo de las cajeras.
Entendiendo como eficiencia que vayan bien presentadas,
que sean corteses que salgan exactas en el marcaje.

4.9.- OBJETIVOS DEL PLAN

Mejorar la presentación de las cajeras, su cortesía con el
cliente y su exactitud en el manejo de las cajas.

4.10.- ESTANDARES DE ACTUACION

La actuación será satisfactoria si:

4.10.1.- La presentación personal de las cajeras mejora a juicio de
los encargados.

4.10.2.- La cortesía con los clientes es positiva a juicio de los
encargados.

4.10.3.- La exactitud en el marcaje mejora según el promedio de los
cortes en z.

Estos estándares de actuación fueron elegidos de esta manera
para evitar que hubiera prejuicios por parte de las investi-
gadoras.

4.11.- CURSOS DE ACCION

Se estructurará un programa con la finalidad de modificar
nuestros aspectos deficientes en el rendimiento de las ca-
jeras este programa incluire los siguientes métodos:

- a).- Conferencia
- b).- Role Playing
- c).- Pelicula

4.11.1.- Contenido:

Introducción al curso en esta sesion se presentarán los gru-
pos que forman el curso y las personas que lo van a dirigir
así como la enumeración de los aspectos a tratar.

Comunicación, en esta sesion se explicará lo que es comunica-
ción en que consiste, como se lleva a cabo y como mejorarla.

para mejorar el factor cortesía.

Personalidad, aquí se tratará de mostrar diferentes papeles que las personas desempeñan en cada uno de los ambientes a los que pertenecen y como mejorar dicha actuación. En esta sesión se usará el método de Role Planying para mejorar los factores presentación y cortesía.

Presentación personal, aquí se tratará sobre la forma en que las cajeras pueden obtener una presentación adecuada a su trabajo. Esta sesión esta programada para mejorar el factor presentación y se usará el método de Conferencia.

Exactitud en el trabajo, se proyectará una película en la que las cajeras se darán cuenta de la importancia de la exactitud en el manejo de la máquina registradora.

Cortesía con el cliente, la conferencia hará referencia a las actitudes que las cajeras deben tener en su trato con los clientes.

Rapidez en el marcaje, se proyectará una película orientada a demostrar los beneficios que se obtienen mediante la rapidez en el trabajo.

Relaciones sociales, aquí tratará de la manera de manejar las relaciones con el resto del personal que labora en el mismo lugar, comprendiendo las ventajas de trabajar en grupo ó equipo. Esta sesión esta programada para mejorar el factor cortesía con el cliente y se usará el método de Role Playing.

Clausura, en esta sesión se hará la entrega de diplomas.

4.11.2.- LUGAR

Todas las actividades se desarrollaran en las Oficinas de Administración de las tiendas de autoservicio.

4.11.3.- HORARIO

Martes y Jueves de 9 a 11 horas.

Miércoles y Viernes de 9 a 11 horas.

4.11.4.- RECURSOS REQUERIDOS

Humanos : Expositores

Económicos : Salas de conferencia

Material didáctico

Otros

4.11.5.- SELECCION DE LOS GRUPOS

La selección de los grupos fué de la siguiente manera:

Se escribieron los nombres de las 64 cajeras y se escogieron a las cajeras que trabajaban en las tiendas más cerca de las oficinas de administración, formando dos grupos de uno de 30 cajeras y otro de 34 a su vez el grupo de 30 se subdividió en dos grupos de 15 cajeras. Para formar un grupo los Martes y jueves y otro los miercoles y viernes.

4.12.- PROCEDIMIENTO ESTADISTICOS

4.12.1.- Hipotesis nula

Las diferencias entre las medias de nuestros grupos es igual o mayor a 0 cualquier diferencia que se pueda hallar es producto del azar.

4.12.2.- Prueba Estadística

La prueba estadística para este caso será la prueba "T" porque deseamos saber que tan significativa es la diferencia de las medias entre dos grupos.

4.12.3.- El nivel de significancia

Decidimos usar el nivel de significancia igual a 0.05 ya que este es el que comunmente se utiliza en Psicología con una $N = 64$.

4.12.4.- Región de Rechazo

Debido a que nuestro nivel de significancia es igual 0.05 el tamaño de nuestra región de rechazo es del 5%. Es decir de cada 100 casos, 5 de estos van a ser debido al azar.

4.12.5.- Resultados

Los factores fueron medidos de acuerdo a las técnicas ante-

riores descritas y en base a esto se obtuvieron los siguientes resultados:

El grupo experimental es el que participo en el seminario que se llevó a cabo y el grupo control fué el que siguió trabajando en forma normal.

4.12.5.1.-Factor Cortesía

Grupo Experimental

| | x | f | xf | s | s |
|---|----|----|-----|-------|--------|
| B | 10 | 24 | 240 | 12.81 | 164.24 |
| R | 8 | 4 | 32 | -5.86 | 34.38 |
| M | 6 | 2 | 12 | -6.93 | 48.05 |

N= 30

xf = 284

$$M = \frac{xf}{f} = \frac{284}{30}$$

f 30

M = 9.466

Grupo Control

| | x | f | xf | s | s |
|---|----|----|-----|--------|--------|
| B | 10 | 2 | 20 | 4.58 | 21.04 |
| R | 8 | 25 | 200 | -7.35 | 54.02 |
| M | 6 | 7 | 42 | -11.94 | 142.61 |

N= 34

xf = 262

$$M = \frac{262}{34}$$

34

M = 7.70

$$t = \frac{M_1 - M_2}{\sqrt{\left(\frac{s_1^2 + s_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \right) \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

t = 1.760

$$\sqrt{\frac{464.36}{62} (0.062)}$$

t = 1.760

= 1.760

$$\frac{7.489 \times 0.062}{0.681}$$

4.12.5.2.- Factor Presentación

Grupo Experimental

| | x | f | xf | s | s |
|---|----|----|-----|-------|-------|
| B | 10 | 28 | 280 | 3.75 | 14.07 |
| R | 8 | 2 | 16 | -3.73 | 13.92 |
| M | 6 | 0 | 0 | | |

$$N = 30$$

$$M = \frac{296}{30}$$

$$xf = 296$$

$$30$$

$$M = 9.86$$

Grupo Control

| | x | f | xf | s | s |
|---|----|----|-----|-------|--------|
| B | 10 | 4 | 40 | 8.70 | 75.82 |
| R | 8 | 23 | 184 | 4.07 | 16.57 |
| M | 6 | 7 | 42 | 12.76 | 162.84 |

$$N = 34$$

$$M = \frac{266}{34}$$

$$xf = 266$$

$$34$$

$$M = 7.82$$

$$t = \frac{9.86 - 7.82}{\sqrt{\left(\frac{28.00 + 255.24}{62}\right) \left(\frac{1}{30} + \frac{1}{34}\right)}}$$

$$t = \frac{2.043}{\sqrt{\frac{283.24}{62} (0.062)}}$$

$$t = \frac{2.043}{\sqrt{(4.568) (0.062)}}$$

$$t = \frac{2.043}{\sqrt{(4.568) (0.062)}}$$

$$t = 2.043$$

$$t = 3.870$$

4.12.5.3.- Factor Exactitud

Grupo Experimental

| | x | f | xf | s | s |
|---|----|----|-----|-------|--------|
| B | 10 | 10 | 100 | 16.67 | 277.88 |
| R | 8 | 15 | 120 | 4.99 | 24.95 |
| M | 6 | 5 | 30 | 11.66 | 136.07 |

$$N = 30$$

$$xf = 250$$

$$M = \frac{250}{30}$$

$$30$$

$$M = 8.33$$

Grupo Control

| | x | f | xf | s | s |
|---|----|----|-----|-------|--------|
| B | 10 | 1 | 10 | 2.70 | 7.32 |
| R | 8 | 20 | 160 | 14.12 | 239.37 |
| M | 6 | 13 | 78 | 16.82 | 282.97 |

$$N = 34$$

$$xf = 248$$

$$M = \frac{248}{34}$$

$$34$$

$$M = 7.29$$

$$t = \frac{8.33 - 7.29}{\sqrt{\left(\frac{438.91 + 529.67}{62}\right) \left(\frac{1}{30} + \frac{1}{34}\right)}}$$

$$t = 1.03$$

$$\sqrt{\left(\frac{968.58}{62}\right) (0.062)}$$

$$t = 1.03$$

$$\sqrt{(15.62) (0.062)}$$

$$t = 1.03$$

4.12.6 DECISION

4.12.6.1.- Factor Cortesia

En este factor encontramos un valor de $t = 2.73$ que con un nivel de significancia de 0.05 y con 62 grados de libertad encontramos que este valor de t esta asociado con una probabilidad de ocurrencia de 0.01 por lo cual se rechaza la hipotesis nula.

4.12.6.2.- Factor Presentación Personal

Este valor de t no lo encontramos asociado a ninguna probabilidad en nuestra tabla de t con 62 grados de libertad por lo cual podemos suponer que nuestra variable independiente si modificó nuestra variable dependiente pero ni podemos concluir que dicha modificación sea significativa como para rechazar nuestra hipotesis nula pero tampoco para aceptarla podemos pensar que existieron otros factores que no estuvieron dentro de nuestro control.

4.12.6.3.- Factor Exactitud

En este factor encontramos un valor de $t = 3.34$ que con un nivel de significancia de 0.05 y con 62 grados de libertad encontramos este valor de t esta asociado con una probabilidad de 0.001 por lo cual se rechaza la hipotesis nula.

SINTESIS Y CONCLUSIONES

En este trabajo hicimos una revisión de la mayoría de las teorías administrativas que precedieron a la corriente denominada "Desarrollo Organizacional" y se concluye que podemos hacer mención de un cambio, debido a la importancia que tiene el cambio dentro de las organizaciones fue necesario enfocarnos alguna teoría que en este caso fué la desarrollada por R. Lippit por ser una formulación de una teoría general que puede utilizarse para comprender situaciones de cambio planificado tan diversas como la que enfrentan diferentes tipos de organizaciones.

También vimos que dentro de la organización existen otros factores que afectan la consecución del cambio como son los llamados procesos de grupo, puesto que el individuo en las organizaciones no se encuentra solo sino integrado en grupos.

Posteriormente presentamos algunos métodos que utiliza el agente para realizar el cambio planificado dentro de las organizaciones por lo cual nos damos cuenta de la importancia que juega el agente de cambio debido a que el tiene que elegir el método más adecuado tomando en cuenta tipo de organización, problema grupos que existen dentro de ella, limitaciones para la realización del trabajo tanto económicas como de tiempo de parte de la empresa.

Y finalmente presentamos un caso práctico de como logramos un cambio planificado, el cual lo utilizamos en una forma sencilla y de corta duración como es modificar o cambiar el rendimiento en 3 factores estudiados. Aún cuando logramos modificar los factores estudiados las técnicas utilizadas para medir cada uno de ellos no fueron adecuadas en cuanto a tiempo y técnica de medición aunque en gran parte estos errores se

debieron a limitaciones de tipo económico y recursos humanos.

- 1.- Así tenemos que el factor cortesía que se midió ocupando únicamente una hora se debió haber hecho a distintas horas dentro del día y en distintos días de la semana.
- 2.- El factor presentación representó un problema en cuanto a su medida debido a que su objetividad dependió del juicio de 4 personas siendo este tipo de medida subjetivo puesto que no puede decirse que el juicio de 4 personas sea suficiente para considerarlo completamente objetivo, hubiera sido deseable que este juicio participaran un mayor número de personas para poder llegar a resultados más objetivos y evitar que las simpatías influyeran en este juicio.
- 3.- En el factor exactitud la técnica para medirlo aún siendo objetiva únicamente se basó en los faltantes y sobrantes de caja pudiendo agregar una medida más que es la de haber hecho a las cajeras un examen en el cual se diera un determinado número de mercancía de distintos precios con un tiempo razonable para el marcaje y comprobar posteriormente el número de errores obtenidos en este tipo de examen.
- 4.- Los resultados de nuestra investigación nos hacen suponer que no solo estos 3 factores fueron modificados ya que nos dimos cuenta que otros factores como eran rapidez en el marcaje, relaciones interpersonales, puntualidad y asistencia aunque no tenían bajo rendimiento se mejoraron por lo cual nos parece oportuno señalar una próxima investigación en la cual se pueda saber que fue lo que modificó estos factores y como podría utilizarse para posibles problemas en estas áreas.
- 5.- Al finalizar nuestra investigación nos dimos cuenta que no solo estos factores son necesarios para aumentar la eficiencia de las cajeras que existen otros factores que afectan el rendimiento en el trabajo como son las relaciones con el personal que labora en la tienda, la motivación que tengan para

trabajar, por lo cual sugerimos se haga una próxima investigación para ver cuales son estos factores y como influyen en el rendimiento del trabajo.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Anastasi Ann, Los Tests Psicologicos, Editorial Aguilar México, 1968.
- 2.- Bennis Warren, Estructuras tradicionales transformaciones y cambio, Editorial Troquel, México, 1970.
- 3.- Bennis Warren, Organization Development, Addison Wesley Publishing Company, 1969.
- 4.- Blake Robert R y Jane S. Mouton, Grid Organization Development, Gulf Publishing Company, Houston Texas, 1969.
- 5.- Brown J. A. C., La Psicología Social en la Industria, Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1970.
- 6.- Craig Robert L y Lister R. Bittel, Manual de entrenamiento y desarrollo de personal, Editorial Diana, México, 1971.
- 7.- Cartwright Darwin y Alvin Zander, Dinámica de Grupos, Editorial Trillas, México, 1971.
- 8.- Dale Ernest, Organización, Editorial Técnica, México, 1968.
- 9.- Etzioni Amitai, Organizaciones Modernas, Editorial Manuales Uthea, México, 1965.
- 10.- Fayol Henry y Taylor Frederik, Principios de Administración científica, Editorial Herrero, México, 1961.
- 11.- Herzey y Blanchard, La administración y el comportamiento humano, Editorial Técnica, México, 1970.
- 12.- Lewin Kurt, Field theory and social science, Editorial Harper Torch books New York, 1951.
- 13.- Lippit, Watson y Wesley, La dinámica del cambio planificado, Editorial Amorrorti, Buenos Aires, 1970.
- 14.- Klineberg Otto, Psicología Social, Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1969.
- 15.- March y Simon, Teoría de la Organización, Editorial Ariel, México, 1969.

- 16.- Maslow Abraham, Personality and Motivation, Editorial Horper and New York, 1965.
- 17.- Mc. Guigan F. J., Psicología Experimental, Editorial Trillas México, 1973.
- 18.- McGregor Douglas, El aspecto humano de la empresa, Editorial Diana, México, 1969.
- 19.- Pfiffner John y Scherwood, Organización Administrativa, Editorial Herrero Hermanos, México, 1970.
- 20.- Ricardi Ricardo, Solución de Conflictos, Editorial Interciencia Madrid, 1967.
- 21.- Sprott W. J. H., Grupos Humanos, Editorial Paidós, México 1969.
- 22.- Talcott Parson, Structure and Process in modern societies, Glencoe E. U. The Free Press 1960.página 17.
- 23.- Tannebaum Arnold S. Psicología de la Organización laboral, Editorial C.E.C.S.A. México, 1968.
- 24.- Timacheff, La Teoría Sociológica, Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1968.