

180505



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
I Z T A C A L A

LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS Y SU
RELEVANCIA EN EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL



U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA

T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
HUGO ALEJANDRO ONTIVEROS ESPARZA



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.

DEDICATORIA.

CON MI AMOR PARA TI. LETICIA:
EN VERDAD ERES LA MITAD DE MI.

PARA TI MAURI:
A PESAR DE SER TAN PEQUEÑO, ME HAS ENSEÑADO TANTO.

PARA QUIEN VIENE EN CAMINO:
PORQUE SIN CONOCERTE SE DE TODO LO BUENO QUE VIENE CONTIGO.

MAMA:
SOY UNA PERSONA AFORTUNADA PORQUE SOY TU HIJO.

A G R A D E C I M I E N T O

AGRADEZCO SINCERAMENTE A LOS LICENCIADOS ELIAS GRANILLO, ESTELA FLORES Y MARCO VINICIO VELASCO. POR SU GUIA EN LA EN LA ELABORACION DE ESTE TRABAJO.

AGRADEZCO TAMBIEN AL LIC. ANGEL MUÑOZ POR EL APOYO QUE ME BRINDO.

NOMBRE DEL ASPIRANTE: HUGO ALEJANDRO ONTIVEROS ESPARZA.

NUMERO DE CUENTA: 7864523-9.

GENERACION: 1978-1981.

FORMA DE TITULACION: TESINA.

TITULO DE LA TESINA: LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS
Y SU RELEVANCIA EN EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL.

NOMBRE DEL ASESOR: LIC. ELIAS GRANILLO RAMIREZ.

I N D I C E

C O N T E N I D O	PAGINA
Introducción.	
Capítulo I.- Desarrollo Organiza- cional.	7
Historia del Desarrollo Orga- nizacional.	9
Definición de Desarrollo Orga- nizacional.	13
Requisitos del Desarrollo Or- ganizacional para su aplica- ción.	14
Instrumentación de la técnica.	17
Obstáculos del Desarrollo Orga- nizacional.	20
La Administración por Objetivos y su relevancia en el Desarro- llo Organizacional.	22
Capítulo II.- Administración por Objetivos.	25
Concepto de Administración por Objetivos.	31
Proceso de la Administración por Objetivos.	32
Actitudes que obstaculizan la Administración por Objetivos.	42
Guía para la fijación de obje- tivos.	45
Limitaciones de la Administra- ción por Objetivos.	47

Capítulo III.- El papel del psicólogo en la Administración por Objetivos.	48
El psicólogo en las instituciones.	49
Alternativas de trabajo del psicólogo en las instituciones.	54
Conclusiones.-	57
Bibliografía.-	61

INTRODUCCION

El interés por el estudio del hombre en el trabajo no es nada nuevo, desde los inicios de la Revolución Industrial Adam Smith (en Castaño, 1984) hizo patente su preocupación por el fenómeno de la división del trabajo y la repercusión social inherente a esta nueva forma de organización industrial.

Para 1844 Marx (en Castaño, op. cit.) dedica uno de sus manuscritos al problema del trabajo humano, enfocándose no al aspecto económico sino a una perspectiva social y filosófica. En esta obra pone de manifiesto que el trabajo es la actividad esencial del hombre, gracias a la cual evoluciona tanto lo individual como en lo social. El título de su obra "El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre" (Marx, 1975) es lo suficientemente sugerente para entender esta posición.

En otras palabras, siendo esta una parte de la realidad no es posible negar la otra, en la que el mismo Marx desenmascara la explotación del hombre por el hombre mismo, recalcando además, la tremenda forma de enajenación que el trabajo toma.

La despiadada explotación que vió Marx aunada a la precaria situación en cuanto a las condiciones de vida de los trabajadores y su inconcebible miseria, fueron la base para sus trabajos subsecuentes y la toma de una postura radical ante aquel naciente sistema capitalista.

A finales del siglo XIX Fourier (en Lapassade, 1977) plantea que la sociedad debe de estructurarse con base en

61

pequeños grupos con el fin de lograr la "armonía" de la naciente sociedad industrial. Aunque Auguste Comte (en Lapassade, op. cit.) calificó esta postura como una ambición "sociocrática", es innegable que la obra de Fourier se anticipó a lo que posteriormente se propondría como la Psicología de Grupos en donde los mayores influyen sobre los más jóvenes y se encaminan respectivamente a funciones útiles a la sociedad misma. Aún así, Marx (en Lapassade, op. cit.) piensa que el problema no radica en organizar la sociedad capitalista, sino en trabajar en pro de su desaparición.

Como se puede observar, la dinámica social ha repercutido en el estilo de vida contemporáneo; el choque entre las posibilidades de desarrollo integral que ofrece el trabajar y la deformación que se ve manifiesta a través de la explotación del hombre y la enajenación de los bienes que produce, han acarreado una serie de situaciones negativas para el crecimiento y desarrollo óptimo de una sociedad.

Los cambios tecnológicos se han dado a pasos agigantados, tanto que la sociedad ha tomado un papel pasivo (reactivo), pocas veces proactivo, es decir, la sociedad se ha acoplado a las necesidades de las organizaciones industriales. Este avance tecnológico ha transformado la cantidad y la calidad de oportunidades de obtener empleo; empero, no ha avanzado en lo que a la satisfacción del hombre en el trabajo se refiere. Tampoco en cuanto al desarrollo de su potencial y capacidades.

El hombre se ha visto forzado a ingresar a las organiza-

ciones industriales como un medio de obtener ingresos económicos y satisfacer sus necesidades primarias. A cambio de esta satisfacción económica, declinará la satisfacción de otros aspectos importantes para todo ser humano (sentimiento de logro, filiación, autoestima, etc.)

Como se mencionó en el párrafo anterior, el hombre se ve forzado a ingresar a una industria para poder sobrevivir. Esta aseveración se fundamenta entre otras cosas con el estudio del desarrollo y crecimiento de las organizaciones, por ejemplo Allen en 1970 (en Davies y Shacleton, 1982) menciona que durante el siglo pasado, la población de gran parte de los países industrializados se incrementó en forma dramática; y en la actualidad con mayor rapidez en las poblaciones de los países subdesarrollados. El mismo autor menciona que a través del tiempo algunas ocupaciones han desaparecido virtualmente y han nacido otras. Un ejemplo de esta situación, es el Reino Unido, en 1971 menos del 2% de la fuerza de trabajo estaba dedicada a la agricultura, la silvicultura y a la pesca; los porcentajes de ocupación por ramas de especialización los tenían en un 34% las industrias de manufacturas y en un 54% las industrias de servicios.

Estos porcentajes nos dan una clara panorámica de las posibilidades que tienen los habitantes del Reino Unido de ingresar a organizaciones industriales para satisfacer sus necesidades económicas y por lo tanto declinar la satisfacción de otras.

El resultado de esta situación es determinante para el hombre, si desea sobrevivir en una sociedad industrial, ten-

drá que vender su fuerza de trabajo a una empresa, tendrá que aceptar sus normas, políticas y procedimientos y convertirse en un empleado más. Probablemente perderá, su individualidad, no se le reconocerá voz ni voto, e incluso su creatividad no será bienvenida. Este es el panorama actual de la mayoría de las empresas con respecto a sus trabajadores. El temor a perder el control y con ello los pasivos y propiedades de los empresarios han provocado toda esta serie de deformaciones que repercuten negativamente en sus trabajadores, quienes ven en constante detrimento su calidad de vida.

Es imperante buscar alternativas que provoquen cambios, que busquen el renacimiento del hombre y sus capacidades en el trabajo. Es necesario desechar los postulados mecanicistas y economicistas de Taylor (en Castaño, op. cit.) que aniquilan toda posibilidad de desarrollo. Hay que hacer crecer a las organizaciones, no sólo en el aspecto tecnológico, también deben de tomar en cuenta al ser humano, dándosele a cada quién su valor.

El rescate del ser humano comienza a despertar en las empresas, la búsqueda de alternativas se ha visto incrementada en las últimas décadas de este siglo; el reconocimiento creciente de que las ciencias del comportamiento desempeñan una función para hacer eficaz la administración moderna, ha sido un factor importante en esta búsqueda.

Surgen así varios autores quienes manejando términos como "Círculos de calidad", "Administración con calidad", "Aseguramiento de la calidad", "Calidad total", "Excelencia", "Ma-

nejo de procesos Cliente-Proveedor", etc. han incursionado en el desarrollo de las organizaciones.

Esta labor se ha conjugado dando como resultado el DESARROLLO ORGANIZACIONAL (a partir de este momento utilizaremos las siglas D.O. que es como se conoce esta técnica), que según Partin (1977) significa: todo lo que desarrolle la organización. Esta técnica con visión humanista propone para evitar anquilosamiento en su desarrollo.

- 1.- Ver a la empresa como una organización total.
- 2.- Buscar continua y consistentemente el mejoramiento de la eficacia organizacional.
- 3.- Utilizar estrategias metodológicas e intervenciones basadas en las ciencias del comportamiento y en otras disciplinas sociotécnicas.
- 4.- Examinar las relaciones de las prácticas administrativas, los sentimientos individuales y el comportamiento en relación con los resultados.

Con objeto de clarificar aún más la conceptualización del D.O. se presentan a continuación los valores acordes a la práctica del D.O. que menciona Beckhard (en Partin, 1977):

- 1.- El hombre es y debería ser más independiente y autónomo.
- 2.- El hombre tiene y debería tener más opciones en su trabajo y en su descanso.
- 3.- Se han de satisfacer las necesidades de seguridad. El hombre debería esforzarse en lograr satisfacer necesidades de auto-estima y en des-

elegir su propio potencial.

4.- Si las necesidades individuales se encuentran en conflicto con los requerimientos de la organización, el individuo tal vez debería elegir satisfacer sus propias necesidades en vez de sofocarlas dentro de las exigencias de la organización.

5.- La empresa debería organizar el trabajo de tal manera que las tareas resulten significativas y estimulantes, dando así recompensas intrínsecas a la vez que extrínsecas (dinero) adecuadas.

6.- El poder ejercido anteriormente por los jefes debería reducirse.

Con opciones en el trabajo y en descanso, los administradores deberían dirigir más por influencia (comportamiento adecuado), que por la fuerza o por la concesión o retención de recompensas financieras.

Con estos valores el D.O. busca eliminar el estatus quo que se vive en las organizaciones, dando énfasis en la apertura, la comunicación, la colaboración y el valor del conflicto constructivo.

En el presente trabajo, profundizaremos en el conocimiento del D.O. además de la aportación que la Administración por Objetivos (a partir de este momento utilizaremos las siglas A.O. que es como se conoce a esta herramienta) ofrece para el enriquecimiento de las organizaciones que desean desarrollar-

se.

La revisión de bibliografía ayudará a esclarecer la importancia de la AxO en el D.O.

Deseamos también demostrar que la conjugación del D.O. como técnica y la AxO como herramienta contribuyen en forma efectiva en la mejora organizacional, liberando en cada trabajador la posibilidad de involucrarse y participar activamente en la planeación y administración de su trabajo, desarrollando su potencial, de tal manera que sea tomado en cuenta como una persona que puede ofrecer alternativas a la solución de conflictos, que puede también ser creativo hacia la obtención de logros, que forma parte de un equipo y que, finalmente, su trabajo se convierta en un elemento de satisfacción psico-económico y social, ayudando a lograr las metas que su empresa se fije y con esto provocar en esta rentabilidad, competitividad en calidad y costos y por lo tanto fortalecimiento para lograr la permanencia en el tiempo.

CAPITULO I

DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O)

En las empresas, y muchas veces por la automatización de las mismas, se pierden de vista verdaderas cualidades de los diferentes recursos que se combinan para el logro de sus objetivos; de esta forma, el recurso humano es fundamental para cualquier tipo de empresa, aunque lo lamentable es que en ocasiones la gerencia olvida que las personas no son máquinas

y potencialmente tienen implícita la creatividad e iniciativa (S.T. y P.S., 1983, Beer y Ruh, 1977).

Por otra parte, en la mayoría de los casos, los niveles gerenciales de las empresas, están preocupados por realizar innovaciones tecnológicas para elevar la eficiencia de sus recursos, pero descuidan el aspecto humano de la empresa (Rodríguez en 1988, señala que de cada dolar que se utiliza en investigaciones en los E.U.A. 99 cts. se utilizan en investigación de cosas y sólo un centavo en investigación del ser humano).

El desarrollo organizacional es una de las técnicas operativas que están orientadas a desarrollar e integrar el recurso humano a la empresa. Esto no es una tarea fácil se requiere de un esfuerzo permanente de todos los integrantes de la empresa, pero un paso fundamental es el que menciona Crosby (1985): el compromiso de la alta gerencia, ya que según este autor, es la indicada y autorizada para otorgar los requisitos financieros para su instrumentación.

Otra de las características de esta técnica (S.T. y P.S. op. cit.) es que la misma considera a la empresa como un sistema abierto el cual se ve afectado por las variaciones que se realizan en el medio ambiente en el que se desenvuelve. La contribución del D.O. al sistema es permitir que la empresa no sea rígida y se adecue rápidamente a los cambios que se den en el exterior, condición fundamental que según la S.T. y P.S. (op. cit) debería de existir en todas las empresas mexicanas debido a las situaciones tan difíciles que existen hoy

en día. Dicha adecuación se podría realizar tal y como lo propone la técnica, a través de los recursos humanos, buscando siempre la efectividad de la empresa.

Con base en lo anterior, la S.T. y P.S. considera que esta técnica se puede proponer a las empresas, mediante ciertas adecuaciones a la misma, las cuales estarán determinadas en función de las necesidades de la propia empresa.

En resumen, se puede decir que el D.O. implica la integración y logro de múltiples objetivos que generalmente están relacionados con la productividad de la organización y la satisfacción personal de cada uno de sus integrantes.

Así mismo, implica el desarrollo de una "Cultura" organizacional sana; en donde exista la comunicación abierta y libre, donde exista confianza y soporte mutuo; además de auto-motivación y auto-control, todo ello haciendo un conjunto y el esfuerzo de todos los miembros de la empresa.

HISTORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki (en Faria, 1989) sitúan los orígenes del D.O. en el año 1924, partiendo del estudio de las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, E.U.A. Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción de modificaciones en las condiciones de trabajo.

En este trabajo se descubrió la influencia de los factores de comportamiento (sociales, grupales e individuales) en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

Warren Bennis (1960) considera que el D.O. nació en 1959

con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company (ESSO), E.U.A. Allí surgió la idea de utilizar la metodología de los laboratorios de adiestramiento de sensibilidad, dinámica de grupo o "T-Groups" no para favorecer esencialmente el desarrollo de los individuos, sino para desarrollar a la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa.

En un capítulo especial del D.O. French y Bell (1973) visualizan el origen del D.O., como un aprendizaje "embrionario" o de "gestación".

1.- Con el entrenamiento de equipos de una misma organización en los laboratorios con "T-Groups", en Bethel, E.U.A., a partir de 1947 y de ahí hasta el final de esa década y continuando a partir de 1950, considerando cada vez más la organización como objetivo o cliente,

2.- Con los trabajos de "Investigación de acción" y retroinformación por medio del estudio y la investigación realizado por el "Research Center of Group Dynamics" fundado por Kurt Lewin en 1945 (E.U.A.) y en el que colaboraron Douglas Mc Gregor, Ronald Lippitt, John French, Dorwin Cartwright, Morton Deutsch, Marian Radke, Floyd Mann y Rensis Likert. Es por ello que en la Detroit Edison Company, se constituyó una retroinformación sistemática,

con datos obtenidos en investigaciones con empleados y gerentes de la compañía, en reuniones que llamaban de "acoplamiento".

French y Bell (1973) enfatizan que el concepto de "organización total" que caracteriza específicamente a la técnica del D.O. surgió más concreta y directamente con los trabajos iniciados por Douglas Mc Gregor y John Paul Jones en 1957, en la Unión Carbide (E.U.A.); y por Herbert Shepard, Paul Buchanan, Robert Blake y Murray Horwitz en 1958 y 1959, en las refinerías de ESSO Standard Oil, también en E.U.A., coincidiendo en este punto con Warren Bennis (1960, op. cit.)

Mc Gregor visualizaba inclusive la solución del problema de la transferencia del aprendizaje en laboratorios a situaciones cotidianas en la respectiva empresa y hablaba sistemáticamente de la aplicación del entrenamiento en grupos a las organizaciones complejas.

Estos mismos autores mencionan además que el esfuerzo del D.O. propiamente dicho, dirigido a realizar múltiples entradas y producir cambios interdependientes en todas las partes del sistema, tuvo su inicio quizá antes, con el trabajo de Leland Bradford y Ronald Lippitt, en 1945, en el Freedman Hospital en Washington E.U.A.

En cuanto a la expresión "Desarrollo Organizacional" no se sabe en realidad quién la determinó y cuándo. French y Bell aclaran que la "paternidad" terminológica corresponde quizá a Blake, Shepard y Mouton y que la expresión debe haber nacido entre 1956 y 1959. Chris Argyris en 1960, en la Yale University Press, publicó un trabajo con el título Desarrollo Orga-

nizacional (en Faria, 1989).

En Brasil, dentro de la concepción de los trabajos sobre D.O. tuvieron como precursores a Pierre Weil, Fernando Achilles, Paulo Moura, Sergio Foguel, Fela Moscovici, Leonel Caraciki, Edela Lanzar y Francisco Pedro P. Souza.

En México la tecnología básica del D.O. se extendió de manera amplia en las grandes empresas además de que la técnica se ha difundido según la S.T. y P.S. (op. cit.) gracias a:

1. Las Universidades nacionales (en la Universidad de Monterrey se creó la maestría en D.O.) y extranjeras, donde estudian mexicanos y de donde vienen catedráticos a difundir este movimiento.
2. Las empresas transnacionales que tratan de aplicar los conocimientos y experiencias de sus casas matrices.
3. Las empresas de desarrollo de personal y de consultoría del extranjero y del país que imparten cursos y asesoría sobre el área.
4. El personal de los departamentos de Recursos Humanos que se interesaron en el tema.

En México (1967-1968) (en S.T. y P.S., op. cit.) se dan los eventos que marcan el arranque o inicio del D.O., en los Seminarios Avanzados de Administración de Personal que, año con año, organizaba el Departamento de Relaciones Industriales del ITESM, tratando el tema John Tarley y George Shapiro; en esta época se enfatizaban los conceptos del Douglas McGregor ("X" y "Y") de su libro "El lado humano de la empre-

sa".

En 1969-1970 se llevaba a cabo un primer laboratorio en la Ciudad de Querétaro organizado por Joe Bentley, también participa como instructor de un seminario sobre D.O. en la Ciudad de Saltillo, Coahuila.

En estos años aparecen las primeras gerencias de D.O. en algunas empresas como fue el caso de la División Cristalería del Grupo Vitro y de Hylsa.

En el D.F. se empiezan también a impartir seminarios y consultoría a las empresas.

Aproximadamente en 1971-1972 aparece la traducción del primer libro de D.O. en español, publicado por Miguel Jusidman.

DEFINICION DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El D.O. tiene diferentes significados para diferentes personas. Al parecer, no existe una definición que complazca a todos. Diversos autores han dado diferentes definiciones, algunas idénticas, otras muy distintas. Parte de estas diferencias se deben al hecho de que se incluyen en la definición, conceptos operacionales sobre la forma de construir el D.O. y por lo tanto, tales definiciones reflejan más la filosofía de trabajo o de la concepción operacional del especialista, de lo que es la esencia de una definición.

Se tiene que Beckhard en 1969, (en Faria, 1989) define el D.O. como: "un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones plane-

adas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento.

Para Bennis 1969 (en Faria, op. cit.); el D.O. es: "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos y al ritmo de los propios cambios".

También Blake y Mouton en 1969 (S.T. y P.S., op. cit.) visualizaron al D.O. como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para llevar a una corporación a una situación de excelencia. Para ellos su D.O. es un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa. El mismo autor menciona que Gordon y Lippitt en ese mismo año caracterizan al D.O. como: "el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos".

Friedlander y Brown (en Faria, op. cit.) presentan al D.O. como una metodología "para facilitar cambios y desarrollo en las personas (por ejemplo estilos, valores, capacidades), en tecnologías (por ejemplo mayor simplicidad o complejidad) y en procesos y estructuras organizacionales (por ejemplo relaciones, papeles)".

REQUISITOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA SU APLICACION

Sherwin (1977) ve al D.O. como una alternativa para observar y enriquecer el aspecto humano de la vida organizacional,

utilizándola se puede aumentar la efectividad y eficiencia de cualquier organización. Al respecto menciona: "...la forma como se hace esto es desarrollando sistemas autorrenovables y autocorregibles de personas que aprenden a coordinarse en una variedad de formas de acuerdo con sus tareas y quienes compiten con las demandas combinantes que surgen tanto dentro como fuera de su lugar de trabajo...".

El D.O. enmarca una serie de requisitos previos para aplicar la técnica. Sin estos, el fracaso sería una hipótesis que fácilmente se llegará a cumplir. Crosby (1985) señala lo siguiente:

- 1.- Los altos niveles deberán estar autoconvencidos de la necesidad del cambio (compromiso gerencial).
- 2.- Sensibilizar a las personas sobre los objetivos y beneficios de la aplicación de la técnica.
- 3.- Solicitar la participación voluntaria de los grupos de trabajo a fin de lograr un mejor funcionamiento.
- 4.- Abrir canales de comunicación en todos los niveles y hacia todos los sentidos.
- 5.- Que los trabajadores conozcan los objetivos de la empresa, para que dirijan sus esfuerzos hacia su cumplimiento.
- 6.- Motivar al personal para obtener de él su máximo esfuerzo, el cual redundará en un aumento de productividad.
- 7.- Capacitar al personal para que el cambio se

produzca eficaz y eficientemente.

- 8.- Será necesario que la empresa cuente con registros que permitan detectar posibles fallas, así como realizar evaluaciones periódicas acerca de los objetivos alcanzados.

En resumen, podemos decir que el cumplimiento de esta serie de requisitos en la empresa, creará un ambiente organizacional propicio para el éxito de la técnica.

Por lo que respecta a French y Bell (1973), ellos dan las siguientes sugerencias como precurrentes a la instrumentación de la técnica:

- 1.- El personal de alta gerencia debe participar activamente en el D.O.
- 2.- Que las actividades del D.O. se orienten a problemas reales.
- 3.- Que los objetivos se predefinan y estén claros así como también se deberá de clarificar el modo de lograrlos.
- 4.- Que exista la posibilidad alta de que se cumplan los objetivos a pesar de ser retadores. Los objetivos deben de ser adecuados y alcanzables, con riesgos y costos razonables.
- 5.- Que las actividades se den en base a aprendizajes directos basados en la experiencia vivida concretamente en el momento, así como aprendizajes bien anclados en aspectos cognoscitivos, conceptualmente claros.

- 6.- El ambiente del D.O. debe transmitir la sensación de libertad y no de ansia ni de defensa.

Para Beckhard (1973) es importante cuidar los siguientes aspectos para aplicar exitosamente el D.O.:

- 1.- Cualquier esfuerzo de cambio debe tener objetivos que sean significativos para aquellos a quienes afectará el cambio.
- 2.- Es objetivo general de cambio ayudar a las personas a que diagnostiquen sus propios actos y aprendan a partir de los mismos.
- 3.- El lugar donde se debe comenzar un D.O. debe ser donde haya tensión, malestar o un problema ya experimentado.
- 4.- Si se pretenden cambios de base (o raíz), debe iniciarse el esfuerzo en el nivel donde se establecen las normas.
- 5.- Se debe tomar en cuenta a la organización formal como a la informal.
- 6.- Se debe tener determinado quién será el agente de cambio y las bases de contratación.

INSTRUMENTACION DE LA TECNICA

La técnica del D.O. lleva implícitos una serie de pasos sistemáticamente ordenados, algunos de los autores que mencionan esta seriación son: Bennis (1960), Beckhard (1973), Craig (1987), Crosby (1985), Blake y Mouton (1988) y S.T. y P.S (1985).

Los pasos son los siguientes:

- 1.- Contacto.

- 2.- Contrato.
- 3.- Recolección de datos
- 4.- Diagnóstico organizacional.
- 5.- Acción de intervención.

1.- Contacto.- Se trata de una exploración entre consultor y cliente, permitiendo iniciar un conocimiento mutuo y de reconocimiento preliminar de la situación por parte del consultor. Esta fase puede constituir una o más reuniones o encuentros entre consultor y cliente. Se debe aclarar que el consultor puede reconocer la conveniencia o necesidad de tener contacto con otras personas, antes de "aceptar el caso".

El contacto inicial se debe ampliar de modo que se constituya en un sondeo preparatorio para pasar o no a la siguiente fase.

Esta fase preliminar debe aclarar las siguientes incógnitas.

- a) Situación del sistema, historia, síntomas, queja (lo que incomoda, preocupa, etc.), causas identificadas, consecuencias y efectos en la empresa.
- b) Lo que el cliente espera obtener del D.O.
- c) Lo que el cliente espera del consultor.
- d) Lo que el consultor espera y necesita del cliente.
- e) Posibilidades, retos, desafíos del proceso de D.O.

2.- Contrato.- Debe resultar siempre de un acuerdo mutuo y

claro entre consultor y cliente, deben especificarse compromisos en cuanto a:

- a) Objetivos a lograr.
- b) Esbozo de un plan.
- c) Consultoría y carga de trabajo.
- d) Evaluaciones.

3.- **Recolección de datos.**- Consiste en la determinación de la naturaleza y disponibilidad de datos necesarios y de métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. La recolección y análisis de datos es una de las actividades más difíciles del D.O. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos o subsistemas y la manera de identificar problemas y asuntos más importantes.

4.- **Diagnóstico organizacional.**- Está enfocado principalmente al proceso de solución de problemas. De análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones y problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos. En el diagnóstico se verifican también las estrategias viables y los planes de acción para su implementación.

5.- **Acción de intervención.**- Es la fase de implementación de D.O. La acción de intervención puede hacerse por medio de entrenamiento de la sensibilidad y métodos de laboratorio, desarrollo de equipos o de polémicas intergrupales, etc. La acción de intervención es la fase de acción planeada del proceso de D.O.; que sigue a la fase de diagnóstico. Ya el acto de obtener datos y diagnosticar es una manera de "intervenir" en

el sistema, ya que puede provocar profundo impacto en la cultura organizacional. En esta fase de la acción, se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. La acción de intervención no es la fase final del D.O. ya que este es continuo y una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

OBSTACULOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Cualquier estrategia de cambio (de mejora), generalmente conlleva a encontrarse con barreras que dificultan el ejercicio del cambio, algunos obstáculos son:

Resistencia al cambio: La resistencia al cambio en las organizaciones son, de tal manera que no se pueden ni evitar ni argumentar, un fenómeno social que tiene por base el fenómeno psicológico de las resistencias de los individuos.

Katz y Kahn (1970) sitúan este fenómeno al comentar que: "... la tendencia a un estado firme o constante del organismo es un mecanismo homeostático, como en la regulación de la temperatura del cuerpo y la regulación que las glándulas endocrinas ejercen sobre las funciones fisiológicas. El organismo como sistema abierto procura mantener una cierta constancia en el intercambio de energía con el medio exterior. Es decir, es el principio general de Le Chatelier, según el cualquier factor interno o externo que cause un desequilibrio en el sistema, es resistido por fuerzas que restauran el equilibrio, e igual, en lo posible al estado anterior. De la misma manera, en cuanto a la dinámica psicológica, las estructuras mentales cognoscitivas reaccionan sobre las

influencias de modo de absorberlas con un mínimo de modificaciones en la integración mental ya existente.

Katz y Kahn (op. cit.) mencionan: "... así como la fuerza de llamada al cambio, la acción de forzar el cambio, tiende a ser resistida por otra fuerza que se le opone..."

A nivel psicológico esta oposición o resistencia puede ser causada por:

- 1.- Mecanismo de defensa de negación de la realidad: no aceptar aquello que incomoda.
- 2.- Percepción selectiva: tendencia a percibir solamente aquello que conviene, aquello que es agradable.
- 3.- Desconfianza: poca claridad en los nuevos rumbos, de las consecuencias (más o menos desconocidas) del cambio en perspectiva.
- 4.- Recelo de perder las cosas buenas actuales.
- 5.- Inseguridad personal, que coloca en vulnerabilidad a la persona, frente a cosas desconocidas o que no puede controlar personalmente.
- 6.- Necesidad de evitar la ansiedad, que es suscitada por la novedad, por el desconocimiento o inseguridad en cuanto a los resultados finales del cambio.
- 7.- Dependencia, esto es, necesidad de esperar que otra persona actúe para que se pueda entonces actuar de acuerdo.
- 8.- Contradependencia, o sea, necesidad de reaccio-

nar "contra".

9.- Miedo a lo desconocido (el efecto del cambio), por fantasías negativas.

10.- Conflicto de selección. Es la clásica situación del conflicto "atraer por rechazo" algo en el cambio atrae y lleva a desearlo. Pero, al mismo tiempo hay algo del cambio que es temido o indeseable.

Mello (1977), menciona que los casos de fracaso de poco éxito en el D.O. tienen como causas más comunes:

Discrepancia entre valores propalados o estilos idealizados contra comportamientos reales.

- ** Programas de D.O. sin objetivos claros.
- ** Contrato de D.O. poco claro y unilateral.
- ** Potencial insuficiente para cambios.
- ** Resistencias no trabajadas.
- ** Estilos de gerencia incompatibles con el D.O.
- ** Ausencia o falta de diagnóstico.
- ** Instrumentación inadecuada.
- ** Intervenciones desvinculadas a los objetivos.
- ** Negligencia.
- ** Recolección de datos falseados.
- ** Falta de objetivos.

Al pensar en forma genérica, podemos vislumbrar al D.O. como un esfuerzo planeado y organizado para mejorar a alguna institución, empresa privada o pública o cualquier tipo de organización.

Este según Mintzberg (1977) no es un esfuerzo aislado, por lo contrario, requiere del involucramiento de todos los integrantes de la organización, en todos sus niveles y sobre todo, al mismo tiempo.

Cuando los niveles de mando perciben constantes incumplimientos, falta de productividad, de motivación, de capacidad, rechazos de producto, reciclajes, apatía, tortuguismo o cualquier otra forma de boicot y deciden provocar un cambio organizacional que elimine de raíz las causas del error y para siempre; pueden pensar en cualquier forma de D.O., ya sean Círculos de Calidad, Calidad Total, o estrategias planteadas por Deming, Juran, Ishikawa (en Crosby 1985, op. cit.), o alguna combinación de las anteriores, así, se habrá dado el primer paso dentro del camino del desarrollo organizacional.

El hecho de saber que algo no funciona y que se necesita un cambio es fundamental para que cualquier inserción del D.O. se pueda realizar y tener posibilidades de éxito.

La mejora es un objetivo genérico de una organización que desea desarrollarse, pero este objetivo no parece serlo por sí mismo, ya que nosotros nos podríamos preguntar (mejorar qué?, (en cuánto tiempo?, (cómo saber si realmente hemos mejorado?, (hemos mejorado todos?, etc, etc. para ello, es fun-

damental involucrar a todos los integrantes de la organización, es según Mintzberg (op. cit.) hacer a todos los integrantes participes y corresponsables del proceso de mejora. Es necesario que cada quien haga su aportación a este proceso, pero no se trata de cooperar, viendo a la cooperación como a una limosna o algo que si se quiere se da, si no no. Es una visión diferente, el D.O. es un programa de colaboración, en dónde cada quien tiene bien definida la parte que le corresponde hacer y sobre todo, hacerla bien.

Pero, cabe aclarar que no se trata tampoco de provocar la hiperactividad empresarial, en dónde todos trabajan a pesar de que no se logra llegar a ninguna parte. Se trata de que las actividades tengan un porque, una meta a lograr, un tiempo y una norma de ejecución, se trata de que cada quien conozca su rol, de que cada quien acuerde con su jefe que es lo que se espera de cada quien; se trata también de no desaprovechar la experiencia de cada elemento, es decir, que todos tengan la posibilidad de plantear no sólo los problemas, sino también las posibilidades alternativas para la solución de éstos.

Solo así, se podrá cumplir con el objetivo a nivel genérico, cumpliendo cada quien con sus objetivos específicos, logrando los objetivos de cada departamento, uniéndose a los logros por área por dirección y finalmente uniendo todos estos resultados, se podrá efectivamente hablar de mejora.

Estos son los planteamientos de la AxO, el encaminar los esfuerzos de todos hacia el mismo rumbo, es llegar al mismo punto, el éxito, la consecución de los objetivos.

Resulta entonces de vital importancia el uso de la AxO como una herramienta de apoyo al D.O. La AxO será la columna vertebral del desarrollo organizacional, será el "aterrizar" el objetivo genérico, desglosándolo, involucrando a todos y cada uno de los elementos de cualquier institución. Esta columna vertebral no permite desviaciones, excusas ya que además sirve como un termómetro que detecta desviaciones organizacionales y busca su pronta desaparición.

Más adelante, se describirá en forma detallada lo que es la AxO.

CAPITULO II

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Los sistemas formales de evaluación del desempeño, no son nada nuevo o único de las empresas actuales. Ya en el siglo XVII San Ignacio de Loyola, fundador de la "La Compañía de Jesús", desarrollo y empleó un sistema muy similar a los actuales enfoques de evaluación del desempeño (VISA, 1984). Al respecto, Chiavenato (1987), nos comenta que en 1842 el Congreso Estadounidense aprobó una ley que requería a los altos funcionarios de gobierno, el hacer reportes anuales acerca de la efectividad y productividad de su personal administrativo, usando el sistema de calificación de méritos. Reporta también que a principios de este siglo, algunas organizaciones ya tenían sistemas formales de evaluación de la actuación y los establecían fundamentándolos en políticas.

La Administración por Objetivos (A_xO) surge ante la necesidad de contar con una herramienta que facilite a los ejecutivos y empleados de la organización, tener un mayor control en el desempeño de su propio trabajo y una participación más activa, más abierta y más directa en la determinación y fijación de sus propios objetivos, tanto de trabajo, como de desarrollo.

Dado la anterior, los ejecutivos y empleados podrán optimizar sus contribuciones a la organización, al aumentar la efectividad de sus esfuerzos (VISA, 1984).

Consideramos oportuno aclarar que la aplicación de la A_xO, no garantiza, por sí misma, que se alcancen los objetivos que pretende. Es la relación jefe-colaborador y su actitud lo que determinará el éxito o el fracaso de la A_xO. Dada la importancia de este punto se revisará con profundidad en una parte de este capítulo.

La A_xO es una herramienta para promover la efectividad y la adecuada solución de problemas, y no un instrumento para encontrar errores y culpables.

Finalmente, baste decir que la administración efectiva de los objetivos no es una actividad aislada u ocasional, es una serie de acciones continuas y coordinadas, diseñadas para que cada empleado, con el apoyo de su jefe, identifique y asuma sus responsabilidades respectivas, de desempeño y de desarrollo.

En muchas empresas, a través de la planeación estratégica, se obtienen los objetivos anuales del negocio, los cuales a su vez, sirven de base para la definición de los objetivos y

planes operacionales de las distintas direcciones de la empresa (Craig, 1987).

Con la AxO se pretende que los ejecutivos y profesionistas puedan determinar sus propios objetivos y orientar sus esfuerzos de forma tal, que contribuyan solidariamente al logro de los objetivos y planes de sus respectivas direcciones de la empresa.

Este tipo de administración según Odiorne (1989), también busca que los objetivos de los ejecutivos y profesionistas no sólo planeen y organicen sus objetivos y actividades de trabajo sino que además planeen y organicen los objetivos, metas y actividades que se requieren para lograr un crecimiento y desarrollo profesional.

Este autor considera además que la AxO es un estilo de administrar que se enfoca a la obtención de resultados más que a la realización de actividades aisladas y busca alcanzar dichos resultados a través de la participación activa de los elementos que componen la organización.

Así, la AxO se constituye en un programa que:

**** Permite a todos los ejecutivos y profesionistas integrarse al proceso de planeación y fijación de objetivos críticos de sus correspondientes áreas y de la organización total, expandiendo esta oportunidad a todos los integrantes de la empresa y haciéndolos participes que planeen el cambio y no solo respondan a los mismos.**

**** Facilita la identificación de cada quién con la posición que ocupa.**

** Asegura una administración de sueldos justa y acorde al desempeño.

Esta herramienta provoca una serie de beneficios, tanto para el participante, el jefe inmediato así como para la organización.

Si agrupamos los que mencionan Craig (1987), Odiorne (1989), S.T. y P.S. (1985), Sherwin (1977), Mc Gregor (1977), tendremos los siguientes beneficios:

PARA EL PARTICIPANTE

- 1.- Clarifica su misión y/o roles en la organización.
- 2.- Desarrolla su iniciativa y le brinda la oportunidad de comunicar sus ideas, inquietudes, opiniones, etc.
- 3.- Participa activamente en la determinación de los objetivos de su función y consecuentemente de él mismo.
- 4.- Conoce con anticipación y por escrito, la contribución que de él se espera, favoreciendo la comunicación e incrementando la productividad.
- 5.- Clasifica sus objetivos de trabajo, lo que le permite orientar sus esfuerzos hacia el logro de los mismos.
- 6.- Posibilita el autoevaluar su desempeño en todo momento, al comparar resultados parciales o finales contra objetivos preestablecidos.
- 7.- Optimiza el tiempo en la ejecución de sus labo-

res al contar con planes de trabajo definidos.

- 8.- Participa en forma activa en el proceso de evaluación de resultados, tanto de medio término como finales.
- 9.- Obtiene el reconocimiento merecido por objetivos alcanzados.

PARA EL JEFE INMEDIATO

- 1.- Ahorro del tiempo al profesionalizarse las funciones de quienes le reportan y ser ellos los responsables de administrar sus propias tareas.
- 2.- Administración eficiente de su trabajo, al contar con una panorámica completa del área a su cargo, mediante la definición de objetivos, roles, requerimientos y responsables.
- 3.- Control adecuado sobre los objetivos de sus colaboradores.
- 4.- Oportunidad para desarrollar la iniciativa y conocer las ideas, inquietudes y opiniones de sus colaboradores, facilitándosele una administración individualizada efectiva, así como el enriquecimiento de las actividades que ellos y el área como un todo, realizan.
- 5.- Aprovechamiento óptimo de su tiempo al proporcionarle una estructura de trabajo, un procedimiento sistematizado de control gerencial y la seguridad de que los demás participantes con

los que interactúa desarrollan sus actividades correspondientes bajo el mismo sentido de urgencia y prioridad.

- 6.- Mantenimiento de la motivación de sus colaboradores, al permitirles participar en la fijación de los objetivos.
- 7.- Es un canal continuo de comunicación con las personas con las que interactúa, facilitando la administración de cambios y la prevención de conflictos.

PARA LA ORGANIZACION

- 1.- Integra los planes operacionales a la planeación estratégica.
- 2.- Facilita la planeación de actividades específicas.
- 3.- Es un sistema diseñado en forma flexible, que permite enfrentar oportunamente el dinamismo del entorno.
- 4.- Determina objetivamente la contribución de cada participante a la organización.
- 5.- Facilita la coordinación de esfuerzos y el trabajo en equipo orientado hacia metas organizacionales, sin eliminar responsabilidades individuales.
- 6.- Unifica el sentido de urgencia y establece cuales son las prioridades de trabajo para lograr efectividad.

CONCEPTO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

La administración por objetivos (AxO) requiere según Odiorne (1989) de la existencia de cuatro factores que son determinantes del éxito o el fracaso de cualquier esfuerzo formal de AxO que se realice en una organización.

Según el mencionado autor estos factores son:

- ** Involucramiento del responsable de una función en la definición y determinación de su propio trabajo y de los resultados esperados en el desempeño del mismo.
- ** Participación responsable y activa de cada individuo en la administración de su propio desempeño y en la búsqueda y definición de sus interacciones con otros participantes.
- ** Autonomía de cada quien con respecto a su propio trabajo, es decir, el grado de responsabilidad, libertad y autoridad necesaria para manejar sus esfuerzos y recursos, para tomar decisiones y asumir riesgos.
- ** Madurez profesional y organizacional suficientes para mantener en los participantes el interés y lograr los objetivos totales de la organización que se persiguen mediante la AxO.

Además de estos factores se debe de conjuntar una serie de fases que a saber son seis:

- 1.- Clarificación de roles o misiones
- 2.- Definición de objetivos

- 3.- Organización y coordinación
- 4.- Desarrollo del trabajo
- 5.- Evaluación de avance/evaluación final
- 6.- Replaneación

PROCESO DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Según Lorange y Vancil (1977), la AxO es una manera de pensar y de administrar para conseguir resultados, optimizando esfuerzos, Rodríguez (1988) agrega: "...es una forma de administrar en donde las acciones que cada quien desarrolla, influyen y producen los efectos deseados en el futuro...". Es decir, la AxO es una forma "dinámica" de administración que da origen a una planeación eficaz y delineada de los esfuerzos de cada empleado, quienes ayudan a concentrar sus esfuerzos hacia el logro de resultados en áreas específicas de trabajo.

A continuación procederemos a analizar los principales aspectos e implicaciones de las fases que constituyen la AxO según Estes (1977):

- 1.- Clarificación de roles y/o misiones.

La misión o el rol organizacional es el fin último, la razón de su existencia, el balance entre ella y su entorno, logrando a través de la integración de sus recursos disponibles. De la misión organizacional se derivan las misiones específicas para cada área y para cada individuo.

Por lo tanto, la misión individual debe tener las siguientes características:

- ** Contribuir al logro de la misión de su unidad o departamento y de la organización.
- ** Ser consistente con las políticas organizacionales y la planeación estratégica.

Al clarificar un rol o misión habrá que:

1. Identificarlo
2. Aclararlo
3. Definirlo

para poder llegar a su entendimiento, ya que la comprensión del rol es un factor determinante para el desempeño adecuado de la respectiva función.

1.- Identificación: para conocer la misión es recomendable que el empleado: Tenga una copia de la descripción de su puesto y en base a esto enliste sus dudas, aclarándolas con su jefe inmediato.

- Comente con otras personas en su departamento sobre las funciones de ambos; esto le ayudará a ubicarse en una posición y obtener retroinformación informal, con sus compañeros.

- Enliste aquellas funciones de las que se considera responsable para aclararlas, verificarlas y acordarlas.

2.- Aclaración: es necesario que el empleado comente sus dudas con su jefe, se deben tomar en cuenta los siguientes pun-

tos:

- Misión del puesto.
- Funciones generales del puesto.
- Relación o contribución de las funciones a la misión del puesto.
- Expectativas del jefe-colaborador con respecto a sí mismo y con respecto al otro.

3.- Definición: al finalizar la entrevista el empleado y su jefe definen:

a) El empleado:

- Área de autoridad y control (tramo de control), además de funciones a ejercer.
- Misión y contribución al departamento y este a la empresa.
- Expectativas del puesto.
- Descripción del puesto.

b) El jefe:

- Funciones y contribución de quienes le reportan.
- Relación de trabajo "madura" entre jefe y colaboradores.
- Inquietudes y expectativas de los empleados.

2.- Fijación de objetivos.

Una vez clarificado el rol y/o misión del empleado, se procede a fijar los objetivos, para un período de tiempo específico.

Al igual que con la clarificación de roles, al fijar obje-

tivos, estos se identifican, aclaran, acuerdan, definen y comprometen.

Como menciona Schmenner (1977) los objetivos no son intenciones, ni sueños, sino resultados específicos que han de lograrse en un período de tiempo determinado, son fines concretos a los que habrán de dirigirse los esfuerzos de los empleados.

Todo empleado que entienda su puesto y entienda la misión del mismo. Debe ser capaz de fijar sus objetivos.

1.- Identificación: la identificación de objetivos es muy importante, ya que una fijación inadecuada, puede resultar en un desempeño erróneo; aunque se logren excelentes resultados de objetivos mal fijados, su contribución a aquellos de nivel superior será pobre y deficiente.

Por lo tanto, los objetivos deben contener entre otras, las siguientes características:

- Ser consistentes con las políticas y los planes estratégicos de la empresa.
- Contribuir al logro de niveles superiores.
- Ajustarse a la realidad organizacional, cuidando que sean prácticos y costeables económicamente.
- Ser retadores pero razonables. Evitar que sean demasiado fáciles y no requieran esfuerzo por parte del empleado, o bien que se establezcan demasiado difíciles y sean inalcanzables, provocando en ambos casos desmotivación.

- Ser medibles y específicos. Como se verá más adelante, tendrán que establecerse y definirse las bases de medición para conocer los resultados a obtener al final de un período y el grado de avance en evaluaciones parciales.

Rodríguez (op. cit.) menciona que el identificar los objetivos no es una tarea sencilla, y que muchas veces, la dificultad principal radica en descubrir o decidir en que áreas específicas de resultados deberán definirse. Además Rodríguez (op. cit.) concluye diciendo que es recomendable que el empleado:

- Elabore una lista de todas las actividades de que es responsable y que a su juicio contribuyen a su misión.
- Ordene sus actividades, de lo simple a lo complejo para que luego depure la lista combinando, añadiendo, o eliminando actividades para llegar a actividades prácticas y concretas para poder determinar los objetivos.

A continuación presentamos un resumen de las características que deben tener los buenos objetivos según Schemenner (op. cit.):

CARACTERISTICAS DE LOS BUENOS OBJETIVOS

- 1.- Ser específicos, prácticos y relativamente estables.
- 2.- Tener una base de medición.
- 3.- Ser retadores, razonables y alcanzables.
- 4.- Ajustarse a la disponibilidad de recursos y a la reali-

dad de la vida organizacional.

- 5.- Expresarse en términos claros y concisos evitando ambigüedades.
 - 6.- Limitarse en cantidad. De manera que se cubran las más importantes áreas de resultados de la función, evitando obscurecer prioridades por establecer muchos objetivos.
 - 7.- Negociarse y acordarse con el jefe.
 - 8.- Guardar entre sí una ponderación igual o al menos similar.
 - 9.- Jerarquizarse según su prioridad o grado de urgencia.
 - 10.- Establecerse expresando los niveles de logro que serán considerados aceptables, sobresalientes, excelentes, etc.
- 2.- Aclaración y acuerdo: mediante una entrevista, el participante y su jefe inmediato revisan los objetivos que el primero ha identificado y que considera fijarse.

En esta entrevista, el jefe actúa como consejero o consultor; verifica y cuida que los objetivos sean consistentes con las políticas y los planes estratégicos de la organización, que contribuyan al logro de los objetivos de niveles superiores, que sean realistas, retadores y en general, que mantengan las características que todo buen objetivo debe contener.

El hecho de que una persona pueda participar en la fijación de sus objetivos es según Schaffer (1977), muy valioso desde el punto de vista motivacional y de desarrollo profesional y personal. En la entrevista, la actitud del jefe es muy importante, pues los beneficios de la misma pueden per-

derse si el jefe trata de imponer sus puntos de vista haciendo uso de su autoridad, tratando desafiar al participante y en general, llevando la entrevista de manera que el participante dude de la libertad que tiene para participar en el establecimiento de sus objetivos y, por lo tanto, dude de la veracidad de la AxO.

Sin embargo, el jefe debe hacerle notar al participante cuando se ha trazado objetivos inalcanzables o mal orientados; y debe apoyarlo a través del análisis y no de la manipulación, hasta llegar a un consenso y/o acuerdo por ambas partes.

"... el participante y su jefe aprenden más acerca de los problemas a que se enfrentan cuando ambos participan en la discusión aportando sus puntos de vista positivamente..." (Levinson, 1977).

3.- Definición y compromiso: una vez aclarados y acordados los objetivos se procede a definirlos y a establecer los niveles de logro, conforme a las características de los buenos objetivos señaladas con anterioridad.

Con esto, el participante y su jefe definen las medidas de logro que calificarán sus resultados al final del período; así mismo, clarifican como éstos van a ser medidos.

Es muy importante que al llegar a un acuerdo de objetivos con su jefe, el participante crea firmemente en sus objetivos, en los niveles de logro esperados y en su capacidad para alcanzarlos.

Para cumplir con su parte, el jefe debe asegurarse de que el participante tenga la suficiente autoridad y apoyo para



U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA

realizar las tareas que a éste se le ha comprometido.

4.- Organización y coordinación: ambos terminos segun Craig (op. cit.) tienen básicamente dos concepciones:

- a) La primera es la concepción estática. Se refiere al orden y las relaciones entre personas que trabajan conjuntamente, es decir, las estructuras.
- b) La segunda es la dinámica. Se refiere al procedimiento mediante el cual las personas alcanzan sus objetivos, tanto comunes como individuales.

En la AxO, se utiliza la segunda conceptualización de organización y coordinación, la dinámica.

En la fase de organización y coordinación, el participante identifica y establece la forma en que utilizará los recursos con que cuenta y en que combinará sus esfuerzos con los de las personas con quienes interactúa. Es la elaboración de un plan de acción en que se indentifican y establecen actividades específicas que llevarán al participante a lograr los objetivos fijados previamente. De lo más imprescindible en esta fase es el determinar claramente los recursos que son necesarios para el cumplimiento de las actividades y asegurarse que estos recursos se encuentren en la cantidad, calidad, tiempo y forma adecuados para que el participante pueda cumplir eficazmente los objetivos fijados.

5.- Desarrollo del trabajo: es el realizar las actividades establecidas en la fase anterior.

Durante el desarrollo del trabajo, el participante va a interactuar con otras personas a niveles superiores, inferior-

res o iguales al suyo y es necesario que estas interacciones se efectuen de tal manera que eviten al máximo las fricciones que de ellas puedan resultar.

Con este propósito (Levinson, op. cit.) propone que el participante:

- 1 Esté siempre consciente de qué actividades realiza y a qué objetivo (s) contribuye.
- 2 Vaya directo al punto. Es la mejor manera de obtener la atención de las personas con que interactúa.
- 3 Muestre cómo el proyecto o trabajo es para beneficio mutuo y de la organización. Esto despierta el interés y trae consigo colaboración.
- 4 No ordene, pregunte. Se obtiene mayor colaboración de una persona cuando se le involucra.
- 5 Conozca a sus colaboradores y prepare lo que necesita comunicar a cada quien.
- 6 Solicite a sus colaboradores las acciones que les corresponden y que pueden realizar.
- 7 Brinde instrucciones claras, concisas y simples.
- 8 Proporcione toda la información que sus colaboradores necesiten.
- 9 Proporcione por escrito las instrucciones que contienen gran cantidad de detalles o números.
- 10 Mantenga en mente que las instrucciones deben ser fáciles de leer y recordar.
- 11 Verifique que su interlocutor comprende lo que se le ha dicho.
- 12 Aclare siempre las dudas que se presenten.

6.- Evaluación de avance/evaluación final: esta fase señala (Mintzberg, op. cit.), es el medir y conocer en que grado se logran los resultados deseados, respecto de los estimados y acordados.

La evaluación puede efectuarse a la mitad y/o al final del tiempo total acordado como periodo.

Si esta revisión se realiza a la mitad del periodo, será evaluación de avance y si esta se efectúa al término del periodo será evaluación final.

El participante debe percibir la evaluación como objetiva y justa, por lo que es conveniente que al momento de realizarla el jefe:

- a) Mantenga una posición justa e imparcial.
- b) Sea justo y soporte sus evaluaciones con hechos y ejemplos específicos.
- c) Invierta el tiempo necesario para la evaluación.
- d) No se deje influenciar por la amistad, parentesco, etc. que tenga o no con el evaluado.

Según Odiorne (op. cit.) es importante cuidar el no caer en los siguientes efectos:

"HALO": Tendencia a evaluar no los logros, sino a las personas, por la impresión que causan al evaluador; por su apariencia y no por los hechos.

"ULTIMA IMPRESION": Tendencia a recordar solamente las acciones más recientes o de los últimos días, descuidando el resto del periodo.

"TENDENCIA CENTRAL": Tendencia a calificar a todos los indi-

viduos en el centro de la escala de medición.

7.- Replaneación: es el punto de enlace entre un periodo que termina y otro que empieza.

Al iniciarse un nuevo periodo es necesario que se tengan planes para el mismo, con el fin de realizarlos y lograr constantemente un mejor desempeño, que pueda ser administrado y medido objetivamente.

Para llevar a cabo la replaneación, se considera la información que se obtuvo en las evaluaciones de avance y final, principalmente el análisis que se hará para conocer causas de éxitos o fracasos. Esto ha dado experiencia al participante y lo ayuda a lograr un mejor entendimiento de su rol y orientar su mira y sus esfuerzos hacia objetivos más adecuados y de mayor impacto en su contribución a la organización.

ACTITUDES QUE OBSTACULIZAN LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Como se ha venido mencionando a través de este trabajo, la implementación de la AxO debe gran parte de su éxito o fracaso a la actitud que se tenga hacia esta herramienta. Varios autores mencionan algunas actitudes y/o posturas que obstaculizan la AxO y la llevan irremediabilmente al fracaso (Crosby, 1985 Faria, 1989, Pozo, 1979, Levinson, 1972).

Dentro de estas actitudes las que se mencionan con mayor frecuencia son:

- a) Jefes que adoptan posturas de falta de tiempo para la implementación de la técnica, arguyen además tener activi-

dades más importantes que desarrollar. Las entrevistas de evaluación de avance y/o final las llevan a cabo en forma rápida y sin cuidar los detalles necesarios para que esta entrevista sea realmente efectiva y se logre un compromiso y entendimiento entre el jefe y el colaborador.

Para este tipo de actitudes sería factible utilizar como estrategia el solicitar al jefe que planee su tiempo y dentro de esta calendarización el incluir la evaluación como una función o actividad más que forma parte de su trabajo. Sería recomendable el hacerle hincapié en que este tipo de herramienta es necesaria y benéfica para él, sus colaboradores y para la empresa en general.

- b) Otra persona que obstaculiza el uso de esta herramienta es la que según Crosby (op. cit.) adopta una serie de conductas como la de decir: "tú sigue adelante, a mi no me molestes ahora", aparentando estar de acuerdo con la AxO pero que realmente no tienen intención de iniciar o seguir con este tipo de administración.

Para evitar este tipo de conducta, puede ser favorable el entrevistar a los colaboradores de este tipo de personas e indagar si ellos consideran que se esta respetando el proceso de la AxO y si el tiempo que su jefe le dedica al programa es suficiente. En este caso de que los colaboradores perciban la falta de interés de su jefe, la alternativa será el buscar involucrar al jefe, indagando si existe algo de la AxO que no concuerde con su forma de ser o solicitándole alternativas para que el

mismo se convenza de los beneficios que puede obtener al utilizar esta herramienta.

- c) Por otra parte, existe personal que se apasiona tanto por el proceso de la AxO que hace constantes cambios con el fin de perfeccionar la planeación, ejecución y/o evaluación de los objetivos. Este constante ensayo y pulido sólo trae retraso en el proceso y por lo mismo pocos o nulos resultados. Para este caso lo único que hay que hacer es tratar de que no existan ambigüedades en los objetivos y entender a la AxO como un proceso que no es perfecto, sino perfectible con el tiempo y la experiencia.
- d) La inflexibilidad es otro factor que afecta al correcto desarrollo de la AxO.

Este tipo de jefes no ceden en ningún punto particular. Una vez que ha sido establecido, obligan a cada colaborador a que siga el plan establecido al pie de la letra a pesar de que las condiciones previstas hayan cambiado. Para no caer en esta actitud es necesario que el participante y su jefe prevean que los objetivos pueden llegar a cambiar si las condiciones lo demandan.

- e) Por último se menciona a los jefes renuentes a entrar en la administración por objetivos, quienes por lo regular según Crosby (op. cit.), Pozo (op. cit.) y Faria (op. cit.) arguyen que a pesar de haber trabajado por muchos años sin la AxO los resultados han sido buenos.

Planteamos como alternativa para estos casos el explicar que la palabra "bueno" no es tan objetiva como una cantidad, un porcentaje o una fecha de entrega

cumplida, por lo tanto, la AxO le ayudará a mostrar sus logros ante la empresa.

GUIA PARA LA FIJACION DE OBJETIVOS

Sherwin (1977), plantea una serie de reglas para la fijación de objetivos:

Para la elaboración de objetivos completos recomienda seguir la siguiente fórmula:

	VERBO DE ACCION
+	CONDICIONES DE EJECUCION
	NIVELES DE LOGRO

=	OBJETIVO BIEN DEFINIDO

Ejemplos:

a) Implementar un programa de reducción de costos de desperdicio en un 10% para abril de 1990.

VERBO DE ACCION = IMPLEMENTAR

CONDICIONES DE EJECUCION = COSTOS DE DESPERDICIO EN UN 10%

NIVEL DE LOGRO = ABRIL DE 1990

b) Aumentar la producción unitaria de la sección "A" en un 5% mediante mejoras en la eficiencia laboral.

VERBO DE ACCION = AUMENTAR

CONDICIONES DE EJECUCION = MEJORAS EN LA EFICIENCIA LABORAL

NIVEL DE LOGRO = EN UN 5%

De tal manera que:

1. El verbo de acción trae consigo la definición de objetivos.
2. Las condiciones de ejecución hacen más claro y específico al objetivo.
3. El nivel de logro nos indica para cuando se logrará el beneficio o en que cantidad se espera. Es lo que nos ayuda a calificar si se logró el objetivo en cantidad o tiempo o si no se logró el mismo.

De lo anterior concluimos que los elementos necesarios para formular un buen objetivo son:

- 1.- Identificar y definir la acción observable, que será aceptada como evidencia de que el participante a logrado el objetivo.
- 2.- Describir y expresar en qué condiciones se ejecutará la acción.
- 3.- Identificar las bases de medición y definir los criterios de calificación.

GUIA DE ENTREVISTA UTILIZADA EN LA Ax0

Levinson (op. cit.), Mc Gregor (op. cit.), Odiorne (op. cit), Rodríguez (op. cit), Bennis (op. cit.), López (1981) mencionan que la entrevista en la Ax0 es de vital importancia ya que es a través de ésta como:

- Se ayuda a los participantes a mejorar su actual desempeño.
- Proporciona a los participantes retroinformación acerca de su desempeño.
- Fortalece la comunicación jefe-colaborador.

- Desarrolla planes a implementar conjuntamente.

Para lograr esta serie de beneficios López (op. cit.) recomienda:

- Llevar a cabo la entrevista en un lugar adecuado y sin contratiempos.
- Evitar llevar la entrevista en fecha próxima en la que el colaborador ha tenido algún tropiezo laboral importante.
- La entrevista debe ser en privado.
- El jefe debe hacer sentir a su colaborador que la entrevista es una parte importante de su agenda y no una actividad que le hará perder tiempo.
- Se debe de ser cortés y amigable a pesar de que durante la entrevista se originen desacuerdos.
- Es bueno empezar la entrevista con una fase de rapport y después elogiando los logros del colaborador.
- Se debe evitar la crítica.

En general el ambiente de cordialidad, sinceridad e interés por la AxO ayudará en gran medida a los resultados de cada empleado que participe utilizando esta herramienta del D.O.

LIMITACIONES DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

En su artículo "Administración del rendimiento para la superación del personal" Beer y Ruh (op. cit.) llegan a la clave en cuanto a limitaciones de la AxO, mencionan que su mayor

fuerza es también su mayor debilidad: la AxD centra la atención del jefe y el colaborador exclusivamente en los resultados de la tarea. No se toma en cuenta al ser humano como tal sino como una parte más de un sistema del cual se espera un resultado predeterminado.

No se evalúa por otra parte, los medios de presión que se pueden utilizar con el fin de lograr los resultados.

Además, los elementos que no cumplen con sus objetivos, no caben en la organización y su salida de ésta es la única alternativa que vislumbran los empresarios,

Como se menciona anteriormente, la buena fijación de objetivos depende de la actitud del jefe ante sus colaboradores, ya que si el jefe es autócrata, impondrá los objetivos, su equipo no sentirá a éstos como parte de ellos mismos y quizá tratarán de lograr estas metas incluso con triquiñuelas sin importar posibles daños a la moral del propio equipo y de la organización en general.

La AxD se puede convertir de una herramienta que permita la participación, compromiso y corresponsabilidad en los resultados a una herramienta inflexible que autorice una "cacería de brujas" y tome al empleado como un engrane de la maquinaria al cual no se le permitirá la creatividad ni la más mínima desviación, todo esto se puede causar si no existe un supervisor que audite constantemente el desarrollo de esta herramienta.

CAPITULO III

EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

El psicólogo en las instituciones.

a) Papel Pasivo.-

Cuando el egresado de la carrera de psicología tiene aspiraciones de una vida rodeada de comodidades y éstas requieren de un nivel económico alto, o cuando las aspiraciones se encaminan a la administración de los recursos humanos de una institución, generalmente no hay otra opción que el tratar de insertarse en la iniciativa privada.

Dentro de ésta, la posibilidad de realizar alguna tarea predeterminada por el mismo psicólogo diferente al Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo, Sueldos y Compensaciones, Jefatura de Personal, será difícil, ya que se ha encasillado al psicólogo y este mismo se ha deja encasillar en estas áreas.

Montmollin (1983) realiza una incisiva crítica hacia algunos de los puestos mencionados en el párrafo anterior y el papel que juega el psicólogo dentro de estos.

En cuanto a Reclutamiento y Selección del Personal, comenta lo siguiente: el psicólogo mediante una entrevista con el jefe del puesto que esta vacante, determina el perfil del puesto, es decir, qué conocimientos técnicos se necesitan para llevar con éxito las funciones, qué tipo de habilidad (verbal, de coordinación oculomotriz, de supervisión, creatividad, apego, etc.) se requieren también en este puesto. Según el mencionado autor, el psicólogo "ayuda" al jefe solicitante a tener una idea clara de lo que es el puesto. Acto seguido, el psicólogo, evalúa a través de entrevistas y pruebas

de inteligencia, personalidad, intereses, etc. a los candidatos, determina así si alguno(s) de éstos puede ocupar el puesto vacante.

La tercera fase es lo que se llama "validación" y es donde después de un "equis" tiempo, el psicólogo debe evaluar si el ocupante, realmente tiene el perfil que necesita el puesto, además si el perfil que se determinó tenía el candidato es verdad o no. Esta determinación se hace a través de una entrevista con el jefe del recién contratado, se evalúa estilo de dirección, relación con jefes, colaboradores y colaterales, cantidad y calidad de trabajo, etc.

Montmollin (op. cit) menciona que en un 98% de las empresas, esta tercera fase no se lleva a cabo y que si se llevara mostraría la falacia de las pruebas e inventarios psicológicos, menciona además a la grafología como un mero acto de fé, ya que científicamente no se ha podido demostrar su validez. Añade también, que la mayoría de los trabajos en las organizaciones no son excesivamente difíciles y que cualquier persona los podría desarrollar con éxito utilizando sólo un poco de sentido común y tratando de aprender las actividades clave del puesto lo más rápidamente posible.

El realizar el reclutamiento y la selección de esta manera nos lleva a trabajar con una pseudociencia y con constantes incumplimientos entre lo que se dice de un candidato y lo que realmente es, ya que es demasiado idealista e ilusoria esta técnica.

En cuanto a la capacitación y el desarrollo, el mencionado autor nos dice lo siguiente sobre el papel del psicólogo en

este ámbito: la primera actividad a realizar en esta área es la Detección de Necesidades de Capacitación, en donde se obtiene la lista de personal a entrenar y el o los cursos que deberán de recibir estas personas. Se menciona que para que esta instrucción sea eficaz se utilizan técnicas modernas que a final de cuentas se resumen en la expresión audiovisual. El resultado final debería de ser personal más competente y eficaz, por lo tanto sus empresas serán dinámicas y rentables. Tomando en cuenta que en muchos países la capacitación es obligatoria se puede prever progresos espectaculares en la economía.

Para cumplir esta meta dentro de las empresas importantes existe dentro del área de personal un departamento de capacitación. Al frente de esta actividad es frecuente encontrar un psicólogo "especialista" en métodos de enseñanza-aprendizaje de adultos. Este, lleva a cabo actividades de entrenamiento sistemático, llevándose a todos los niveles jerárquicos de la empresa.

La realidad según Montmollin (op. cit.) es muy diferente a la pretendida mejora en la efectividad-eficacia-eficiencia ya que en la mayoría de los casos no se llega a validar los programas de entrenamiento, prácticamente, nadie se preocupa de verificar si realmente ha habido un cambio "impactante" y favorable del comportamiento profesional de todos y cada uno de los participantes en un curso de capacitación. Otra situación es que en algunos casos en donde si se realiza la validación de los programas de capacitación ocurre que el resultado es

negativo ya que los empleados se sienten traicionados en cuanto a lo que se les hizo creer en un curso versus la realidad de su puesto de trabajo.

Sólo en el caso de adquisición de destrezas manuales si es posible constatar la mejora efectuada por el curso de entrenamiento.

El psicólogo que se inserta en la iniciativa privada, corre el riesgo de cometer estos viejos errores aunque su intención sea profesionalmente sana, es común que en base a la definición del objetivo de un curso de capacitación, busque material que tenga algún nexo con lo que se desea enseñar y/o desarrollar, lo integre, agregue algún video y una que otra dinámica, el resultado es un curso de capacitación de "lo más moderno" que puede encontrarse en la empresa y aún en el mercado.

Finalmente se imparte el curso y se olvidan algunos detalles como el evaluar el paulatino aprendizaje de los participantes y su evaluación final, lo mismo pasa con la evaluación del instructor, que lo mismo puede ser excelente que pésimo, provocando este último caso la apatía por volver a recibir en lo futuro un "curso de capacitación".

Cabe mencionar que tampoco se realizan evaluaciones generales sobre el curso en cuanto a duración, calidad del material, horarios y lugar donde se impartió el evento.

Por último, Montmollin (op. cit.) sólo menciona que los psicólogos que ocupan el puesto de jefes de personal, equivocaron la carrera, ya que si es malo ser psico-administrador, es peor ser no psico-administrador puesto que si la psico-

logía no está peleada con la administración tampoco es de su interés, el estudiarla.

b) Papel Dinámico.-

El psicólogo en las instituciones, si bien no puede cambiar el rumbo o denominación de su puesto o la jerarquía del mismo, si puede darle un nuevo sentido a sus actividades, es decir, no ser un seguidor ejemplar de lo que sus antecesores le han dejado por herencia: una forma de trabajo estereotipada. Lo importante es no perder el fondo por la forma, se necesita proponer cambios significativos en las empresas, para darle un verdadero valor al trabajo, el sentido real del mismo, la satisfacción, el desarrollo personal, la auto-realización, el sentimiento de responsabilidad recompensado por la sensación de logro constante de objetivos cada vez más retadores.

Es urgente modificar las viejas tendencias, que basadas en falacias (como ya lo hemos mencionado anteriormente) van anquilosando a nuestras instituciones, la tan temida burocracia, lejos de haberse erradicado o por lo menos debilitado, va situándose en muchas empresas, no sólo paraestatales sino también de la iniciativa privada.

La crisis económica que vivimos actualmente en nuestro país, es un reflejo de la incompetencia y falta de motivación de los empleados de muchas empresas.

Como resultado de una reflexión personal deseo comentar que grandes problemas empresariales como la falta de rentabilidad, el endeudamiento y la falta de calidad de nuestros

productos y servicios, son provocados en gran parte por la poca funcionalidad de los sistemas administrativos de las mismas, los problemas a lo interno de nuestras organizaciones como la alta rotación de personal, la falta de competencia del mismo, las personas inadecuadas a sus puestos y viceversa, tortuguismo, alta frecuencia de retardos e inasistencia injustificados y demás males que aquejan a nuestro país, deben de ser atendidos bajo perspectivas que provoquen la creatividad, innovación, involucramiento y participación de todos y cada uno de los miembros de una organización.

ALTERNATIVAS DE TRABAJO DEL PSICOLOGO EN LAS INSTITUCIONES

A grandes males, grandes remedios. Esto implica un giro de 180 en cuanto a la perspectiva que se tiene de la administración del personal. (Y por qué no? (Será acaso tan grave el imaginarnos a un psicólogo reclutando personal, utilizando pruebas psicológicas o no, perfiles de puestos o no, pero una clara visión de que el reclutamiento puede ser sólo un prelude del entrenamiento y escoger a los candidatos no ya en función de las tareas que habrán de realizar sino en función del aprendizaje de estas tareas?

Con esto no se tratará ya de descubrir en forma ambiciosa y casi mágica aptitudes del candidato, sino el conocer simplemente sus actitudes, conocimientos, experiencia profesional y expectativas, construyendo con todo esto un pronóstico de éxito en el entrenamiento. Se lograría así una verdadera adecuación del hombre al trabajo y del trabajo al hombre. Es necesario bajo esta panorámica, admitir que es difícil encon-

trar a un candidato que esté en posibilidad de satisfacer las necesidades de un puesto sin un cierto entrenamiento previo.

Además, esta forma de trabajo implica el que cada jefe tenga una idea precisa de las características que debe de poseer un empleado para cada puesto, dependiendo de las responsabilidades que éste lleva implícitas. Dejará de importar entonces si el candidato tiene un título profesional o no, si estudió en escuela particular o no, ya que se evaluará al personal por sus conocimientos sobre el puesto, sus actitudes hacia la empresa, el trabajo, sus jefes, colaterales y grupo de colaboradores, su experiencia laboral y sus destrezas manuales en caso de ser necesarias. Se evita además con esto caer en el frecuente error de pensar que en todos los casos un título corresponde a una instrucción real, que prepare eficazmente para una actividad profesional.

Por otra parte, si el psicólogo desea insertarse en el área de capacitación, deberá de buscar que su trabajo no sea el dar cursos por cantidad de horas y volumen de participantes, la capacitación no debe de medir sus resultados en base a horas-hombre capacitación, sino en factores como la productividad, pero entendiendo realmente este término, cuidándose de caer en la ceguera taller, por ejemplo, si en una empresa existe un laboratorio, el cual después de realizar una serie de complicadísimos estudios presentan los resultados de las investigaciones y éstos son pobres, de poco valor para las demás áreas o mal utilizados, de nada servirá hacer esfuerzos

para capacitar al personal de este laboratorio, finalmente si el reporte no tiene caso el que los laboratoristas sean expertos en la elaboración de reportes inútiles, por otra parte, si estos reportes son mal utilizados, entonces se deberá de capacitar a quién no sepa hacer un uso correcto de este material.

Este caso muestra un error más, el buscar la capacitación con base en las personas y no en los objetivos organizacionales: si busco reducir las mermas, reciclajes o accidentes, debo buscar primero las causas de los mismos, si es por desconocimiento, falta de habilidades y/o destrezas, capacitaremos a quién lo necesite, pero si es por maquinaria obsoleta, con piezas "hechizas" que no funcionan correctamente, en este caso el objetivo será el mantenimiento adecuado de la maquinaria y no la capacitación.

Esta forma de ver la capacitación es peligrosa, ya que constantemente pondrá en tela de juicio políticas, estructuras, costumbres y a los hombres mismos, pero por otra parte un plan de capacitación bien estructurado puede ser un motor que haga funcionar correctamente a una empresa, a su gente, logrando con esto el que se diga que existen empresas con éxito a pesar de la gente que labora en ellas.

Como punto final, independientemente del lugar que se ocupe en una empresa, pública, privada, estatal, paraestatal, etc., el psicólogo debe ayudar a la educación hombre-trabajo; trabajo-hombre con el fin de lograr la satisfacción de ambas partes y acabar con la situación de perder-ganar que es la que nos ha llevado al fracaso de las organizaciones.

CONCLUSIONES

En la vida privada de un individuo el no tener objetivos bien definidos puede causarle problemas.

En una operación militar el no tener objetivos bien definidos equivale a reconocer la derrota antes de iniciar la batalla.

En una empresa, el no tener objetivos bien definidos puede provocar su estancamiento en la mediocridad, causar pérdidas de mercado, descontento en el personal, cerrar sus puertas, llegar a la quiebra (Boehm, 1977).

Con estas frases podemos advertir la importancia que tiene los objetivos para las personas, los grupos y las empresas. El emprender cualquier actividad sin saber para qué o qué se espera obtener de ésta es como ir a la deriva, sin rumbo definido, es el hacer por hacer; esto es desgastante y poco gratificante.

Aunque las organizaciones tengan el firme propósito de desarrollar un proceso de mejora a través del D.O., si no definen objetivos y los dan a conocer, será difícil que se logre esta mejora.

Como se vió en el capítulo de AxO, el elaborar adecuadamente los objetivos, aclararlos, definirlos y comprometerlos logra dar una dirección hacia la que todos los niveles de la organización encaminan sus esfuerzos. Se abre además, con la AxO, la posibilidad de que todo trabajador sea corresponsable de la planeación del trabajo, la ejecución del mismo y por

ende de los resultados obtenidos. La AxO es una herramienta propicia para la integración de equipos, en donde cada integrante puede participar en el desarrollo de su propio puesto, sin perder por ello la sensación de pertenecer a un grupo, y que este a su vez le pertenezca.

Se permite con este tipo de herramientas la iniciativa y creatividad que en otras circunstancias no son bienvenidas.

La unión de trabajo y desarrollo personal parece ser la característica primordial de esta herramienta de la administración del personal.

Consideramos que esta serie de planteamientos que de una u otra forma se han venido repitiendo a lo largo de este trabajo, nos permiten asegurar que la AxO es una herramienta importante para el D.O.

La técnica de Desarrollo Organizacional se enfoca fundamentalmente al área humanística, no busca el desarrollo tecnológico, propone como alternativa el desarrollo del ser humano, activa su integración a la organización y lucha para que todo trabajador pueda experimentar el sentimiento de logro. El enriquecimiento de los valores humanos es en resumidas cuentas la filosofía del D.O., en donde a través de diversas herramientas se conjuntan el bienestar individual y el de la organización en general.

Aunado a esto, si analizamos a la AxO podemos observar la congruencia que tiene ésta con la filosofía del D.O., ya que también provee una serie de beneficios a todos los niveles (participante, jefe y organización).

Amalgamar la AxO con el D.O. provocará un crecimiento in-

tegral de cualquier organización.

El sentido de responsabilidad que provoca la AxO aunado al tener objetivos retadores pero alcanzables permitirán a los trabajadores de toda empresa que esté bajo la técnica de D.O., el salir de la rutina (tan común en muchas organizaciones) y provocar la dinámica necesaria para llevar el éxito a las empresas.

La motivación al logro de objetivos se ve reforzada por todas las acciones que en conjunto se hayan determinado por el D.O. así, la gente volverá a encontrar la verdadera riqueza del trabajo y será más factible entonces disfrutar de la labor diaria, en donde existen el reconocimiento por los logros obtenidos, el trabajar como parte de un equipo que colaborará junto con las demás áreas y buscar el bien común es parte de la riqueza de la unión del D.O. como técnica y la AxO como herramienta.

Aunque en nuestro país hasta la fecha no ha salido a la luz pública información actualizada y veraz acerca de los resultados que han obtenido las empresas que han llevado o están llevando programas de D.O., si sabemos que grandes consorcios empresariales están inmersos en este tipo de programas, por ejemplo, las principales empresas metal-mecánicas del país, empresas refresqueras, cerveceras, elaboradoras de pinturas, aparatos electrodomésticos, hules, fármacos, cosméticos, alimentos, botanas, calzado, envases de vidrio y plástico, alfombras y tapetes, licores e incluso empresas de servicio como mensajería, escuelas, restaurantes y hoteles.

Es por ello, que consideramos que todo profesional que esté convencido de los beneficios del Desarrollo Organizacional, sin importar el tipo de centro de trabajo donde se encuentre laborando, luche por que se implemente, beneficiará entonces no sólo a la organización, beneficiará también a nuestro país.



U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA

- Beckhard, R. Desarrollo organizacional estrategias y modelos. Bogotá, Fondo Educativo Inter-Americano C. 1973
- Beer Michel y Robert A. Ruh, "Administración del rendimiento para superación del personal En *Biblioteca HARVARD de Administración de Empresas*, No. 150, México, 1977
- Bennis, W. Organizaciones cambiantes, EUA, Mc. Graw Hill, 1960
- Blake, R.R. y Mouton *El Grid* Gerencial, México, Editorial Trillas, 2da Edición, 1968
- Boehm, George A.W. "Análisis de Sistemas para la toma de decisiones" En *Biblioteca HARVARD de Administración de Empresas*, No. 157, México, 1977
- Castaño Asmitia, Darvelio, "El hombre y la organización" En *Crisis y Desarrollo de las organizaciones* U.N.A.M., México, 1984
- Craig, L. Robert y L.R. Bittel, Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. México, Editorial Diana, 1987
- Crosby, P. Calidad Sin Lágrimas, México, Mc. Graw Hill, 1985
- Chiavaneto Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*, México, Mc. Graw Hill, 1987
- Davies, D.R. y V.J. Schackleton. "Introducción" En *La Psicología y el trabajo* C.E.C.S.A, 1982
- Estes, Robert M. "Cuando utilizar asesoría externa" En *Biblioteca HARVARD de Administración de Empresas*, No. 143, México, 1977
- Faria Etzioni, A. *Organizaciones Modernas*, México, Editorial Diana, 1989
- French, W.L. y Bell, C.H.Jr *Desarrollo Organizacional: Intervenciones de la ciencia conductual para la mejora organizacional*, E.U.A, Prentice Hall, 1973
- Katz, D y Kahn, R.L. *La Psicología Social de las Organizaciones*, EUA, Editorial Atlas, 1970
- Lapassade, Georges. "Las Fases A, B, y C" En *Grupos, Organizacionales e Instituciones*. Garnica Editor, Barcelona, 1977
- Levinson, H. Diagnóstico Organizacional, EUA, Harvard University Press, 1977
- López, A. *Psicopedagogía de los Adultos*, México, Siglo XXI Editores, 1981

- Lorange, P y Richard F. Vancil. "Cómo estructurar un sistema de planificación estratégica" En *Biblioteca HARVARD de Administración de empresas*, No. 160, México, 1977
- Marx, Karl. En Engels, F. *El Papel del Trabajo en la Transformación del mono en hombre*, México, Editorial Progreso, 1984
- Mc. Gregor, Douglas. "Dudas sobre la apreciación del rendimiento" En *Biblioteca HARVARD de Administración de Empresas*, No. 75, México, 1977
- Mello, F. Achilles F. *Desarrollo Organizacional*, México, Editorial Limusa, 1977
- Mintzberg, Henry. "Planifique con la izquierda y Administre con la derecha." En *Biblioteca HARVARD de Administración de Empresas*, No. 149, México, 1977
- Montmollin de, Maurice. *Los Psicofarsantes*, México, Siglo Veintiuno editores, 5a Edición, 1983
- Ordiorne S. George. *Administración por Objetivos*. México, Editorial Limusa, 1989
- Partin, J. Jennings. "Desarrollo Organizacional: Una perspectiva" en *Perspectivas del desarrollo organizacional*. Enciclopedia de Desarrollo Organizacional. Fondo Educativo Interamericano (FEI), EUA, 1977
- Pozo Pino, Jaime. *Desarrollo Organizacional: Diferentes enfoques de la Productividad*, México, Editorial Futuro Latinoamericano, S.A., 1983
- Rodríguez Estrada, Mauro, *Integración de Equipos*. México, Manual Moderno, 1988.
- Schaffer, Robert M. *Dirección por Objetivos Totales*. México Boletín 52 de American Management Association, 1977
- Schemenner Roger, W. "¿Qué se necesita antes de construir una gran fábrica?" En *Biblioteca HARVARD de Administración de Empresas*, No. 158, México, 1977
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Dirección de Promoción de la Productividad, *Desarrollo Organizacional*, México, 1985
- Sherwin Douglas, S. "Administración de los Objetivos" En *Biblioteca HARVARD de Administración de Empresas*, No. 177 México, 1977
- VISA. Normas Políticas y Procedimientos para la aplicación de Administración por Objetivos (Trabajo no publicado), México, 1984