



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Estudios Superiores  
"Cuautitlán"



"EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA  
PEQUEÑA EMPRESA".

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A N:

JORGE A. RIVERA GUADARRAMA

JUAN RAMON MORENO ARROYO

ASESOR DE TESIS,

L. C. Ma. Blanca Nieves Jiménez y Jiménez

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1992

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



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 está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

## INDICE

	PAGINA
CAPITULO I	3
INTRODUCCION GENERAL	
CAPITULO II	6
HISTORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
2.1 ANTECEDENTES.	6
2.2 EL VARIABLE AMBIENTE DE CAMBIO.	7
2.3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL: CAMBIO PLANIFICADO DEL AMBIENTE.	11
CAPITULO III	16
PERSPECTIVAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
3.1 EL POR QUE DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	16
3.2 CARACTERISTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	16
3.3 PRINCIPALES INTERROGANTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	19
3.4 HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS DEL AGENTE DE CAMBIO.	21
CAPITULO IV	36
ESTRATEGIAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
4.1 ESTRATEGIAS, TACTICAS Y ACTIVIDADES EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	24
4.2 LA ADMINISTRACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	30
4.3 SITUACIONES DE FRACASO Y EXITO EN LOS ESFUERZOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	36
CAPITULO V	46
CONSULTORIA DE PROCESOS	
5.1 CONSULTORIA DE PROCESOS: VISION PANORAMICA.	40
5.2 DEFINICION DE CONSULTORIA DE PROCESOS.	40
5.3 TIPOS DE CONSULTA.	41
5.4 SUPUESTOS BASICOS DE LA CONSULTORIA DE PROCESOS.	43
5.5 RAICES HISTORICAS DE LA CONSULTORIA DE PROCESOS.	45
5.6 LAS ETAPAS DE LA CONSULTORIA DE PROCESOS.	46
CAPITULO VI	58
PLANIFICACION DE LAS ORGANIZACIONES	
6.1 INTRODUCCION.	58
6.2 MODELO DE PROCESAMIENTO DE INFORMACION.	62
6.3 ESTRATEGIAS DE DISEÑO.	67
CAPITULO VII	71
DIAGNOSTICO Y ACCION	
7.1 INTRODUCCION	71
7.2 CONCEPTOS PARA EL DESARROLLO DE LAS	

	ORGANIZACIONES.	73
7.3	EL AREA DE CONTACTO DE LAS ORGANIZACIONES Y EL AMBIENTE.	76
7.4	EL AREA DE CONTACTO ENTRE GRUPOS.	79
7.5	EL AREA DE CONTACTO ENTRE EL INDIVIDUO Y LA ORGANIZACION.	82
<b>CAPITULO VIII</b>	<b>LAS ORGANIZACIONES</b>	
8.1	DEFINICION DE ORGANIZACIONES.	89
8.2	CLASIFICACION DE ORGANIZACIONES.	89
8.3	LA PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO.	91
8.4	PROBLEMATICA ACTUAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA.	92
<b>CAPITULO IX</b>	<b>CASO PRACTICO</b>	<b>94</b>
<b>CAPITULO X</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>117</b>
	<b>INDICE DE DIAGRAMAS</b>	<b>119</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>121</b>

## CAPITULO I

### INTRODUCCION GENERAL

La elaboración de la presente tesis está basada en la recopilación y análisis de diversos estudios referentes a la teoría del Desarrollo Organizacional; esta teoría desde su creación ha tenido un crecimiento y evolución constante a tal grado que en la actualidad es imprescindible su estudio para la mejor comprensión de los aspectos organizacionales. La teoría como su nombre lo indica, se orienta primordialmente al desarrollo de cualquier tipo de organización a través de la planificación del cambio; es decir, se pretende encontrar formas para cambiar a la organización de su estado actual hacia uno más desarrollado. De aquí, nuestra inquietud por vincularla con la pequeña empresa, en la cual en su gran mayoría es cada vez más evidente el fracaso de la administración tradicional, que al ser aplicada no siempre en la forma, como por la persona idónea; degenera fácilmente en una patología burocrática que frena no solo el crecimiento de la misma, sino también el desarrollo personal y social de sus integrantes.

Es por esto que nuestro principal objetivo es el de proporcionar un punto de referencia y apoyo para los profesionistas y directivos que laboran en la pequeña empresa y que no tienen la capacidad administrativa idónea que les permita implementar acciones tendientes a lograr el tan deseado cambio, desarrollo y crecimiento de sus organizaciones. Más aún, cuando el futuro económico del país depende en gran medida del crecimiento de las pequeñas empresas, no solo por el volumen de empleo que generan, por los recursos que representan y por su impacto sobre la demanda final, sino por tener en muchas ocasiones un tamaño que les permite realizar con mayor eficiencia y flexibilidad la producción de insumos que en buen número de casos, la gran industria realiza con elevados costos.

Cabe señalar que el presente trabajo no pretende despejar todas las dudas y contradicciones que existen en las técnicas e ideas disponibles en la teoría del Desarrollo Organizacional para tratar con los problemas humanos y organizacionales de la Pequeña Empresa, al ser como ya lo apuntamos, esta teoría relativamente reciente y en continua evolución, pero es nuestra intención hacer una contribución en el sentido de presentar los aspectos más relevantes y básicos a considerar en la implementación de un programa de desarrollo organizacional, ofreciendo una guía práctica que proporcione una base firme en la cual puedan apoyarse todas aquellas personas que deseen aplicar esta teoría en su organización y que no cuenten con los recursos económicos suficientes como para utilizar la consultoría externa o contratar profesionales en la materia.

Los conceptos y métodos que describiremos los hemos

seleccionado por su utilidad, en ayudarnos a comprender y manejar la Teoría del Desarrollo Organizacional, por lo cual la presente tesis ha sido dividida en capítulos que se complementan entre sí, no significando precisamente una secuencia dada.

La distribución de los temas es como sigue:

El capítulo II presenta los antecedentes y causas que motivan el interés creciente por el Desarrollo Organizacional y el cambio planeado. Se exploran los diversos aspectos de tales esfuerzos de mejoramiento, durante el último medio siglo. Así mismo define el Desarrollo Organizacional como un fenómeno y lo compara y relaciona con el desarrollo gerencial, adiestramiento e investigación operativa.

El capítulo III fundamenta la utilización del Desarrollo Organizacional como una función eficaz de la administración moderna, describiendo sus principales características y planteando una serie de interrogantes a las que se enfrentan comúnmente los agentes del cambio, así mismo plantea las habilidades y conocimientos que deberán poseer los mismos.

El capítulo IV revisa y describe los diversos tipos de estrategias, tácticas y actividades que se emplean en los esfuerzos de Desarrollo Organizacional; así como las diferentes clases de ayuda externa empleadas comúnmente por las organizaciones describiendo los diferentes métodos para organizar el esfuerzo del agente de cambio dentro de las mismas y por último analiza las condiciones y características de los esfuerzos de Desarrollo Organizacional.

El capítulo V trata acerca de la Consultoría de Procesos, define y describe su metodología, menciona algunos tipos de consultas, así como sus conceptos básicos y raíces históricas, de igual manera indica el ambiente en el cual se desarrolla y cual es el papel del consultor a agente de cambio dentro de una organización.

El capítulo VI representa un sistema analítico de diseño de organizaciones, basado en la escuela del pensamiento de la llamada teoría situacional, relacionando el grado de incertidumbre al que se enfrentan las organizaciones en el ambiente en el cual operan, con la estructura organizacional que adoptarán después. Así mismo describe el modelo mecanicista de procesamiento de información y en base al mismo propone estrategias de diseño para el mejor manejo de la información dentro de las organizaciones

El capítulo VII inicia con una breve definición de organizaciones, para posteriormente presentar una serie de conceptos e instrumentos relacionados, que permite tratar en una forma uniforme la elaboración de un diagnóstico y la planeación de la acción en tres problemas fundamentales que encara cualquier organización:

El desarrollo del área de contacto entre la organización y el ambiente, el área de contacto entre grupos y por último el área de contacto entre el individuo y la organización.

En el capítulo VIII nos referimos a las organizaciones en general, diferenciándolas y describiendo sus principales características, para ser consideradas micro, pequeña, mediana o gran empresa, enfocandonos al tratamiento de la pequeña empresa por ser ésta en la que volcamos nuestro esfuerzo .

Por último, reconocemos que los temas anteriormente tratados representan solamente una porción limitada de la teoría de Desarrollo Organizacional, la cual se encuentra en evolución y de la cual no existe aún un estudio definitivo.

## CAPITULO II

### ANTECEDENTES HISTORICOS

#### 2.1 ANTECEDENTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional se refiere a un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales, para enfrentarse con cambios en su ambiente interno y externo, con la ayuda interna y externa de consultores científicos del comportamiento o agentes de cambio, como son llamados algunas veces. Tales esfuerzos son realmente nuevos, pero están desarrollándose visiblemente en los Estados Unidos, Inglaterra, Japón, Holanda, Noruega, Suecia y otros países (en México, por ejemplo, BANAMEX cuenta con su propia división de Desarrollo Organizacional. Entre el creciente número de organizaciones que se han esforzado por llevar a cabo el Desarrollo Organizacional están: UNION CARBIDE, EXXON, TRW SYSTEMS HUMBLE OIL, WEYORHAVESER e IMPERIAL CHEMICAL INDUSTRIES LIMITED. Otra clase de instituciones entre las que están sistemas de escuelas públicas; iglesias y hospitales, lo han incluido también.

Las actividades del Desarrollo Organizacional aparecieron en 1957, como un intento por aplicar algunos de los méritos e ideas del entrenamiento de laboratorio a la organización total. El difunto Douglas Mc. Gregor investigador en la UNION CARBIDE, ha sido considerado como uno de los científicos del comportamiento que habló sistemáticamente acerca de implantar un programa de Desarrollo Organizacional. Otros investigadores a quienes se asocia con tales esfuerzos son Herbert Shepard y Robert Blake, mismos que, en colaboración con el Departamento de Relaciones Industriales de la EXXON CO. diseñaron un programa de entrenamiento de laboratorio (Sensitivity Training) en varias refinерías de la compañía. Este programa surgió en 1957, después de que los pioneros en investigaciones de las relaciones humanas empezaran a verse como un grupo de consultores internos que ofrecían servicios a gerentes, en vez de considerarse como un grupo de investigación que elaboraba reportes a una gerencia.

Actualmente se está extendiendo la aplicación del Desarrollo Organizacional en nuestro país, sin embargo, dado que nuestros valores organizacionales se encuentran en vías de humanización, que la aplicación del Desarrollo Organizacional en algunas organizaciones no se ha llevado a cabo en su integridad y sí en forma más bien novedosa y basada en exclusividad o en un aspecto meramente estructuralista, o administrativo, o técnico, o psicosocial, y no teniendo en cuenta a los tres al mismo tiempo, y que no se ha presentado de manera asimilable a nuestra mentalidad, se ha desvirtuado de todo su impacto a que es merecedor; no obstante, el Desarrollo Organizacional ofrece muchos instrumentos que de ser aplicados científicamente y



considerando nuestra psicología y el actual estado de nuestros valores organizacionales, que no se pueden cambiar de improviso, beneficiarán notablemente la efectividad y el desarrollo no sólo de las empresas e industrias, sino también de todo tipo de organizaciones en nuestro país que estén formalmente estructurados.

## 2.2 EL VARIABLE AMBIENTE DEL CAMBIO

Hoy día, los gerentes de empresas están profundamente preocupados por el dilema de cómo:

- a) Movilizar completamente la energía de los recursos humanos de la organización hacia el logro de los objetivos de desempeño.
- b) Al mismo tiempo, organizar de tal manera el trabajo, el ambiente, los sistemas de comunicación y las relaciones interpersonales, que se atienden en forma significativa, en el trabajo, las necesidades individuales de autoestima, progreso y satisfacción.

Así mismo, una preocupación universal de los gerentes de empresas es desarrollar y adaptar sus organizaciones para afrontar mejor el ambiente en que operan y para moldearlo. "Productividad" y "Motivación" son dos palabras inevitablemente ligadas.

Durante todo este siglo, los esfuerzos de los gerentes para afrontar y moldear su ambiente, a través de la organización y operación de sus empresas, han seguido ciertos temas identificables.

El tema principal durante el primer tercio del siglo fue el intento de racionalizar, por medio de mejor "ingeniería humana", la manera como se realizaba el trabajo; la forma como se utilizaba la fuerza del trabajo para aumentar la producción total y la productividad de los bienes y servicios producidos. Este tema alcanzó su cumbre durante la segunda guerra mundial.

Después de la segunda guerra mundial, con la considerable mejora de las condiciones humanas, los trabajadores comenzaron a exigir que el ambiente de trabajo atendiera algunas de sus necesidades sociales, además de las necesidades normales de supervivencia y seguridad. Esto incitó a la gerencia a entrar en una mayor búsqueda de una estrategia para satisfacer estas nuevas demandas. Por esto, vino el surgimiento de un segundo tema; el enfoque de las "relaciones humanas" donde el punto central estaba en las necesidades sociales del hombre y las maneras de satisfacerlas para aumentar la motivación y la productividad organizacional.

Este tema continuó en la década del cincuenta. En los

Últimos años de la década del cincuenta y en los primeros de la del sesenta surgió un nuevo concepto orientado a formar gente para mayores responsabilidades. El mejoramiento en los programas de incentivos, el aumento de los retiros obligatorios y la rápida expansión de las demandas de la gerencia, además de un acelerado desarrollo de organización; acentuaron todos, la necesidad de una continuación administrativa planificada y de programas de desarrollo.

Un segundo tema surgió de la resultante y creciente complejidad de las organizaciones. La descentralización en la toma de decisiones, la producción creciente de complicadas computadoras con su nuevo lenguaje, la expansión geográfica, todo se conjugó para exigir atención de parte de la gerencia en cuanto a desarrollo de sistemas de información más efectiva.

A mediados de la década del sesenta el concepto cambia de nuevo. Uno nuevo se empieza a desarrollar y se enfoca hacia el cambio del "Sistema Total" en dirección a múltiples dimensiones. Este tema se concentra en el examen del sistema y considera la organización como un complejo sistema humano con un carácter único: su propia cultura y un sistema de valores. Este carácter, la cultura y los valores, tanto como los sistemas de información y procedimientos de trabajo, deben ser continuamente examinados, analizados y mejorados si el resultado ha de ser óptima productividad y motivación.

La gerencia de hoy, opera en un ambiente completamente diferente al de cualquier época anterior. Primero, el ambiente en general es dinámico en alto grado. La década del sesenta bien puede ser descrita como "La década de la explosión". Enumeramos enseguida unos ejemplos del fenómeno.

- 1) La explosión del conocimiento. En los últimos diez años, se han obtenido más conocimientos nuevos en tecnología, que en toda la historia de la humanidad.
- 2) La explosión tecnológica. Debido al aumento y complicación en el conocimiento tecnológico, se calcula que la mayoría de los conocimientos de los científicos resultan técnicamente obsoletos, diez años después que estos reciben su título profesional.
- 3) La explosión de las comunicaciones. La reducción de las distancias hace posible viajar de un lado a otro del océano en pocas horas. Así, las noticias instantáneas de la televisión afectan toda línea de acción y toda planeación.
- 4) La explosión económica. La cambiante naturaleza de la fuerza de trabajo es un factor muy importante. Así mismo la naturaleza de la fuerza de trabajo es el aumento de el profesionalismo. Hoy día, la lealtad para la compañía está, en grandes segmentos, siendo reemplazada por lealtad profesional. Otra condición que concierne a la fuerza del trabajo en todo el mundo, es que estamos en medio de una

revolución de "estructura de clases". Las clases sociales están siendo reemplazadas, cada vez más, por las clases económicas. Más y más gente ve la oportunidad de cambiarse de la categoría de ingresos de subsistencia, hacia niveles en los cuales pueden llevar una vida más digna.

#### EL AMBIENTE DE HOY EN LOS NEGOCIOS

El ambiente de los negocios es también diferente a toda experiencia pasada. Enumeremos tan sólo unos procesos de los cambios que están ocurriendo hoy día.

- 1) La internacionalización de los mercados.  
Uno se organiza de un modo muy diferente si tiene la posición de una compañía que hace negocios en el exterior, que si su situación es aquella de una empresa multinacional con casa matriz en México, en la última modalidad no se tendría una división internacional.
- 2) La vida de los productos cada vez más corta.  
La realización de las instalaciones con relación a los mercados y el tamaño y flexibilidad de las plantas están llegando a ser elecciones cada vez más complejas. Aún donde el desuso planeado no es característica del diseño del producto, la volubilidad del gusto del público y la necesidad de hacer frente a una fuerte competencia, demandan un continuo replanteamiento de la producción y de las instalaciones de la distribución.
- 3) La creciente importancia de la mercadotecnia.  
El cambio de organizaciones orientadas hacia la producción por organizaciones técnicas y orientadas a la mercadotecnia, significa que diferentes personas están más cercanas al centro de influencia de la organización.
- 4) Relaciones de línea y staff.  
Debido a la creciente automatización se prevé que llegará un momento en que habrá más personas a nivel "staff" que en "línea", el cual poco a poco deja de ser tan necesario, ya que el control de la empresa puede estar distribuido entre un número de expertos y la gerencia sólo proporcionaría coordinación administrativa.
- 5) La cambiante naturaleza del trabajo.  
La incrementada o avanzada tecnología significa que las máquinas no solamente fabrican productos que el hombre fabricaba, sino que toma decisiones que éste solía tomar. El trabajo de la gerencia viene a ser el de saber que tipo de decisiones deben ser tomadas por el hombre y cuáles por las máquinas. Esto produce una completa serie de demandas de parte de la gente.

## LOS CAMBIANTES VALORES DE HOY

Quizá aún más importante que el dinámico ambiente en general y el cambiante ambiente de los negocios hay una tercera condición: Los valores cambiantes. Muchos valores están cambiando dramáticamente a medida que la condición humana mejora. Enumeraremos unos pocos que ya son relativamente universales hoy día y que tienen vastas implicaciones en la estrategia gerencial.

- 1) El hombre es y debe ser más independiente y autónomo.
- 2) El hombre tiene y debe tener más alternativas en su trabajo y en su tiempo libre.
- 3) Las necesidades de seguridad deben ser satisfechas. El hombre debe procurar satisfacer sus necesidades de orden más alto por propia dignidad y para realización de su propio potencial.
- 4) Si las necesidades individuales de un hombre están en conflicto con los requerimientos de la organización, el puede y tal vez debe decidirse por satisfacer sus propias necesidades, en vez de ahogarlas en las exigencias de la organización.
- 5) La organización debe disponer del trabajo de una manera que las tareas tengan sentido y sean estimulantes y por tanto proporcionen recompensas intrínsecas además de remuneraciones extrínsecas (dinero) adecuadas.
- 6) Que el poder con el cual están investidos previamente los jefes sea y deba ser reducido. Con posibilidades de escoger el trabajo y el tiempo de descanso, los gerentes deben administrar por medio de influencia, (comportamiento adecuado), en vez de hacerlo por medio de fuerza o del otorgamiento o retención de recompensas financieras.

## NUEVAS ESTRATEGIAS GERENCIALES

En nuestra época los gerentes están trabajando continuamente en los problemas de como desarrollar una organización flexible que pueda evolucionar con las cambiantes exigencias, las cuales pueden ser "proactivas" (que influencian en el ambiente) en vez de reactivas. Los gerentes están buscando maneras de establecer un clima de trabajo en el cual personas debidamente informadas puedan tomar las decisiones crecientemente complejas, haciendo caso omiso de su posición en la organización.

Hoy día, existe la necesidad de estrategias de largo alcance coordinadas para desarrollar los climas organizacionales, modos de trabajo, relaciones, sistemas de comunicación y sistemas de información que sean congruentes con los requerimientos previsible e imprevisible para años futuros. A partir de éstas necesidades, han nacido los esfuerzos sistemáticos de cambio planificado (Desarrollo Organizacional).

### 2.3 CAMBIO PLANIFICADO DEL AMBIENTE

En sí, ¿qué es el Desarrollo Organizacional?, Bechard uno de los escritores sobre el Desarrollo Organizacional lo considera un esfuerzo (1) planificado, (2) de toda la organización y (3) administrado desde la alta gerencia, para (4) aumentar la efectividad y bienestar de la organización por medio de (5) intervenciones planificadas en los "procesos" de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

- 1) Es un empeño de cambio planificado  
Un programa de Desarrollo Organizacional implica un diagnóstico sistemático de la organización, el desarrollo de un plan estratégico para el mejoramiento y la movilización de recursos para llevar a cabo dicho esfuerzo.
- 2) Que compromete al "sistema" integral.  
Un esfuerzo de Desarrollo Organizacional está relacionado con un cambio total de la entidad, ya sea en la cultura, en los sistemas de remuneraciones o en la estrategia gerencial total.
- 3) Administrado desde la alta gerencia.  
En un esfuerzo de Desarrollo Organizacional la gerencia se encarga de administrar el esfuerzo; y esto no significa que ellos participen en las mismas actividades, sino que deben tener conocimientos y compenetración con los objetivos del programa y deben apoyar los métodos utilizados para lograr los objetivos.
- 4) Ideado para aumentar la efectividad y bienestar de la organización.  
En esta parte es necesario tener una imagen de cómo sería una organización "ideal", efectiva y sana en la cual:
  - a) La organización realiza su trabajo en relación con objetivos y planes para el logro de esos objetivos.
  - b) La función determina la forma (el problema determina la forma en cómo se organizan los recursos humanos).
  - c) Las decisiones son tomadas por parte de las fuentes de información y cerca de ellas prescindiendo de la ubicación de éstas fuentes dentro del cuadro de la organización.
  - d) El sistema de remuneraciones es tal, que los gerentes y supervisores son recompensados (y sancionados) teniendo en cuenta: utilidades de corto término o rendimiento de la producción, crecimiento y desarrollo de sus subordinados y creación de un grupo variable de trabajo.
  - e) La comunicación horizontal y vertical, relativamente no se distorsiona, las personas son abiertas y dispuestas a ventilar los conflictos, comparten todos los datos pertinentes, incluso los sentimientos.

- f) Hay una mínima cantidad de actividades inapropiadas de ganar/perder entre individuos y grupos.
- g) Hay un gran choque de ideas acerca de las tareas y proyectos y relativamente poca energía gastada en conflictos por dificultades interpersonales, porque generalmente éstas se han superado.
- h) La organización y sus partes se han considerado a sí mismas en interacción entre sí y con un ambiente más amplio. La organización es un sistema abierto.
- i) Existe un valor compartido y una estrategia gerencial para apoyarlo, para tratar de ayudar a que cada persona en la organización mantenga su integridad y singularidad en un ambiente interdependiente.
- j) La organización y sus miembros actúan con una actitud de acción investigación. La práctica general se orienta a crear mecanismos de retroinformación para que los individuos y grupos puedan aprender de su propia experiencia.

Así mismo, los esfuerzos de Desarrollo Organizacional generalmente tienen algunos de los siguientes objetivos operacionales:

- 1) Desarrollar un sistema viable capaz de autorenovarse, que se pueda organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas; con esto se logra que haya un acercamiento hacia un concepto de que la función determina la forma, en vez de que las tareas deben encajar en las estructuras existentes.
- 2) Hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable, como de los sistemas temporales (proyectos, comisiones, etc. mediante los cuales se lleva a cabo gran parte del trabajo de la organización), por medio de la creación de mecanismos de continuo mejoramiento.
- 3) Avanzar hacia gran colaboración y poca competencia entre las unidades interdependientes. Uno de los mayores obstáculos para las organizaciones efectivas es la cantidad de energía no funcional gastada en competencia inapropiada, energía que por lo tanto, no es útil para la ejecución de tareas.
- 4) Crear condiciones en donde se hace aflorar el conflicto y se maneja. Uno de los problemas fundamentales de una organización no sana es la cantidad de energía no funcional gastada tratando de maniobrar o eludir y cubrir conflictos que son inevitables en una organización compleja.
- 5) Alcanzar el punto en el que se toman las decisiones sobre la base de las fuentes de información y no de las funciones organizacionales. Esto implica la necesidad de ir tanto

hacia una norma de la autoridad del conocimiento como de la autoridad de la función. No sólo significa que las decisiones deban movilizarse hacia abajo en la organización, significa que el gerente de la organización deba determinar cuál es la mejor fuente de información.

#### **LA RELACION DE LOS ESFUERZOS DE CAMBIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL CON OTROS TIPOS DE ESFUERZOS DE CAMBIO**

Desde que la frase "Desarrollo Organizacional" salió a la luz se ha intentado definir de muchas formas hoy día, los profesionales del Desarrollo Organizacional son personas con una amplia variedad de antecedentes; así mismo, ha surgido una nueva función en las organizaciones, la del agente de cambio; la responsabilidad primordial de esta función es fomentar el mejoramiento en la efectividad y bienestar organizacional mediante el suministro de intervenciones, actividades de desarrollo y programas para mejora de la organización. Su orientación se dirige primordialmente hacia la utilización de los conocimientos de las ciencias del comportamiento en la solución de estos problemas de la organización.

Con el fin de tratar de aclarar las características esenciales del desarrollo organizacional, esfuerzos de cambio y otros esfuerzos que están dirigidos hacia el cambio del comportamiento humano o de los métodos de trabajo.

#### **DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y DESARROLLO GERENCIAL**

La diferencia entre estas dos clases de esfuerzo radican primordialmente en quién es el cliente. El desarrollo gerencial podría llamarse más apropiadamente "Desarrollo de Gerentes". Sus objetivos generalmente son mejorar las destrezas, habilidades y capacidades de los gerentes que van a cumplir tareas más amplias; poder avanzar hacia la comprensión de las necesidades organizacionales de sucesión, promoción y así en adelante; así mismo incluye la planeación de carreras, rotación de labores, educación administrativa dentro y fuera de la organización, evaluación y revisión, etc.

En todo esto el objetivo es el desarrollo, educación o evaluación del gerente individual. Desarrollo Organizacional, por la otra parte se dirige principalmente al mejoramiento de los sistemas que componen la organización. El esfuerzo del Desarrollo Organizacional estará primordialmente interesado en el entrenamiento de grupos, no necesariamente dentro de grupos; en el trabajo con relaciones intergrupos; en el exámen del sistema de comunicaciones o en la estructura y funciones de la organización, y en la mejora del proceso de fijación de objetivos.

#### **DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y ENTRENAMIENTO**

La diferencia entre entrenamiento y Desarrollo

Organizacional radica principalmente en que no están específicamente relacionadas las acciones de entrenamiento con la misión de la organización; no son orientadas a la acción en el sentido de proporcionar un nexo entre las actividades de entrenamiento y la planeación de acción, que las sigue. Estas no son orgánicamente parte de un mayor esfuerzo.

Lo anterior no equivale a decir que tales esfuerzos de entrenamiento no sea muy útiles, sino que no necesariamente producen un cambio organizacional; así mismo la orientación hacia el entrenamiento cuenta con la participación de toda la compañía en un esfuerzo educacional, pero no es lo mismo que un esfuerzo total de Desarrollo Organizacional en el cual se requiere un estudio completo de su relación con la calidad de su planeación, su fijación de objetivos y sus relaciones antes de que el cambio organizacional ocurra.

## DESARROLLO ORGANIZACIONAL E

### INVESTIGACION OPERATIVA

Una tercera clase de relación que debe examinarse, es el enlace entre los esfuerzos del Desarrollo Organizacional y los de cambio de investigación operativa.

- 1) Ambos son desenvolvimientos relativamente recientes.
- 2) Ambos son productos de la segunda Guerra Mundial.
- 3) Ambos están centrados en problemas, en contraste con las disciplinas básicas que hacen hincapié en el concepto o método; en otras palabras, se aplican, más que se enfocan hacia el contenido en sí.
- 4) Insisten en la mejora y optimización de la ejecución, a tal punto que sirven como pauta en sus enfoques para resolver problemas.
- 5) Se basan en gran manera, en la aplicación de la ciencia empírica como en su principal método de influencia.
- 6) Se basan en una relación con clientes, fundada en la confianza y comunicación válida.
- 7) Insisten en un enfoque de sistemas para resolver problemas, lo que significa esencialmente un reconocimiento de la interdependencia dentro de las partes internas del sistema.
- 8) Parecen ser extraordinariamente efectivos cuando trabajan con sistemas que son complejos, rápidamente cambiantes y probablemente basados en la ciencia.

Ahora bien, a pesar de tantas similitudes no se puede pensar que se habla de lo mismo ya que la investigación operativa tiende



a seleccionar variables económicas o de ingeniería, ciertamente cuantitativas que son cuantitativas y mensurables y que parecen estar directamente ligados con las utilidades y eficiencia del sistema. En cambio, los profesionales del Desarrollo Organizacional tienden a interesarse más en las variables y valores humanos.

## CAPITULO III

### 3.1 EL PORQUE DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional ha tomado en los últimos años, poco a poco mayor relevancia, y se debe en gran parte a que los programas de entrenamiento, desarrollo administrativo y de planeamiento de recursos humanos, no cubren totalmente todo aquello que afecta a las organizaciones como lo son las actitudes, creencias, valores, etc. y que afectan la manera de actuar de los recursos humanos, así como por un conocimiento creciente de que las ciencias del comportamiento desempeñan una función para hacer eficaz la administración moderna.

Así la función del Desarrollo Organizacional ha evolucionado en forma diferente en cada organización, sus practicantes tienen diferentes directivos y realizan sus trabajos a su manera, ya que el Desarrollo Organizacional se adapta a cada organización de acuerdo a sus necesidades. Es una función de alto alcance para el desarrollo de los recursos humanos, que ayudan a los individuos a alcanzar sus propias metas, a la vez que ayuda a las organizaciones al mejor logro de las suyas.

### 3.2 CARACTERISTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

A lo largo de los años el Desarrollo Organizacional ha dejado de ser algo que se lleva a cabo por razones fortuitas y así ahora, se pueden generalizar algunas características, las cuales tienen más conocimientos científicos, que pueden orientar la manera de proceder en el Desarrollo Organizacional.

#### 1. LA MIRA ESTA PUESTA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL TOTAL:

La organización en conjunto es la unidad más grande de la cual hace parte la actividad del Desarrollo Organizacional y a su vez ésta puede ser la corporación, la división operativa o la unidad local de una organización mayor. El supuesto es que se debe considerar el sistema entero, lo más posible, al diagnosticar las necesidades que conduciran a programas de cambio, ya que los cambios que se realicen en una parte del sistema, afectarán de manera directa o indirecta todas sus partes constitutivas.

#### 2. EL OBJETIVO ES EL MEJORAMIENTO DE LA EFICACIA ORGANIZACIONAL:

En algunas ocasiones es difícil saber exactamente en qué punto se alcanza la eficacia organizacional, ya que existe comparativamente una cantidad excesiva de sistemas de calificación del desempeño individual y productividad en bienes y servicios contra relativamente pocos instrumentos de evaluación que midan adecuadamente la eficacia organizacional. Típicamente, esto implica aspectos tales como: a) La estructura organizacional, b) El diseño de las tareas, c) El clima de trabajo y 4) Los modelos de toma de decisiones y resolución de problemas de la organización.

Así al hacer un estudio de la estructura organizacional se

deben identificar los elementos del sistema y la utilización de sus elementos de entrada para decidir cuál sería la estructura ideal.

Esto se realiza contemplando aspectos como: cuáles son las funciones que se desempeñan, las relaciones de comunicación y la amplitud del control. así se concluye que la organización ideal es aquella en que cada miembro desempeña un papel que le viene perfectamente y que se integra al trabajo del grupo.

En el diseño de las tareas desempeñadas, éste debe ir de acuerdo a los sentimientos del trabajador, ya que estudios recientes realizados sobre la motivación al mismo han dado por resultado que los sentimientos, gustos y aficiones al ser tomados en cuenta provocan un aumento de la productividad individual y por consiguiente satisfacción en el trabajo realizado.

El clima de trabajo es importante, ya que la apertura, la confianza y la aceptación influyen positivamente en la manera de hacer las cosas, por otro lado, una actitud defensiva y hostil da origen a formas extrañas de comportamiento que afectan al trabajo de la organización.

La última área de modelos para la toma de decisiones y la resolución de problemas es la que se refiere a que los problemas y decisiones se pueden resolver mejor, cuando se utilizan todos los recursos apropiados para ello. Así, una administración bien informada deberá tomar decisiones inteligentes sobre la manera de utilizar sus recursos humanos para la decisión, la planeación y la ejecución de las actividades, de tal modo que se facilite el crecimiento individual y el desarrollo del potencial del desempeño (tal como lo ve él mismo y la organización para sus planes futuros).

### 3. LAS ESTRATEGIAS, LAS METODOLOGIAS Y LAS INTERVENCIONES ESTAN BASADOS EN LA CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO Y EN ACTOS DE DISCIPLINAS SOCIO-TECNICAS.

La combinación de la psicología que trabaja en el microsistema y la sociología que trabaja con el macrosistema y de otras como por ejemplo: la antropología cultural, conceptos de ingeniería, modelos de computación; contribuyen a la formación de un cuerpo de conocimientos denominado con frecuencia: Ciencias del Comportamiento.

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

Las estrategias son un plan a largo plazo para la realización y mantenimiento del programa de cambio que se considera.

Las metodologías empleadas son el conjunto de técnicas o procedimientos sistemáticos utilizados que permiten a los

participantes lograr sus objetivos bajo la dirección o con la ayuda de un practicante de Desarrollo Organizacional.

#### 4. EXAMINA LAS RELACIONES DE LAS PRACTICAS ADMINISTRATIVAS, LOS SENTIMIENTOS INDIVIDUALES Y EL COMPORTAMIENTO EN RELACION CON LOS RESULTADOS:

El Desarrollo Organizacional está interesado en los resultados finales de los procesos organizacionales. Así, la administración ejerce un grado de poder e influencia sobre el curso y la dirección que toma la organización. Los sentimientos de los individuos que componen la organización también tienen un efecto definido en la forma en cómo se llevan al cabo las decisiones en la administración. Los patrones de comportamiento observables en la organización son índices de la relativa salud o enfermedad de la misma.

#### 5. UN ESFUERZO CONTINUO A LARGO PLAZO:

El cambio organizacional planeado es un proceso complicado y largo. El tiempo requerido varía con la naturaleza del cambio propuesto, el tamaño de la organización y el clima del grupo objetivo. Así, el cambio es más lento con los grupos grandes y más rápido con los pequeños. Aunque el tiempo requerido se determina después del diagnóstico y un estudio cuidadoso de la mejor estrategia, para obtener los resultados deseados. Así, Edgar Schein dice que el cambio organizacional consta de tres etapas:

Etapa 1: Descongelamiento; Creación de la motivación para cambiar.

Etapa 2: Cambio; Desarrollo de nuevas respuestas basadas en nueva información.

Etapa 3: Recongelamiento; Estabilización e integración de los cambios.

#### 6. SE BASA EN VALORES HUMANOS EXPLICITOS:

Uno de los problemas más difíciles con los que tiene que enfrentarse el practicante de Desarrollo Organizacional, son los valores. Toda organización posee sus propios valores (tal como se manifiesta en sus comportamientos), sus miembros tienen los suyos, (con frecuencia en conflicto con los de la organización) y el practicante del desarrollo Organizacional también tiene los suyos. Cada esfuerzo de cambio debería considerar los valores con los que trabaja; los de la organización como un todo, los valores de la administración, los del grupo cliente y los valores subyacentes al programa de cambio.

El aspecto de los valores es el que causa mayor tensión personal a los practicantes de Desarrollo Organizacional. Los programas comunes de personal están orientados a inculcar y reforzar los puntos de vista de la dirección. En forma tradicional, permiten muy poca desviación de las políticas y

procedimientos prescritos por la organización. Los valores del Desarrollo Organizacional tienden a animar la apertura y la confrontación de los diferendos con el fin de resaltarlos de manera benéfica, tanto para los individuos como para la organización.

#### 7. LA TAREA ES ASIGNADA A UNA O MAS PERSONAS DE LA ORGANIZACION:

Las organizaciones en general tienen una variedad de formas para describir sus relaciones y funciones (organigramas, descripción de oficios, definición de objetivos, manuales de procedimientos, etc.), por lo tanto, no es necesario que se tenga un practicante de Desarrollo Organizacional asignado de tiempo completo y promulgado como tal, ya que por lo general, funciones de Desarrollo Organizacional las llevan al cabo, con base a medio tiempo miembros del personal, los cuales están más inmiscuidos en los problemas de la empresa y conocen más a fondo las necesidades de la misma y así el practicante de Desarrollo Organizacional, puede más profundamente ir observando los avances y proponiendo los medios necesarios de control al programa de Desarrollo Organizacional. Así se concluye que es la misma organización la que debe decidir cual forma es la mejor para ella, de acuerdo con sus talentos para hacer Desarrollo Organizacional, el valor que pone en el y las necesidades que pueden tener.

#### 3.3. PRINCIPALES INTERROGANTES EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Aún a la fecha existen muchas interrogantes sobre la que no se ponen de acuerdo ni los teóricos, ni los practicantes de Desarrollo Organizacional, ya que al ser el Desarrollo Organizacional una disciplina enraizada en las ciencias del Comportamiento ha avolucionado de diferentes maneras en muchos contextos organizacionales, así la siguiente es una lista de las principales interrogantes debatidas en los escritos de Desarrollo Organizacional:

##### 1) Dónde ha de comenzar el Desarrollo Organizacional ?

Muy al principio se tenía generalizado el concepto de que el Desarrollo Organizacional, debía comenzar en los niveles directivos de las organizaciones o más altos y de ahí, irse filtrando hacia abajo. Ahora con una mayor práctica profesional al respecto se ha observado que muchas veces en más favorable hacerlo en sentido inverso. Sin embargo, y de modo más pragmático, se dice que es conveniente empezar el Desarrollo Organizacional en dondequiera que haya la necesidad y la oportunidad. La tarea consiste en conocer la organización lo bastante bien, de modo que cada actividad de Desarrollo Organizacional se ajuste dentro de un plan maestro que eventualmente presentará la organización contando con el apoyo inteligente que requiere.

##### 2) Quién es el responsable de iniciar el cambio ?

Este asunto generalmente es cuestión de clarificar el papel del grupo cliente y del agente de cambio.

Un consultor de Desarrollo Organizacional eficaz ayudará a clarificar su papel y el de su cliente desde el conocimiento. Generalmente lo mejor es que la organización cliente considere el programa de cambio como propio, que su responsabilidad es llevarlo a cabo y que es algo sobre lo que tiene control total. El consultor les ayuda a ayudarse ellos mismos, pero lo hace en forma evolutiva, diseñada con el fin de aumentar la habilidad de la organización para funcionar independientemente de sus intervenciones. Un agente de cambio maduro saca provecho a largo plazo al permitir que su cliente se lleve los créditos por las cosas que hace. Los resultados de sus esfuerzos hablarán por sí mismos, a medida gana credibilidad en la organización.

### 3) Quién es el cliente ?

Aparentemente, esta es una pregunta muy fácil de responder, pero muchas veces el proyecto de Desarrollo Organizacional falla por que ésto no quedó claro y se empiezan a dar confusiones. Si el grupo total es el cliente, o un grupo representativo actúa en representación del resto, hay varias implicaciones para la recolección de la información, la definición de problema y la realización de la acción que resolverá los problemas identificados.

### 4) Cómo se sabe que cambios se necesitan ?

La tarea es proponer una definición del problema que se pueda identificar con la mayor precisión posible, se pueda medir hasta donde sea posible y evaluar más tarde para apreciar los efectos del programa de Desarrollo Organizacional sobre el grado de desarrollo del problema. La manera de hacer ésto tiene efecto sobre los problemas que se identifican, el apoyo que se obtiene del grupo cliente y los métodos que son válidos para realizar el cambio deseado y para ésto es necesario tener intervenciones basadas en información, que es el que todos los relacionados con el proyecto de Desarrollo Organizacional hagan sus proposiciones basadas en los cambios que realmente se necesitan.

### 5) Cómo ocurre el cambio ?

Por principio, mucho se ha debatido y continúa debatiéndose si son los individuos los que cambian o si son los grupos; la experiencia ha demostrado que ambos cambios ocurren, lo importante es saber la metodología que se utilizará y a quién o qué va dirigida, así el practicante deberá estar lo más versado posible en la teoría del aprendizaje aplicado a los individuos y a los grupos, y saber como aplicarla de acuerdo a la situación.

### 6) Qué enfoques se deberían utilizar ?

El más común ahora es el de formación de equipo y ésta

manera de trabajo de grupo, ha llevado a muchos miembros de la COMUNITAD de Desarrollo Organizacional a tomarle aversión a todo lo que suene a metodología de cambio atomística y aislada (es decir, entrenamiento y educación). Aún así, lo que se pretende, es utilizar una variedad de enfoques (cuando sea adecuado) y utilizar el que parezca más útil en un momento dado.

7) Cómo se miden los resultados de los proyectos de Desarrollo Organizacional?

Aún es difícil, cuando no imposible, medir en forma precisa los efectos de muchos programas de Desarrollo Organizacional. Esto no significa que la evolución no deba hacerse o que los efectos medidos no sean válidos. Significa que todo practicante de Desarrollo Organizacional, debe utilizar sus mejores habilidades para diseñar y rehabilitar una evaluación de sus programas.

Un programa eficaz de evaluación comienza por obtener el consenso del grupo cliente sobre cuáles son los objetivos del proyecto. El próximo paso consiste en determinar qué es lo que constituye la información válida para el grado de cambio o modificación de los objetivos. La fase siguiente consiste en determinar cómo y cuándo se puede reunir la información. Esto puede significar el diseño de un instrumento especial para el proyecto. Si hay evaluaciones antes y después del programa, se debe decidir cuándo hacerlo.

La evaluación de los programas de Desarrollo Organizacional se encuentra muy distante de la precisión de la ciencia física, en consecuencia se amenazaría con frecuencia el futuro de una actividad de Desarrollo Organizacional, si se intentaran garantizar ciertos resultados. La tarea consiste entonces en justificar el valor de un programa de Desarrollo Organizacional con base en resultados identificables, mientras se buscan medidas de valuación más viables.

#### 3.4 HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS DEL AGENTE DE CAMBIO

Muchas veces la interrogante de contestar más difícil es la de cuál es el papel del practicante de Desarrollo Organizacional, ya que el campo en sí adolece de una gran diversidad de opiniones sobre su naturaleza y finalidad; Esto es lo que le impide ser considerado como una disciplina. Así mismo, su papel varía considerablemente de una organización a otra. Y también prácticamente en un momento dado tiene diferencias con la organización, por lo tanto es más fácil hablar de las habilidades que debe reunir, para en un momento dado realizar más eficientemente su trabajo dentro de la organización. En resumen las habilidades que debe reunir son:

- a) Definición por parte del agente de cambio de sus motivos personales y de su relación con el sujeto de cambio. Así, debe comprender su propia motivación al ver la necesidad para

éste cambio y el desear llevarlo al cabo; entender y trabajar en términos de una filosofía y una ética del cambio y predecir la relación que hay entre un cambio posible con otros o con aquellos que vendrán después.

- b) Ayudar al sujeto de cambio a tomar conciencia de la necesidad de hacerlo y del proceso de diagnóstico; así se debe determinar el nivel de percepción de los sujetos de cambio, los métodos que los sujetos de cambio creen que deberían utilizarse en el cambio, crear conciencia de la necesidad de considerar el cambio y el diagnóstico mediante choques, permisividad, demostración, investigación, culpabilidad, etc. elevar el nivel de aspiraciones del sujeto y asegurarse de que sean realistas.
- c) Diagnóstico conjunto entre quien induce el cambio y el sujeto de cambio en relación con la situación, el comportamiento, el grado de comprensión de los sentimientos y el desempeño por modificar.  
Utilización de instrumentos de diagnóstico adecuados como encuestas, mapas, tablas de calificación.  
Diagnóstico en términos de causas y no de "bueno" o "malo".  
Clarificar las interrelaciones o los papeles entre quien induce al cambio y el sujeto de cambio y algo muy importante, poder tratar con la ideología, los mitos, las tradiciones y los valores del sujeto de cambio.
- d) Decidir sobre el problema, involucrar a otros en ésta decisión, planear y desarrollar la acción.  
Técnicas para llegar a una decisión de grupo, examinar las consecuencias de las posibles decisiones, hacer un plan gradual, practicar antes de llevar al cabo totalmente el plan, proveer planeaciones y evaluaciones, crear una organización administrativa, proveer y eliminar alternativas.
- e) Llevar el plan adelante con éxito y en forma productiva.  
Para esto es necesario sostener la moral de los sujetos de cambio a medida que experimentan el cambio, decidir el número de actividades a realizar antes de detenerse para verificar el proceso y evaluar el progreso, comprender los efectos de la tensión en las creencias y en el comportamiento del sujeto de cambio y crear una percepción de la necesidad de relacionar los métodos con los objetivos en mente.
- f) Evaluación y verificación del progreso del sujeto de cambio, de los métodos de trabajo y de las relaciones humanas.  
Cuando la reacción del grupo es ineficiente, diagnóstico de los cursos mediante el uso de instrumentos de medición, entrevistas y paneles sobre el grado de conciencia de la interacción así como el uso de tarjetas de calificación, escalas de clasificación y otras medidas
- g) Asegurar la continuidad, la difusión, el mantenimiento y la transparencia.  
Crear en muchas personas la percepción de la responsabilidad



de participación, desarrollar el grado adecuado de apoyo general al cambio, así como desarrollar la apreciación de otros por el trabajo que realizan los participantes que necesitan apoyo.

## CAPITULO IV

### 4.1 ESTRATEGIAS, TACTICAS Y ACTIVIDADES EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo de una estrategia para el mejoramiento sistemático de una organización necesita un exámen del estado actual de las cosas, el cual ordinariamente observa dos áreas generales, una la de diagnóstico de los diversos subsistemas que componen el sistema organizacional total, y la segunda, el área de diagnóstico de los procesos organizacionales que están efectuándose.

En la primera área de diagnóstico, los subsistemas pueden ser equipos "naturales", tales como la alta gerencia, el departamento de producción o el grupo de investigación de mercados, o niveles como la gerencia media o la fuerza de trabajo.

En la segunda área de diagnóstico se encuentran comprendidos los procesos de toma de decisiones, comunicaciones, patrones de acción, estilos de liderazgo, fijación de objetivos y métodos de planeación.

Varias suposiciones acerca de la naturaleza y funcionamiento de organizaciones vienen a ser apropiados en tal análisis, a continuación se hace una lista muy general pero básica de situaciones y procesos comunes a las organizaciones:

- 1) Los ladrillos básicos de la construcción de una organización son los grupos. De aquí que las unidades básicas del cambio son los grupos, NO individuos.
- 2) Un objetivo del cambio es la reducción o total eliminación de competencia inapropiada entre las partes de la organización y el desarrollo de un clima de mayor y mejor cooperación.
- 3) La toma de decisiones en una organización sana se localiza en las fuentes de información, no en una función particular o un nivel jerárquico "X".
- 4) Las organizaciones subunidades de sociedad e individuos, manejan sus asuntos en relación con objetos. Los controles deben ser mediciones, no la base de la estrategia gerencial.
- 5) Un objetivo dentro de una organización sana, es desarrollar la combinación abierta, confianza mutua y confiabilidad entre niveles y a través de ellos.
- 6) "La gente apoya lo que ayuda a crear". A las personas afectadas por un cambio se les debe permitir participación activa y sentido de propiedad en la planeación y conducción del cambio.

Una estrategia para el cambio surge de un diagnóstico de estas situaciones y procesos y se fundamenta en las suposiciones mencionadas. Probablemente incluirá los siguientes tipos de "intervenciones", por así decirlo, dentro de las situaciones y procesos organizacionales:

- 1) Trabajar en equipos en el desarrollo de los mismos.
- 2) Trabajar en relaciones intergrupos entre los subsistemas.
- 3) Trabajar en procesos de planificación y fijación de objetivos para individuos, equipos y sistemas más amplios.
- 4) Trabajar en actividades educacionales para aumentar el grado de conocimientos, destreza y habilidad del personal clave en todos los niveles.

A continuación se hace un exámen de estas categorías de "intervenciones" y se presentan algunas de las tácticas utilizadas para llevar al cabo las estrategias.

#### DESARROLLO DE EQUIPOS

Una suposición fundamental es que la organización a medida que realiza su trabajo lo hace a través de equipos de trabajo de diferentes clases. Estos equipos pueden ser grupos "familiares", o sea, jefe y subordinados, o grupos de colegas como los gerentes regionales de ventas, o equipos técnicos como la labor de control de calidad, etc.

Casi todos los esfuerzos de cambio planificado para toda la organización tienen como uno de sus primeros objetivos de cambio, la mejora de la efectividad de equipos. Así mismo, existen tipos de actividades utilizadas para ayudar a los equipos a lograrla.

Algunos de éstos esfuerzos están enfocados hacia los "procesos" del equipo, tales como el desarrollo de las relaciones de trabajo del mismo o las habilidades del equipo para la solución de problemas, otros se enfocan a las tareas del equipo y hacen incapié en la planeación de la acción o la fijación de los objetivos.

Las actividades de creación de equipos, generalmente utilizarán un modelo de intervención de investigación de acción. Hay tres procesos implicados en la actividad: recopilación de información, retroinformación para el equipo y planificación de acción a partir de la retroinformación. Aunque estos procesos toman diferentes formas en diferentes situaciones, son una característica común de la mayoría de las actividades de creación de equipos, ya se enfoquen éstos hacia las relaciones o hacia las tareas del trabajo.

Hay también un componente de aprendizaje en la actividad. Los miembros del equipo están interesados en aprovechar mientras trabajan y en cierto modo están comprometidos a ello. Así, los miembros del grupo ven como resultado apropiado, que el equipo a

donde funcionan más efectivamente y entre paréntesis, que los miembros aprendan a ejecutar sus funciones más eficazmente con sus estilos personales.

Así mismo, se cuenta con un modelo que ha sido efectivo en un buen número de esfuerzos, de desarrollo de equipos, la forma específica de la reunión varía, pero básicamente se incluyen los siguientes componentes:

1) Un planteamiento, discusión y clarificación de la misión del grupo.

2) Una discusión de los intereses y deseos de los miembros en cuanto a este esfuerzo conjunto.

3) Presentación y explicación del plan del líder del grupo para organizar el trabajo.

4) Una participación y discusión de mayores áreas de responsabilidad y autoridad por parte de cada miembro, un procedimiento efectivo es aquel en el cual cada persona describe lo que considera como sus funciones y responsabilidades y luego confronta sus percepciones con las sensaciones y expectativas del líder.

5) El desarrollo de mecanismos de comunicación dentro del equipo, tales como, reuniones staff, memorandums, grupos de trabajo, sobreproyectos, etc.

6) Donde sea apropiado, planeación para el entrenamiento e inducción del resto de la organización.

7) Arreglos para una reunión de seguimiento. Este paso es importante si el grupo ha de continuar trabajando durante un largo periodo de tiempo. (generalmente, así es.)

#### EQUIPOS FAMILIARES O EQUIPOS DE TRABAJO

Hay tres modelos cuyo éxito ya ha sido plenamente demostrado.

El primer tipo utiliza la entrevista, la retroinformación y el proceso de planeación de acción. En ésta forma el consultor entrevista a los miembros uno o dos días antes de la reunión. En una breve entrevista, solicita a cada miembro responder a las preguntas: Qué puede hacerse para aumentar la efectividad de las operaciones de éste grupo y de la organización? y Cuáles son los obstáculos para lograr esto?.

Los resultados de estas entrevistas son tabulados y categorizados bajo encabezamientos provistos por el consultor externo. se reúne luego el equipo, las más de las veces en un sitio lejano. La reunión comienza con la presentación que hace la persona externa de los datos recopilados de los miembros del equipo. después de escucharla, la primera tarea es completar los datos y establecer prioridades. Se establece una agenda

para trabajar la información.

La principal tarea en tales reuniones es obtener la mayor cantidad posible de datos. el grupo resuelve aquellos problemas que puedan tratarse en forma completa en la reunión. Hace planes de acción para tratar aquellos puntos que necesitan ser manejados por el equipo, una subparte de éste después de la reunión. Desarrolla mecanismos para mejorar puntos que tienen que ser transferidos a alguna otra parte de la organización.

En el segundo modelo, un equipo de trabajo asiste a un programa educacional donde sus miembros aprenden conceptos y practican el uso de varios instrumentos para ayudarlos a analizar la efectividad de su propio equipo y estilos de gerencia.

De éste modo ellos pueden después diagnosticar la organización y desarrollar las actividades tendientes a mejorar la misma a través de sus objetivos.

El tercer modelo es aquél que utiliza el concepto del grupo no estructurado. Un equipo se irá a un sitio alejado para un seminario o "laboratorio" de dos o tres días. Generalmente se le llama laboratorio, porque utiliza ese método de aprendizaje (produciendo comportamiento en la reunión, examinándolo, generalizando a partir de él y tratando de aplicarlo al marco actual del trabajo); Este modelo se enfoca más fuertemente en las relaciones interpersonales, y algunos de los procesos de equipo, tales como la toma de decisiones, comunicaciones, etc. Hace hincapié en forma secundaria en la planeación de acción y en la conexión de los renglones con las tareas, con la suposición de que ésto se llevará al cabo en otros ambientes.

Otra forma de actividad de creación de equipos que ocurre frecuentemente en las grandes organizaciones, es la reunión del equipo funcional. en ésta actividad, las personas que desempeñan funciones semejantes en diferentes ubicaciones se reúnen periódicamente para intercambiar la información e ideas, para elaborar estándares.

Y desarrollar una asociación más fuerte de su propia categoría profesional. El formato de tales actividades es semejante a los modelos descritos.

#### RELACIONES ENTRE GRUPOS

Se ha mencionado que uno de los principales problemas que afectan la efectividad organizacional, es la gran cantidad de energía no funcional, que se desperdicia en competencia inapropiada y luchas entre grupos que deben colaborar unidos. Dada la naturaleza de las organizaciones, ciertamente hay situaciones en las cuales si un departamento logra sus fines, se frustra el logro de los objetivos de otro grupo. Cuando éstos estereotipos se forman, la comunicación entre los grupos tiende a disminuir. Los empeños de colaboración son mínimos y el juego frecuentemente se hace para "atrapar al otro" o cuidar de ser

"atrapado" por él.

Se ha elaborado un buen número de actividades específicas para tratar con tal problema y se ha descubierto que en el lapso de medio día o algo así, al reunirse los miembros de grupos, pueden aminorar los malos entendidos y establecer mecanismos para colaboración conjunta, lo que habrá de producir una significativa diferencia en la efectividad de toda la organización. He aquí una descripción de tal actividad.

Primero: Se reúne a los líderes de la asociación de miembros de los dos grupos. Se les pide convenir en que sería deseable como un objetivo común reducir algo de la tensión y frustración existentes y ver si hay modo de encontrar mecanismos para obtener más producción y más colaboración, mediante esfuerzos.

Se envían los dos grupos a sitios separados y se les pide pensar y elaborar una lista que defina sus actividades es acerca del otro grupo. No se les pide que logren unanimidad, sino que anoten sus sentimientos y actitudes hacia el otro grupo.

Segundo: Es elaborar otra lista de lo que ellos imaginan que el otro grupo está escribiendo acerca de ellos en ese preciso momento. En seguida se reúne a los dos grupos; El grupo A delata sus actitudes y sentimientos hacia el grupo B, y el grupo hace lo mismo con respecto al grupo A. No hay discusión entre los grupos. Luego el grupo A expone su lista de lo que pensó que el grupo B escribiría sobre ellos, y el grupo B hace lo mismo en relación con el grupo A.

Los grupos regresan a sus salones separados para mencionar en relación a ésta información compartida y producir una lista de cuestiones que deban obtener la atención prioritaria de ambos grupos. Durante ésta segunda reunión de equipo, la mayoría de los grupos descubre que un buen número de los asuntos de su primera lista eran malentendidos, que se aclararon simplemente con la comunicación de información.

Los dos grupos se reúnen luego y comparan sus listas de discusión. Hacen una sola lista de los dos, establecen prioridades y agenda y comienzan a trabajar para la resolución de problemas y planteamiento de objetivos.

#### FIJACION DE OBJETIVOS Y PLANEACION

Una de las principales suposiciones que fundamentan los esfuerzos de Desarrollo Organizacional y gran parte de la estrategia gerencial hoy día, es la necesidad de asegurar que las organizaciones están siendo dirigidas en función de objetivos, éstos mismos pueden ser fijados de tres maneras: Individual, por Equipos de Trabajo o por toda la organización.

1) Fijación de Objetivos Individuales; Es muy importante que este proceso comience en la parte directiva de algún sector influyente de la organización. El proceso de fijación de

objetivos en sí, para la mejora del desempeño individual consiste principalmente en un diálogo entre un individuo y su inmediato supervisor, dentro del cual planean conjuntamente objetivos de mejoramiento y revisan el progreso realizado para lograrlos. De este modo, la persona que realiza la labor hace una descripción de su trabajo, comparte con su supervisor este "bosquejo preliminar" a la descripción y los dos acuerdan una definición común de esa labor; lo anterior constituye un contrato entre trabajador y supervisor. En dicho contrato debe existir el compromiso real para el logro de objetivos, con los cuales se elabora el plan a realizarse, el cual se hace conjuntamente, y así mismo se revisa periódicamente para evaluar el avance y aplicar las medidas correctivas necesarias, para que el mismo no pierda su curso. Estas revisiones se hacen cada tres o seis meses, dependiendo del alcance del plan fijado.

2) Fijación de Objetivos de Equipo; Existen muchos modelos para la fijación sistemática de objetivos de grupo. Uno, es la reunión periódica anual o semestral del equipo, precedida del trabajo individual de los miembros relativo a los objetivos del equipo y prioridades, a medida que los van encontrando. Utilizando esta información como base y trabajando dentro de los fines organizacionales, el equipo establece sus metas y prioridades para los seis meses o el año siguientes. También define específicamente las relaciones de funciones y liderazgo de los proyectos, necesarios para alcanzar los objetivos; observa los problemas de relaciones que podrían afectar el logro de los objetivos de trabajo y desarrolla mecanismos para identificar y trabajar en tales problemas.

3) Fijación de Objetivos de Sistemas más amplios o de toda la Organización; Cada unidad del más bajo al más alto nivel establece independientemente sus propios objetivos, con el conocimiento del objetivo organizacional en ese momento, pero sin restricción de parte de él. Estas metas de cada unidad se comunican a la parte directiva de la organización, la cual observa entonces las discrepancias entre los objetivos de la corporación y la suma de los objetivos de las unidades. Si hay una diferencia, se anota y se envía de vuelta al sistema, un análisis de la incompatibilidad; en seguida se solicita a todas las unidades desarrollar una estrategia, para cerrar la brecha. De esta segunda serie de objetivos, se formulan los objetivos definitivos de la corporación.

Un ejemplo de lo anterior se puede hacer como sigue:

a) Revisar toda la lista y seleccionar 3 o 4 puntos que necesariamente afecten a cada miembro al grupo. Determinar qué acción tomarán con respecto a ellos y el programa para comenzar a trabajar en los problemas. Estar preparados para informar acerca de todo esto al grupo total.

b) Revisar de nuevo toda la lista y seleccionar aquellos asuntos a los cuales, según opinión de cada uno, la alta gerencia debe dar la más alta prioridad. (El criterio para inclusión en esta lista, es que el grupo no puede manejar

esos problemas).

c) Puesto que la reunión es extensa y todos los participantes están lejos del trabajo, desarrollar un plan táctico para comunicar lo que sucedió en esta reunión a quienes no participaron en ella. La expectativa de una futura reunión de seguimiento sostiene la "tensión positiva" en el sistema y mantiene a toda la organización con la mira puesta en sus objetivos.

#### 4.2 LA ADMINISTRACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Aunque la mayoría de las personas está de acuerdo en que cualquier cambio de toda organización debe ser "de propiedad" y administrado por el liderato director de ellas, tal condición no es siempre posible al comienzo del esfuerzo de cambio. En los esfuerzos de toda organización hay varios modos de iniciar el cambio, cuya efectividad ya ha sido ampliamente demostrada.

Estos esfuerzos son los siguientes:

##### 1.- El Ejecutivo Jefe como Director del Desarrollo Organizacional

Debido a su posición dentro de la organización éste tipo de líder cuando realiza un cambio generalmente lo hace enérgicamente y utiliza su poder para impulsar el programa bastante rápidamente.

El entusiasmo y el compromiso personal del liderato directivo, puede ser una de las fuerzas más potentes para un programa efectivo de cambio. Sin embargo, algunos de los compromisos del gerente superior podrían no ser compartidos por aquéllos inmediatamente inferiores a él, aunque pudieran seguir adelante o de plano, ver el esfuerzo del Desarrollo Organizacional como un obstáculo para la efectividad organizacional en vez de un mejoramiento. Sin embargo, el apoyo activo de la alta gerencia y su compromiso con un programa, influye decisivamente en el pronóstico de su éxito. Suponiendo que un Desarrollo Organizacional significativo implica cambios en los valores, normas y tal vez, objetivos, es una condición esencial que los ejecutivos jefes participen activamente en el proceso.

##### 2.- La Cabeza de la Unidad.

Cuando una unidad de la organización tiene como cabeza a una persona que se ha interesado y entusiasmado con un esfuerzo de cambio planeado para su organización y esta unidad es autónoma hasta cierto punto, entonces será capaz de iniciar un efectivo esfuerzo de cambio.

Algunas de las ventajas de este modo de actuar son:

a) Generalmente, da mejor aspecto el desempeño individual



- del gerente de la unidad.
- b) Probablemente se le considera progresista y con vision del futuro y puede ser recompensado de acuerdo con esto.
  - c) Tal esfuerzo también tenderá a hacer más fuerte la administración dentro de su propia organización, liberando de este modo al jefe de la unidad y dándole posibilidades de disponibilidad de promoción.
  - d) También suministra un modelo guía que puede estimular otros esfuerzos.

Por otro lado, una unidad que emprende cualquier programa que sea muy diferente a las normas de una organización puede aparecer como fuera del camino o desviado.

Sin embargo, si la cabeza de la unidad realiza un esfuerzo entusiasta tanto para formar su organización interna, como para mejorar las relaciones con otras partes de la misma, es probable que se efectúe un programa efectivo de cambio.

### 3.- El Liderato.

En toda la organización hay algunas personas que son líderes natos, y que tienen gran influencia en toda la organización. Sus funciones oficiales pueden no proporcionarles control inmediato sobre muchas personas de la organización, pero su poder que radica en su habilidad para influir en personas importantes, puede ser mayor que una autoridad oficial.

Cuando una persona de este género se entusiasma con un programa de Desarrollo Organizacional los resultados que obtiene son realmente positivos, dada la confianza que existe en él de parte de muchos integrantes de la organización.

### 4.- El Lider Funcional.

Uno de los problemas de las organizaciones complejas, es que quienes desempeñan funciones especializadas tales como contaduría, administración de personal o de servicios de gerencia pertenecen simultáneamente a dos organizaciones: el grupo funcional y la unidad administrativa, en la cual están trabajando. Esta duplicación de pertenencia produce muchos problemas en las relaciones de staff y línea, control, que obstaculizan la afectividad operativa, sin embargo, si el programa de Desarrollo Organizacional funciona efectivamente, bien puede movilizar a la organización entera hacia un mero modo de colaboración.

### 5.- El Grupo Comerso:

Un hecho que a veces produce un cambio en la organización total es que un grupo o subunidad haya tenido una experiencia de cambio especialment efectiva, haya visto resultados y esté convencido de la validez del esfuerzo. Así este puede influir en otras partes de la organización en relación con esfuerzos de mejora organizacional.

## UTILIZACION DE AYUDA EXTERNA

Es importante que los encargados de cambio conozcan los tipos de recursos disponibles y así dar algunos criterios según los cuales se puede determinar qué tipo de ayuda externa es más apropiada para las diversas clases y tipos de problemas organizacionales dentro de su esfuerzo total de Desarrollo Organizacional.

Fases de los esfuerzos de cambio de toda la organización:

De manera general, se puede decir que todos los esfuerzos de Desarrollo Organizacional incluyen los siguientes procesos:

- Diagnóstico,
- Planeación de estrategia,
- Educación,
- Consultoría y Entrenamiento y
- Evaluación.

### 1.- Diagnóstico.

Esto es, examinar la necesidad de cambio y el estado del sistema.

### 2.- Planeación de estrategia.

Es el desarrollo de un plan para el mejoramiento organizacional, incluyendo la determinación de qué sistemas se van a aplicar, en qué orden, qué actividades deben iniciarse, qué recursos son necesarios.

### 3.- Educación.

Implica aquellas fases del Desarrollo Organizacional en las cuales una parte o varias del sistema emprenden un esfuerzo, que es primordialmente educativo, en vez de estar orientado hacia la acción. Como puede ser una serie de prestaciones por parte de los expertos en el campo, en las que describan qué es posible en el modo de mejorar y afrontar la efectividad organizacional.

### 4.- Consultoría y Entrenamiento.

Aquí se refiere a la consultoría en prácticas actuales o planteamiento de nuevas prácticas ya sea del sistema total o de los subgrupos; entrenamiento quiere decir asistencia especializada en la realización de actividades de entrenamiento que forman parte del programa.

### 5.- Evaluación.

Se entiende como la valoración constante de los efectos de un programa de cambio en la organización total. ¿Cuál es el estado del bienestar organizacional?. Ya sea de manera, interna o externa, ver la "temperatura" en la que se encuentra la organización. Si se avanza, y sino, porqué no se hace.

## TIPOS DE CONTRATOS CON EL RECURSO EXTERNO

A continuación se enumeran de manera representativa las clases de acuerdos que se efectúan entre organizaciones y recursos externos. La lista no incluye todo, pero cubre las clases principales. Consideramos brevemente cada uno de estos acuerdos:

### 1.- Acuerdo de Continuidad.

Es un acuerdo por el cual el consultor externo depende en cierto modo del sistema total o una parte significativa de este. Dedicar tiempo en forma regular, digamos dos o tres días al mes, a la organización y trabaja en ella. Sus actividades específicas son programadas conjuntamente con la gerencia de Desarrollo Organizacional dentro de la organización y están determinadas por los problemas que van ocurriendo en el sistema.

### 2.- La Revisión Periódica.

En este tipo, hay un acuerdo entre el consultor y la organización para que la visite regular y periódicamente, con el fin de ayudarla a examinar su propio funcionamiento, procesos y efectividad.

### 3.- El Acuerdo de Proyecto.

En esta modalidad la relación entre la organización y la ayuda externa es más del tipo de cliente-experto, aunque muchas de las actividades ejecutadas bien pueden ser más de consultores que de expertos. Aquí la organización trae una ayuda externa para que la asesore en la administración de un programa o proyecto particular.

### 4.- Consulta Educacional.

En esta modalidad se dirige la organización a un científico del comportamiento de una universidad o a un consultor para obtener consejería educacional e información sobre el estado actual de alguna parte de su grupo ejecutivo. Este arreglo puede tomar varias formas:

- a) El estilo de "apreciación musical". En esta situación el "experto" educacional hace una presentación formal o informal, a la alta gerencia de la organización, o a un selecto grupo de ejecutivos claves acerca de lo que consiste el Desarrollo Organizacional. El personal Staff utiliza cada vez más este sistema como un visualizador de ejecutivos de línea.
- b) El seminario "dentro de la empresa". En esta modalidad, la organización de staff trae recursos educacionales a las casas matrices de la organización en forma sistemática. Así los gerentes reciben un curso bastante extenso de visión de lo que ocurre sobre el terreno.
- c) La "Demostración del Perro y del Pony". en esta

modalidad un número de organizaciones arreglarán algunas atracciones de "gran nombre" en este campo para una conferencia o presentación nocturna para ejecutivos seleccionados de algunas organizaciones en una comunidad. Este patrón es de "ejecución" donde un "externo" hace la presentación y las personas de allí hacen el seguimiento a nivel doméstico.

#### 5.- El Arreglo de Instructor.

En este arreglo la organización contrata ayuda externa para que realice un tipo específico de actividad de entrenamiento, donde los consultores sirvan como grupos de instructores.

Algunos programas de conjunto requieren ayuda externa para dirigir el programa original y luego utilizan la ayuda externa para preparar especialistas de la compañía que dirijan los programas dentro de la organización.

#### 6.- El Conjunto de Programas de Desarrollo Organizacional.

En este acuerdo la organización se compromete en una serie particular de procedimientos de Desarrollo Organizacional. Así, la compañía en forma planeada hace que el personal pase por una fase educacional, una fase de formación y desarrollo de equipo, una fase sobre relaciones entre grupos y una de fijación de objetivos y planeación.

El programa brinda una serie de métodos probados y procesos que, en forma de "autoayuda" pueden ser aplicados por la asociación de miembros de la organización en sí.

#### 7.- El Equipo Consultor.

Un tipo de acuerdo que es utilizado por unas compañías es el empleo de un equipo de recursos externos. Este patrón es aplicable sólo en una organización relativamente compleja. En los casos en que se ha demostrado su efectividad, habría algunos consultores, cada uno asignado a un subsector particular de la organización y preferentemente acompañado por un consultor interno.

#### 8.- La Evaluación de toda la Organización.

Este punto se enumera como patrón en sí, ya que hay muchos casos en grandes compañías multinacionales y multiindustriales en los que la gerencia de la organización ha entrado en relaciones con los científicos externos de las ciencias del comportamiento con el propósito de hacer un estudio del sistema organizacional, su efectividad, sus normas y cultura.

### AGENTES INTERNOS DE CAMBIO

A continuación se enumeran algunos de los modos como se moviliza y organiza ayuda de Staff, dentro de las organizaciones.

#### 1.- El Departamento de Desarrollo Organizacional.

Algunas organizaciones establecen un departamento en el centro de la corporación, que generalmente depende del Vicepresidente de Relaciones Industriales o de Recursos Humanos o del Presidente al que denominan Departamento de Desarrollo o de Mejoramiento Organizacional. Este departamento, frecuentemente funciona como un consultor interno de la organización, disponible cuando se le llama, para los seguimientos de la misma, para ayudarlos en el diagnóstico, planeación de estrategias y la dirección de diversos tipos de programas.

#### 2.- El Especialista en Desarrollo Organizacional.

Esta es una situación en la que una persona o personas incorporadas, ya sea a la parte directiva de la organización de personal o a la parte directiva de la organización de línea, también actúa o actúan como consultores internos.

En una compañía grande, esta función es llamada "Aplicaciones de las ciencias del comportamiento". La persona con esta función tiene completa libertad de movimiento en toda la organización para facilitar los esfuerzos de cambio.

#### 3.- El Funcionario de Personal con el Desarrollo Organizacional como Principal Función.

Hay muchas organizaciones que están reestructurando las funciones dentro del departamento de personal en tres categorías; Una categoría tiene que ver con el "contrato" entre el individuo y la organización (vinculación de personal, empleo, entrenamiento, ampliación de labores, etc.), Una segunda tiene que ver con el flujo de la información (inventario de administración, mantenimiento de archivo y publicaciones), una tercera categoría tiene que ver con el Desarrollo Organizacional. Esto implica actividades como desarrollo de equipos, fijación de objetivos y planeación. Esta última categoría trabaja con grupos dentro de la organización.

#### 4.- El Ejecutivo de Cuentas.

En esta modalidad a personas que en alguna manera, tienen funciones de personal en la casa matriz (por ejemplo relaciones laborales) les son asignadas algunas sucursales de campo, tales como plantas, de las que ellos son los funcionarios de la casa matriz. Cada uno de ellos es el ejecutivo de cuenta para la planta o plantas. Su misión primordial es trabajar como consultor para la gerencia de la unidad en el diagnóstico del bienestar y las necesidades de la organización y en el reconocimiento y consecución de recursos adecuados del centro de la organización y de fuera.

#### 5.- El Agente Temporal de Cambio.

En varias organizaciones grandes, se realizan experimentos

de tomar gerentes de posiciones de línea, designarlos como agentes de cambio organizacional y asignarles "clientes" específicos con quienes trabajaran por un periodo de un año o más. Durante el periodo en que trabajan como "agentes de cambio" o "consultores", obtienen entrenamiento especial en la Tecnología del Cambio, Dinámica y Desarrollo Organizacional.

#### 6.- El Consultor de Entrenamiento.

Esta función, generalmente ubicada en las casas matrices, es una extensión de la función del tradicional director de entrenamiento. Se considera a este funcionario como alguien que puede ayudar con actividades de entrenamiento de grupos e intergrupos, tales como programas de desarrollo de equipos, seminarios entre grupos, programas de fijación de objetivos, etc.

#### 7.- El Mero Aspecto del Departamento de Desarrollo Administrativo.

Tal vez la modalidad más común es allí donde el departamento de desarrollo administrativo ha asumido responsabilidades adicionales. Además de su trabajo con los gerentes individuales en la selección, entrenamiento y rotación, viene a ser el centro de los recursos de desarrollo de equipos, planeación de recursos laborales y otras actividades de mejora organizacional.

#### 4.3 SITUACIONES DE FRACASO Y EXITO EN ESFUERZOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En esta parte queremos considerar algunas de las situaciones que pueden estorbar el camino hacia el mejoramiento efectivo de una organización y también algunas de las condiciones necesarias para un esfuerzo de cambio exitoso y duradero.

#### ALGUNAS CONDICIONES PARA EL FRACASO

- 1) Continúa discrepancia entre los planteamientos de la alta gerencia en relación con valores y estilos y su comportamiento administrativo real.

Hay organizaciones que han gastado mucho dinero y esfuerzo durante varios años en mejoras organizacionales. La efectividad ha aumentado sólo marginalmente. La alta gerencia aún opera con un estilo autocrático e inclinado a la crisis, el resto de la organización sabe esto y tiene sólo limitada confianza en la exposición de las intenciones de parte de los directivos. Existe cierta incredulidad que hace que el personal actúe con prevención, en forma conservadora y defendiendo sus propios intereses.

- 2) Hay un gran programa de actividades sin base sólida alguna de objetivos de cambio.

Una cosa es instituir laboratorios de gerencia, programas de

fijación de objetivos y planes de Desarrollo Organizacional; y otra muy diferente comprometerse personalmente a llevarlos a cabo sin compromiso real de cambio.

3) Confusiones de fines y medios.

Se puede tomar un curso de Desarrollo Organizacional y luego promoverlo entre los gerentes claves, pero esto no significa el mejoramiento de la organización, ya que para que esto ocurra es necesario trabajar con toda la organización, no solo con unos cuantos.

4) Marco de referencia a corto tiempo.

La mayoría de los altos ejecutivos esperan resultados rápidamente y son impacientes, pero hay que tomar en cuenta que los grandes cambios, como por ejemplo un cambio en la cultura de la organización dará resultados después de aproximadamente dos a tres años, aunque de hecho las cosas cambien de inmediato, el esfuerzo del Desarrollo Organizacional mostrará resultados significativos más tardíamente.

5) Ninguna conexión entre los esfuerzos de cambios orientados hacia las ciencias del comportamiento y esfuerzos de cambio orientados hacia servicios, administración, investigación, operaciones.

Se realizan esfuerzos sistemáticos para modificar las operaciones de las organizaciones que no se coordinan al nivel de staff. Esto produce ineficiencia y competencia negativa entre los staffs y no se aprovecha la unión de energías que es posible en un esfuerzo para la planeación sistemática y conducción del cambio en la organización.

6) Exceso de dependencia en la ayuda externa .

Con la presente complejidad de las organizaciones y de las demandas del ambiente, es fácil permitir que los consultores o especialistas "resuelvan el problema". En los esfuerzos del Desarrollo Organizacional, esta no es una estrategia útil a largo plazo. La gerencia de la organización debe tener un compromiso constante y personal con los programas y sus soluciones.

7) Exceso de dependencia en especialistas internos.

Esta es una situación semejante, donde la gerencia de línea permite que el esfuerzo de cambio sea manejado enteramente por la organización o especialistas de staff.

8) Una extensa brecha entre el esfuerzo de cambio en la parte alta de la organización y los esfuerzos en el medio de ésta.

Si los cambios en la parte alta no son comunicados y

transferidos al siguiente nivel de la organización, es difícil lograr un esfuerzo integrado de desarrollo organizacional.

- 9) Tratar de acomodar un importante cambio de organización dentro de una estructura antigua.

Algunos esfuerzos del Desarrollo Organizacional han fracasado porque los gerentes han tratado de acomodar algunas condiciones modificadas, tales como una nueva estrategia de mercadotecnia o una reorientación de esfuerzo, dentro de una estructura existente.

Sólo cuando se comprende que una nueva estructura es necesaria para afrontar el cambio en el ambiente, se es capaz de manejar este problema con creatividad.

- 10) Confusión de "buenas relaciones" con un fin con "buenas relaciones" como un medio.

En algunos programas de cambio organizacional de ciencias del comportamiento se supone que cuando existen relaciones efectivas, sinceras y confiables, entre los miembros de la organización, hay bienestar organizacional. Tales programas presuponen que un objetivo final de tal programa es establecer este tipo de clima y relaciones; pero no indican que la organización efectiva y sana además de buenas relaciones, tiene objetivos claros y planes definidos para lograrlos, y que las suborganizaciones también trabajen en función de esos objetivos. Las buenas relaciones son una condición importante en una organización, pero no son un estado final.

- 11) La búsqueda de soluciones de "recetarios".

Todavía existen gerentes que ensayarán cualquier cosa que les de una solución rápida para mejorar la efectividad de la organización. El bienestar verdadero de una organización no puede someterse a soluciones de "recetarios".

- 12) Aplicación inadecuada de una intervención o estrategia.

En muchos casos, una intervención particular que fue efectiva en una organización o en ciertas condiciones ha sido tomada en préstamo y aplicada a otra organización o a diferentes condiciones, sin ningún diagnóstico o sin haberse establecido si era adecuada o no para la segunda organización.

#### ALGUNAS CONDICIONES PARA EL EXITO.

A continuación se presenta la información que algunos investigadores seleccionaron que pertenece a todos los esfuerzos exitosos de cambio; y que no estuvieron presentes en los menos exitosos.



- 1) Hay una presión sobre la alta gerencia que induce a un despertar para la acción.
- 2) Hay alguna forma de intervención en la parte alta ya sea de parte de un nuevo miembro de la organización o de un consultor o de un jefe de staff en relación con el Desarrollo Organizacional. Esto lleva a alguna reorientación en la consideración de los problemas internos.
- 3) Hay un diagnóstico de las áreas de problemas lo cual conduce a un análisis de problemas concretos.
- 4) Hay intención de nuevas soluciones de problemas y esto ocasiona algún compromiso con los nuevos cursos de la acción.
- 5) Hay experimentación con nuevas soluciones de problemas y esto genera una búsqueda de resultados de los experimentos.
- 6) A causa de resultados positivos hay reforzamiento en el sistema, lo cual produce aceptación de las nuevas prácticas.
- 7) El sistema recompensa a la gente por el esfuerzo de cambio y mejoramiento, además de recompensarlos por resultados de corto plazo.
- 8) Hay resultados intermedios tangibles.

## CAPITULO V

### CONSULTORIA DE PROCESOS

#### 5.1 CONSULTORIA DE PROCESOS: VISION PANORAMICA.

El campo de la consultoría ha crecido notablemente en años recientes con motivo del proceso natural de modernización y especialización de la sociedad actual, su campo es muy variado y se extiende a todas las ramas del conocimiento, pero sorprendentemente poco se ha escrito sobre el. Muchas son las interrogantes que surgen con motivo de esto, pues a ciencia cierta es difícil precisar: ¿Qué papel desempeña un consultor en favor de una organización?, ¿Proporciona información experta, ayuda a resolver problemas complejos, da al administrador apoyo o ejecuta decisiones difíciles, impopulares o hace alguna de estas cosas o todas ellas?.

En realidad el origen de la Consultoría de Procesos se da en la dirección misma de la empresa, es decir, surge cuando un gerente o administrador detecta problemas que por su complejidad rebasan la capacidad de éste para diagnosticar y decidir por sí mismo un plan de acción que enfrente la situación dada.

Seymour Tilles, ha dicho en su análisis del proceso de consultoría que, sí, el gerente no sabe lo que está buscando en la consulta, lo probable es que sufra una penosa frustración, sin embargo, con frecuencia el verdadero problema del gerente es que no sabe lo que busca y en verdad, no debe esperarse que lo sepa. Todo lo que sabe es que algo no está bien. Una parte importante del Proceso de Consultoría es ayudar a la organización a determinar cual es el problema, para entonces decidir que clase de ayuda realmente requiere.

Por consiguiente todo lo que se requiere para que el proceso de consultoría inicie constructivamente es un proposito de alguien de la organización, para mejorar el modo de hacer las cosas en ésta. El proceso mismo de consultoría, ayuda entonces a determinar los pasos que hay que dar para hacer el diagnóstico, lo que lleva finalmente a un programa de acción o cambios concretos.

#### 5.2 DEFINICION DE LA CONSULTORIA DE PROCESOS

Edgar H. Schein en su libro nos da la siguiente definición: "La Consultoría de Procesos es un conjunto de actividades del consultor, que ayudan al cliente a percibir, comprender y a actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente".

Esta definición centra su atención en la importancia de lograr que la organización perciba lo que ocurre en su medio interno, externo y del producto de la interacción de ambos, los sucesos a observar y percibir según Schein, son principalmente

las varias acciones humanas que ocurren en el flujo normal del trabajo, mencionando que los elementos importantes que hay que estudiar en una organización son los procesos humanos que ocurren en ella. Un buen diagnóstico de un problema organizacional, puede ir más allá del análisis de tales procesos, pero nunca pasarlos por alto, por consiguiente el consultor de procesos debe ser sobre todo un experto en procesos a nivel individual, interpersonal y de grupos.

En este orden de ideas el perfeccionamiento de la eficacia organizacional, se logrará a través del efectivo descubrimiento de problemas en el área de los procesos humanos, que a su vez dependera de la habilidad para diagnosticar dichos problemas por parte del consultor en procesos.

Schein respalda este enfoque en el hecho de que las varias funciones dentro de una organización, ya sean estas producción, finanzas, mercadotecnia, etc. siempre se concilian a través de interacciones personales. De tal manera que la organización nunca podrá escapar de sus procesos humanos. Por tanto es obvio que, cuanto mejor comprendidos y diagnosticados sean estos procesos, mayor será la probabilidad de encontrar soluciones a los problemas técnicos, que sean aceptados y usados por los miembros de la organización.

### 5.3 TIPOS DE CONSULTA

No existe una tipología neta del Proceso de Consultoría, pero se pueden diferenciar dos modelos principalmente:

#### a) Modelo de Compra.

El modelo de consultoría que prevalece mucho más que todos los otros es el de la "Compra de información experta o servicio experto". Se da cuando la organización determina una necesidad -algo que desea saber o una actividad que desea que se realice- y se determina que no se tiene el tiempo o la capacidad necesarios para ello, por lo que buscará un consultor que satisfaga tal necesidad.

En este caso se supone que el gerente sabe que clase de información o que servicio esta buscando, por lo que el éxito de la consulta dependerá de que se haya diagnosticado correctamente la necesidad, de que se comunique correctamente al consultor esta y de que se haya estimado correctamente tanto la capacidad del consultor como las consecuencias de proporcionar información para realizar algún cambio propuesto.

Para que funcione el modelo de Compra, el consultor y el gerente deberán trabajar durante cierto tiempo de manera conjunta en la elaboración del diagnóstico. La importancia de un diagnóstico conjunto deriva de: El consultor rara vez puede llegar a saber acerca de la organización lo suficiente como para saber cual sería el mejor curso de acción para el

grupo particular o conjuntos particulares de tradiciones, estilos y personalidades. Sin embargo, puede ayudar al gerente para que este sea capaz de diagnosticar lo suficientemente bien y pueda proporcionarle suficientes alternativas para que el gerente pueda resolver el problema. Este punto realiza un supuesto implícito de la Consultoría de Procesos: las soluciones de los problemas serán más duraderas y más eficaces, si la organización resuelve sus propios problemas; el consultor tiene el papel de adiestrador para diagnosticar y resolver problemas, pero no debe trabajar él mismo en la solución del problema particular de que se trate.

b) Modelo Doctor-Paciente.

Otro modelo tradicional de consulta es el de Doctor-Paciente. Uno o más ejecutivos de la organización decide llamar a un consultor o a un equipo de consultores, para que les "heche un vistazo", se supone que los consultores descubrirán qué está mal y en que parte de la organización; entonces como un médico recomendarán un programa de terapéutica. Con frecuencia se escoge la unidad de la organización donde existen dificultades o el empeño ha decaído y se pide al consultor investigue las causas.

Este modelo no obstante su popularidad está lleno de dificultades. Una de las más obvias es que la unidad organizacional señalada se resista a revelar la clase de información que probablemente necesitará el consultor para hacer su diagnóstico, de hecho se puede pronosticar que habrá deformación sistemática en las respuestas a los cuestionarios y en las entrevistas. El sentido de la deformación dependerá del clima de la compañía. Si este es de desconfianza e inseguridad el interrogado probablemente oculte al consultor cualquier información perjudicial que posea, porque puede temer que su jefe lo castigue por revelar problemas; si el clima es de confianza, el interrogado probablemente vea en el consultor la oportunidad de quejarse, lo que conducirá a la exageración de problemas. A menos que el consultor pase considerable tiempo observando el departamento, lo más probable es que no llegue a tener conocimiento preciso de lo que ocurre en este.

Otra dificultad en este modelo es que a veces, el paciente no está dispuesto a aceptar el diagnóstico o la prescripción ofrecidos por el consultor. Si el consultor hace todo el diagnóstico, mientras el gerente espera de modo pasivo, se abrirá un abismo en el campo de la comunicación que hará que cualquier fórmula propuesta parezca impertinente, desagradable o ambas cosas.

Por el contrario, la Consultoría de Procesos consiste esencialmente, en la elaboración del diagnóstico en colaboración con el cliente y en la transmisión a este de la

capacidad para diagnosticar.

Un supuesto básico de la Consultoría de Procesos, es que el cliente debe aprender a ver por sí mismo el problema, a participar en la elaboración del diagnóstico y estar comprometido activamente en la labor de encontrar un remedio.

El consultor hace esto sobre el supuesto de que, si enseña al cliente a diagnosticar y remediar, la solución de los problemas será más duradera y el cliente será capaz de resolver nuevos problemas que vayan surgiendo.

Debe realizarse que el consultor de procesos puede no ser un experto en la solución al problema particular descubierto, lo importante en la Consultoría de Procesos es que tal pericia es menos importante que la habilidad para comprometer al cliente en la elaboración de un autodiagnóstico y para ayudarlo a encontrar una solución adecuada a su situación particular y a su conjunto único de necesidades.

#### 5.4 SUPUESTOS BASICOS DE LA CONSULTORIA DE PROCESOS

Con el fin de hacer más clara la exposición presentada sobre los supuestos básicos en los que se apoya la consultoría de procesos, se presentan de manera enunciativa los más importantes:

- 1.- Los gerentes no saben en la mayoría de los casos qué está mal y qué necesitan para diagnosticar cuáles son en realidad sus problemas;
- 2.- Así mismo desconocen por lo regular la clase de ayuda profesional que pueden darle los consultores; por lo que requerirán se les oriente acerca de la clase de ayuda que deben buscar;
- 3.- La mayor parte de los gerentes tienen la intención constructiva de mejorar las cosas, pero necesitan ayuda para identificar qué hay que mejorar y cómo hacerlo;
- 4.- La mayor parte de las organizaciones pueden ser más eficaces si aprenden a diagnosticar sus propias fuerzas y debilidades;
- 5.- Ninguna forma organizacional es perfecta, por lo tanto tendrá algunas debilidades, para las cuales es preciso encontrar mecanismos compensadores;
- 6.- Probablemente un consultor no podrá sin un estudio exhaustivo que requerirá mucho tiempo aprender sobre la cultura de una organización lo suficiente como para sugerir nuevos cursos de acción (cambios) seguros; por lo tanto, debe trabajar en conjunto con miembros de la organización que conozcan la

cultura intimamente por haber vivido en ella;

- 7.- El cliente debe aprender a ver por sí mismo el problema, a participar en el diagnóstico y en la formulación de un curso de acción que logre un cambio organizacional satisfactorio;
- 8.- La función del consultor es proponer posibilidades nuevas y retadoras, sin embargo, la decisión acerca de estas alternativas siempre quedará bajo la responsabilidad del cliente.
- 9.- El consultor de procesos deberá ser un experto en el arte de diagnosticar y establecer efectivas relaciones de ayuda con los clientes. La efectiva consultoría de procesos implica la transmisión de estas dos habilidades como parte del trabajo a desarrollar.

#### ANTECEDENTES DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES

Los primeros estudios que se hicieron sobre la organización se realizaron bajo el predominio de la escuela del pensamiento de la "Gerencia Científica", lo que condujo a un estudio casi exclusivo de los elementos "estructurales" o estáticos de la organización (División del Trabajo, Dirección, Organización, Jerarquía, Control, etc.). Este interés por la estática organizacional es comprensible y apropiado, puesto que las organizaciones son sistemas abiertos que existen en un ambiente incierto, y para sobrevivir como organizaciones, deben conservar su estabilidad a pesar de las reiteradas presiones desintegradoras que el ambiente ejerce sobre ellas, así como las sociedades integradas crean una estructura social compuesta por leyes, tradiciones y cultural, como medio de estabilización, así también las organizaciones deben crear y conservar sus estructuras y cultura.

La atracción del enfoque estructural puede observarse muy a menudo en el campo de la consultoría. Es frecuente que se llame a firmas de asesoría gerencial, para que examinen la estructura existente en determinada organización y recomienden formas alternas de esta, que se suponen más eficaces para alcanzar las metas organizacionales.

El problema de este enfoque no es que sea erróneo pero, resulta incompleto. La red de puestos y funciones que definen la estructura organizacional formal, esta ocupada por personas y estas imprimen en mayor o menor grado el sello de su respectiva personalidad en la realización de sus tareas. Así mismo existen ciertos patrones de relación entre los miembros de la organización que originan una estructura informal y tradiciones que rigen el modo de relacionarse entre los miembros de dicha organización.

No es posible decifrar tales tradiciones solo con base en el

conocimiento de las relaciones organizacionales formales, por lo tanto, el consultor debe examinar también los procesos que ocurren entre las personas, como medio para comprender las relaciones informales, las tradiciones y cultura que rodea la estructura.

En resumen, las personalidades, percepciones y experiencias de los individuos dentro de una organización determinan también el comportamiento de estas en el desempeño de sus funciones y la forma de relacionarse entre sí. Y sólo si estas relaciones están libres de toda fricción, puede estar asegurada la eficiencia organizacional. Por lo que el perfeccionamiento organizacional deberá basarse en el estudio de los procesos que ocurren entre las personas y entre los grupos.

#### 5.5 RAICES HISTÓRICAS DE LA CONSULTORIA DE PROCESOS

El estudio de los procesos organizacionales tiene varias raíces históricas. Una de estas es el campo de la dinámica de grupos, tal como fue creado bajo la dirección de FURT LEWIN; una segunda raíz fue el desarrollo de técnicas para estudiar procesos de grupo tales como la desarrollada por CHAPLE (1940), en la esfera de la antropología, BALES (1950), en la sociología CARTER y otros (1951) en la psicología.

Los experimentos clásicos de WHITE y LIPPITT (1953) sobre los efectos de las diferentes clases de liderazgo mostraron que en la productividad y la moral de un grupo influye mucho el estilo de dirigir del líder formal. En sus extensos y detallados análisis de la solución de problemas en grupos pequeños, BALES (1950) mostró que los grupos crean ciertas bases de comportamiento que son perfectamente previsibles. Por ejemplo, existe la tendencia a que surjan dos clases de líderes: El Líder de la Tarea ayuda al grupo a ejecutar esta, y el líder "socio emocional" que ayuda a mantener buenas relaciones entre los miembros del grupo. En los grupos estudiados rara vez se dieron estos dos liderazgos en una misma persona.

Estaba claro que era posible estudiar con confianza los procesos que ocurrían en un grupo y también estaba claro que este estudio era recompensado con el descubrimiento de regularidades en tal comportamiento que no eran obvias.

La tercera raíz histórica fue el desarrollo de métodos de entrenamiento en la dinámica de grupo, asociados con los NATIONAL TRAINING LABORATORIES (BRADFORD Y OTROS 1965, SCHEIN Y BESIS 1965). Basándose en los conceptos de acción-investigación creados por LEWIS. Se ha desarrollado en los últimos veinte años una técnica para la observación de los procesos de grupo y la intervención en ellos. Este enfoque constituye el más importante precursor histórico de la consultoría de procesos, por tanto la mayor parte de los supuestos de esta, referentes al trabajo con una organización se derivan de los supuestos que

hacen los "instructores" al trabajar con grupos en laboratorios vivenciales.

Una cuarta raíz es el estudio de las relaciones del grupo y los procesos interpersonales en las organizaciones industriales, originados en el trabajo de MAYO, ROETHLISBERG y DICKSON llevados adelante por DRENSBERG, WHITE, HOMANS y otros que estudiaron la organización informal en la industria, orientados hacia los gerentes, estos estudios mostraron que la forma como realmente se relacionan las personas se parece solo parcialmente al modo en que deben comportarse según la estructura formal de la organización.

Finalmente una raíz importante ha sido la obra de MUZAPHER SHERIF (1961), quien mostro que pueden comprobarse regularidades, no solo dentro de pequeños grupos, sino también de unos grupos con otros, así abrió todo el campo de las relaciones entre grupos.

Como puede verse, la Consultoría de Procesos tiene profundas raíces en la psicología social, la sociología y la antropología. Por eso no se pueden lograr buenos diagnósticos de la clase que requiere la Consultoría de Procesos sin un conocimiento fundamental de la contribución de estas disciplinas de la comprensión de los fenómenos organizacionales. La comprensión y el análisis de los procesos humanos que ocurren en las organizaciones requieren, no solo de la decisión de concentrar la atención sobre tales procesos, sino también mucha pericia técnica y saber qué hay que buscar, cómo buscarlo y observarlo y cómo interpretarlo. Para ayudar a una organización a autodiagnosticarse y a resolver sus problemas, se requieren otras habilidades que se obtienen sobre todo con la experiencia del entendimiento en laboratorio y la experiencia de la consulta real sobre procesos.

## 5.6 LAS ETAPAS DE LA CONSULTORIA DE PROCESOS

Las etapas de un ciclo de Consultoría de Procesos se pueden enumerar de la siguiente forma, aunque no tienen un orden preestablecido, ya que estas etapas interactúan y se superponen unas con otras.

- 1.- Contacto inicial con la organización - cliente;
- 2.- Definición de la relación, contrato formal y contrato psicológico;
- 3.- Selección de un lugar y método de trabajo;
- 4.- Recolección de datos y diagnóstico;
- 5.- Intervención;
- 6.- Reducción del compromiso y
- 7.- Terminación.

### Contacto Inicial

Uno de los criterios más importantes para predecir la



probabilidad es, que se establezca una relación útil de consulta en la relación inicial formada entre el cliente de contacto y el consultor, en este primer contacto deberá evaluarse el grado de franqueza, espíritu de investigación y la autenticidad de la comunicación entre el cliente y consultor, con el fin de establecer si existe una genuina voluntad por parte del cliente en lograr en base a un trabajo en colaboración la modificación de una situación adversa en la organización.

Así pues, la reunión exploratoria se convierte en el primer paso de diagnóstico importante para el establecimiento de una relación. Debe notarse que la clase de evaluación que hace el consultor de procesos requiere que a éste le sea más o menos indiferente alejar o no al cliente. No deberá actuar como un comerciante buscando vender un servicio, sino que deberá evaluar sinceramente si puede serle útil al cliente o no.

Como puede verse la Consultoría de Procesos no puede comenzar hasta que alguien de la organización acepte el postulado de que las relaciones y procesos interpersonales son objetos importantes de estudio. El espíritu de investigación es una característica esencial de toda relación cliente - consultor potencialmente exitosa.

#### Definición del Contrato Formal y del Contrato Psicológico

La reunión exploratoria suelen hacerla el cliente de contacto, uno o más de sus asociados y el consultor.

A esta reunión se debe evitar que asistan quienes sean hostiles, escepticos o ignorantes de la clase de servicios que el consultor puede ofrecer, en razon a que pondran en tela de juicio la capacidad del consultor, obligando a éste a asumir un papel de vendedor de servicios, violando el modelo de consultor basado en ayudar a otros a que se ayuden a sí mismos.

Los propósitos de la reunión exploratoria son:

- a) Determinar con más precisión el problema.
- b) Estimar que es probable que la intervención del consultor proporcionará alguna ayuda a la organización.
- c) Estimar si el problema interesa al consultor.
- d) Planear los siguientes pasos si las respuestas (b) y (c) fueron afirmativas.

Durante la reunión exploratoria deberan ser lo más francos posible, en parte para comprobar que tan franco será el cliente y en parte para definir desde el principio el papel del consultor. Aquí deberá dejarse en claro que no se actuará como un experto solucionador de problemas, sino, que se intervendrá directamente en el proceso organizacional cuando haya oportunidad de hacerlo. La intervención dependera de un diagnóstico y una decisión conjunta entre el cliente y el consultor.

El contrato: Este tiene dos aspectos; la decisión formal

sobre cuanto tiempo se dedicara a la consulta, que servicios serán prestados y cual será el monto y la forma de pago y por otra parte el verdadero "contrato psicológico": qué espera ganar básicamente el cliente de la relación y qué espera ganar el consultor. Aquí deberán ventilarse todas las expectativas que el cliente pueda ocultar de modo deliberado o inocente, a fin de que no se conviertan en trampas o causas de desorientación después. Así mismo el consultor deberá plantear lo que espera por parte del cliente en cuanto a apoyos, colaboración y cualquier factor que considere importante para el logro del trabajo encomendado.

#### Selección de un Lugar y Método de trabajo

En la fase final de la reunión exploratoria deberá establecerse lo siguiente: Seleccionar dónde se va a trabajar, determinar la distribución del tiempo de la consulta y el método de trabajo que se usará, así como las metas u objetivos que deberán alcanzarse en el lugar seleccionado.

Para tales decisiones es conveniente el empleo de una serie de criterios generales.

##### a) Lugar de Trabajo.

- 1.- La selección de qué va a observarse y cuándo debe hacerse su colaboración con el cliente. El consultor debe entender un proceso de observación concentrado y de retroinformación donde el observador y el observado hayan acordado investigar los procesos interpersonales para mejorarlos.
- 2.- El lugar elegido debe estar lo más cerca posible de la cumbre de la organización o del sistema cliente. Las razones son dos fundamentalmente;
  - a) En los niveles más altos de la organización existe una mayor probabilidad de observar en acción los valores, normas y objetivos básicos, así como los criterios para el funcionamiento organizacional eficaz.
  - b) Cuando más alto sea el nivel mayor será el fruto que se logre con cualquiera de los cambios de procesos que se hayan de realizar, ya que, este cambio a su vez será una fuerza que actuará sobre los inmediatos subordinados y pondrá en marcha la cadena de influencias.
- 3.- Debe escogerse un lugar donde sea fácil observar los procesos interpersonales y de grupo, el consultor debe tener acceso a una situación en que los miembros de la organización se traten unos a otros como suelen hacerlo. Frecuentemente esta condición se cumple en una reunión semanal o mensual del cuerpo gerencial o en una reunión convocada por el propio consultor.
- 4.- El lugar escogido debe ser uno donde se realice verdadero

trabajo. Una reunión convocada por el consultor es productiva sólo cuando se ha establecido una cordial relación entre él y el grupo, antes será más fácil ligar las observaciones al comportamiento real en el trabajo y es mucho más probable que ocurran cambios en los miembros si éstos relacionan las observaciones sobre procesos a los acontecimientos del trabajo.

#### b) Método de Trabajo.

El método de Trabajo escogido debe armonizar lo más posible con los valores en que se funda la Consultoría de Procesos, a saber:

- 1.- La idea de que el consultor no tiene ya respuestas aptas o soluciones de "experto" y
- 2.- La idea de que el consultor debe estar disponible al máximo para responder preguntas y para la comunicación recíproca.

Si el consultor inicia utilizando métodos como cuestionarios o encuestas, el mismo continua siendo una incognita para el que responde y mientras sigue siendo un desconocido, el que responde no puede confiar verdaderamente en él, y por tanto contestar las preguntas de un modo completamente honesto. Por esto, el método elegido debe hacer que el consultor este lo más visible y listo a la interacción.

Es recomendable iniciar el proyecto de consulta con algunas entrevistas cuyo proposito sea establecer una relación con cada una de las personas que se observarán después, y una vez realizado esto proceder a los métodos como el cuestionario o la encuesta eligiendo el más adecuado para el caso.

En resumen, la elección de un lugar y un método de trabajo es muy variable. Es importante que tanto el lugar como el método de trabajo sean decididos conjuntamente por el grupo cliente de contacto y el consultor. Cualquier decisión que se tome en ambos casos, deberá armonizar con los supuestos generales en que se basa la Consultoría de Procesos, de modo que cualquier cambio que se logre pueda ser continuo.

#### Recolección de Datos

La Recolección de Datos, aunque es una etapa aparte de la Consultoría de Procesos, ocurre en una forma simultánea a la etapa de Intervención, ya que toda decisión de observar algo, de hacer una pregunta, dónde reunirse con alguna persona, constituye una intervención en el proceso organizacional que está ocurriendo.

Por esta razón, el consultor no puede rehuir del ser responsable de la clase de método que se use para regcopilar los datos. Si el método no armoniza con los valores generales del consultor y si no se ajusta a las normas de una intervención

aceptable, no debe ser usado.

Esta correlación entre recolección de datos e intervención, puede mostrarse claramente puesto que, en un ambiente que se encuentra bajo estudio puede en un momento dado influir el proceso mismo de ser estudiado. En otras palabras, si entrevistamos a alguien sobre su organización, las preguntas mismas que le haga le darán ideas que nunca tuvo antes. El proceso mismo de formular sus propias respuestas le dará al entrevistado puntos de vista en los que posiblemente tampoco había pensado antes. La suposición es también peligrosa, porque las personas que han sido entrevistadas, examinadas o estudiadas, pueden en virtud de esta común experiencia unirse y decidir por iniciativa propia, que clase de acción querrían ver y, mientras el investigador - consultor se haya fuera analizando sus datos, los interrogados estarán muy ocupados en engendrar demandas para las cuales su jefe puede no estar preparado.

Por otra parte, el mismo hecho de haber pedido ayuda y de haber hecho que alguien acepte una responsabilidad al ayudar, cambia las percepciones y actitudes de algunos miembros de la organización. El consultor de procesos no debe ignorar estos cambios, debe preverlos y aprender a hacer que contribuyan a alcanzar las metas finales definidas.

#### Método de Recolección de Datos

Básicamente, el consultor sólo tiene tres diferentes métodos de recolección de datos:

- a) La observación directa.
- b) Entrevistas individuales o de Grupos, y
- c) Cuestionarios, encuestas o algún otro tipo de examen que deba ser contestado.

#### Intervención

Como ya se mencionó, la etapa de acumulación de datos y de intervención ocurren simultáneamente; el modo empleado para recoger datos constituye una intervención y la clase de intervención que uno escoja revelará nuevos datos, derivados de la reacción suscitada por la intervención.

La intervención que puede hacer un Consultor de Procesos puede ser clasificada de la siguiente manera:

##### 1.- Intervenciones en la elaboración de la orden del día:

- a) Preguntas que dirigen la atención a los problemas internos.
- b) Periodos de análisis del proceso.
- c) Revisión de la orden del día y procesos de comprobación.
- d) Reuniones dedicadas al proceso interpersonal.
- e) Aportes conceptuales sobre temas referentes al proceso interpersonal.

2.- Retroinformación de observaciones y otros datos.

- a) Retroinformación a grupos durante el análisis del proceso o durante el tiempo ordinario de trabajo.
- b) Retroinformación a individuos después de reuniones o después de acumulación de datos.

3.- Entrenamiento o asesoría de individuos o grupos.

4.- Sugerencias estructurales.

- a) Relativas a la organización de grupos.
- b) Relativas a pautas de comunicación o interacción.
- c) Relativas a la distribución del trabajo, asignación de responsabilidades y las líneas de autoridad.

INTERVENCION EN LA ELABORACION DE LA ORDEN DEL DIA

El Orden del Día es un documento escrito que tiene la finalidad de agilizar las reuniones y en el que se detallan los asuntos sobre los cuales se va a hablar o puntos que se tratarán durante las mismas. Sirve para formalizar la secuencia o tratamiento en un orden determinado de asuntos sobre los cuales se intercambiarán puntos de vista. Evita la dispersión temática, facilita la disciplina y centra la atención en los asuntos de trascendencia.

El propósito básico de este tipo de intervención es hacer que el grupo perciba sus procesos internos y suscitar en el grupo algún interés por el análisis de estos procesos.

Las instrucciones en la elaboración de la Orden del Día, pueden parecer de poca importancia, sin embargo, con mucha frecuencia los grupos de trabajo tropiezan con dificultades o desavenencias, al discutir sencillas cuestiones en la elaboración de la Orden del Día. Hasta cierto punto su incapacidad para seleccionar los puntos apropiados que deben integrarla y su incapacidad para discutir de modo constructivo su integración, son señales de otras dificultades más complejas de determinar con precisión.

RETROINFORMACION DE OBSERVACIONES Y OTROS DATOS

En la Consultoría de Procesos frecuentemente se requiere de este tipo de intervención, y se da en muy diversas situaciones, por ejemplo, en el caso de un grupo que ha convenido en realizar una reunión para discutir procesos interpersonales y además ha acordado que el consultor examine las reacciones y sentimientos individuales de los miembros del grupo. La Retroinformación de Resultados, sirve entonces como Orden del Día inicial para la reunión. En otros casos se presenta la situación en que el grupo ya ha aprendido a discutir procesos interpersonales y ha llegado a sentir la necesidad de complementar tal discusión con clases de retroinformación más personales.

El uso de la retroinformación de datos es un medio muy útil para hacer que el grupo se oriente hacia lo que pueden ser sus problemas de proceso. Por otra parte, una vez que se ha creado la expectativa de un cambio o que se ha pedido colaboración para el estudio de cierto proceso organizacional, el no completar el círculo de la comunicación establecida, por medio de la retroinformación o acción orientada al cambio, puede crear una desmoralización que no será fácilmente superada en la organización. Dicho sea de paso, la tarea del Consultor de Procesos es asegurar que la Gerencia de más alto nivel adquiera inicialmente este compromiso y que los funcionarios de más alto nivel comprendan que una vez terminada la intervención, surgirán inevitablemente demandas de acción.

#### ENTRENAMIENTO O ASESORIA DE INDIVIDUOS O GRUPOS

Dar retroinformación a individuos o grupos lleva casi siempre a sesiones de entrenamiento o asesoría. El gerente puede enterarse de que de algún modo, deja de oír a ciertos miembros del grupo, que no reconoce bastante las buenas actuaciones o que es demasiado inaccesible cuando el subordinado necesita ayuda. Inevitablemente la pregunta que se hace el gerente es: ¿Cómo puedo cambiar mi comportamiento para alcanzar mejores resultados?, de modo semejante un grupo puede enterarse de que sus miembros consideran que las reuniones son tediosas o infructuosas inevitablemente los miembros preguntarán entonces: ¿Cómo hacer las reuniones más interesantes y productivas?

Hay dos advertencias que el consultor debe tener presentes sobretodo, antes de contestar a tales preguntas:

- 1.- No responder hasta que uno este seguro de que el grupo (o el individuo) ha entendido en realidad la retroalimentación y ha sido capaz de relacionarla con un comportamiento concreto observable y
- 2.- No responder hasta que uno este seguro de que el miembro del grupo (o el gerente) ha iniciado un proceso activo para tratar de solucionar el problema por sí mismo.

En esta etapa el consultor deberá aprovechar la apertura que muestre el individuo o grupo, para por medio de preguntas cuestionar la relación que guarda el resultado obtenido con el comportamiento o acción desarrollados por el mismo. Si la retroalimentación se ha buscado sinceramente y se ha entendido, lo más probable es que el receptor tenga ideas y quiera participarlas al consultor. La función de este consiste en añadir posibles soluciones a las presentadas por el cliente y ayudar a éste a analizar los costos y beneficios de cada una de ellas.

Es esencial ayudar al cliente a incrementar su capacidad para observar y manejar datos sobre sí mismo, ayudarle a aceptar la retroinformación y a aprender de ella y ayudarle a que llegue a participar activamente, con el consejero consultor, en el

descubrimiento y solución de sus propios problemas. Una de las oportunidades más comunes para entrenar o asesorar, es intervenir cuando ha ocurrido un acontecimiento característico de algún problema que el grupo está tratando de superar. En estos momentos, el consultor puede ser sumamente eficaz haciendo notar lo que acaba de ocurrir e invitando al grupo a examinar las consecuencias; dar retroalimentación en el momento más conveniente para ayudar al grupo a ser más eficaz.

### SUGERENCIAS ESTRUCTURALES

Este tipo de intervención es poco frecuente, debido en gran parte porque viola las suposiciones o principios básicos del modelo de consulta de procesos. El consultor se haya muy pocas veces en condiciones de indicar como se debe distribuir el trabajo, como se deben alterar las pautas de comunicación o como se pueden organizar los comités. Lo más que puede hacer es ayudar al gerente a evaluar las consecuencias de las diferentes alternativas o sugerir medidas que no se hayan considerado.

El consultor debe aclarar antes que nada que su función no es proponer ninguna solución determinada como la mejor, y por frustrante que pueda ser para el cliente, el consultor de procesos debe crear una situación que aumente la capacidad de aquel, para producir sus propias soluciones. El consultor quiere incrementar la capacidad y habilidad para solucionar problemas, no resolver problemas particulares.

En la practica solo es recomendable este tipo de intervención, cuando el cliente quiere establecer reuniones específicas para trabajar en la solución de problemas organizacionales o interpersonales, o quiere elaborar un método de recolección de datos, entonces el consultor tiene en realidad una pericia pertinente, que debe hacer fructificar, pues por su propia experiencia, conoce mejor que el cliente los pros y contras de las entrevistas y cuestionarios; sabe mejor que preguntas deben hacerse, como organizar los datos y como organizar las reuniones de retroalimentación. En tales asuntos el consultor no vacilará en sugerir procedimientos, técnicas y cualquier material que facilite el manejo del proyecto.

### RESUMEN

Se ha tratado de mencionar algunas de las diversas clases de intervención que puede usar el consultor sobre procesos humanos, aunque en esencia el modelo de Consultoría de Procesos es el diagnóstico continuo y la acción consecuente, por lo tanto, uno no puede prescribir fórmulas particulares para la intervención o secuencias particulares que deben usarse en un determinado proyecto, ya que un método que pueda tener éxito en la compañía A puede fracasar en la compañía B, en cambio, el consultor debe estar listo para intervenir de diversos modos cuando se presenten oportunidades o a su juicio diga que ciertas acciones son apropiadas. Por último el consultor debe ser siempre lo bastante flexible para poder así aprovechar las oportunidades de

cada caso, procurando basar su participación en su experiencia y buen juicio.

#### EVALUACION DE RESULTADOS Y TERMINACION DEL COMPROMISO

Durante este capítulo se ha tratado de examinar con algún detalle el pensamiento y las actividades usuales de un consultor en procesos, más no se ha tratado el tema principal que a nuestro juicio parece ser: ¿Qué clase de éxitos o resultados busca el consultor en un lapso, como los mide y como decide en determinado momento reducir su compromiso con el Sistema-Cliente?.

Estas preguntas no son fáciles de contestar, porque las metas de la Consultoría de Procesos no se pueden definir en forma sencilla y mensurable. La meta final de todo esfuerzo del Desarrollo Organizacional es, por supuesto, un mejor funcionamiento organizacional que implican Consultoría de Procesos, se trata de lograr una eficacia cambiando algunos de los valores de la organización y aumentando las habilidades interpersonales de los principales gerentes. El desempeño está relacionado a su vez con estos cambios de valores y aumento de habilidad es a corto plazo, pues el Consultor de Procesos busca laprueba de que ciertos valores en el individuo y la organización cambian y de que ciertas habilidades aumentan. Veamos cuales cuales son estos valores y habilidades.

#### VALORES.

El valor individual más importante que se debe cambiar en todo esfuerzo de Desarrollo Organizacional que implique Consultoría de Procesos se refiere a la relativa atención prestada al trabajo frente a los asuntos humanos. La mayoría de los gerentes comienzan con la valorización de que las más importantes responsabilidades de la gerencia son: en primer lugar la realización eficaz del trabajo y, en segundo lugar (o cuando haya tiempo para ello), las relaciones humanas. El problema para el consultor de procesos es cambiar éste valor; haciendo sentir al gerente que las relaciones humanas y el manejo de los acontecimientos interpersonales y de grupo son, por lo menos, tan importantes como la inmediata ejecución de la tarea o trabajo. La base lógica de este valor es que la tarea del gerente sólo puede ser cumplida por intermedio de otras personas; por lo tanto, las relaciones interpersonales eficientes se convierten en el medio más importante para lograr una realización más eficiente de la tarea o trabajo. Al fin y al cabo las organizaciones no son más que redes de relaciones humanas. Si estas redes no funcionan eficazmente, no hay nada con que llevar a cabo las tareas que han de cumplirse.

El segundo valor que ha de cambiar en todo esfuerzo de Desarrollo Organizacional que implique Consultoría de Procesos se refiere a la relativa atención prestada al contenido del trabajo y la estructura de la organización frente al proceso de ejecución del trabajo. Los gerentes tienden a atender sobre todo el contenido de las decisiones, interacciones y comunicaciones y a



subestimar la importancia de la "personalidad", los "sentimientos" y "el modo de hacer las cosas", o tratan de eludir tales problemas procesales modificando sin cesar, la estructura de la organización. El consultor en Procesos se encuentra con el problema de mostrar a los gerentes, que los procesos de la organización siguen ciertos patrones que se pueden estudiar y comprender y que tienen consecuencias importantes para el funcionamiento organizacional y lo que es más importante: los procesos pueden cambiar y adaptar racionalmente para aumentar la eficiencia de la actuación.

El tercer valor se refiere a la relativa atención prestada lograda a corto plazo frente a la eficiencia a largo plazo. La mayoría de los gerentes creen que todas las horas de todos los días deben dedicarse a actividades que produzcan algo inmediatamente. El consultor de procesos sabe por experiencia que el diagnóstico de los acontecimientos interpersonales implica con frecuencia períodos de análisis lento y tranquilo que pueden parecer a primera vista, un tremendo desperdicio de tiempo, el consultor debe cambiar el sistema de valores del gerente, de forma que llegue a tolerar tales períodos y darse cuenta de que el tiempo dedicado a la creación de relaciones interpersonales eficaces lleva finalmente a una realización final de la tarea en forma más rápida y eficaz.

El cuarto valor que el consultor en procesos debe inculcar es la aceptación de la necesidad de un diagnóstico continuo como alternativa a la insistencia en generalizaciones y principios por medio de los cuales opera. Esto se basa en la suposición de que el ritmo del cambio en el ambiente (y por tanto del cambio en la organización) aumentará y que esto, a su vez exigirá que aumente la capacidad de la organización para hacer el diagnóstico de la organización y de sí misma.

Esto no quiere decir que no se tomen decisiones dentro de los límites impuestos por las exigencias de la tarea, sino que se tomen en base a un diagnóstico, no importa lo breve que sea éste, en vez de tomarlo con base en una política o principio general, que pueden haber perdido ya su validez.

En suma el Consultor de Procesos trata de cambiar las actitudes y valores del gerente en el sentido de que este tenga más preocupación por los problemas procesales, por la eficacia a largo plazo y por el proceso mismo del diagnóstico como medio de lograr adaptabilidad organizacional. Por consiguiente un punto par apreciar los resultados de un esfuerzo del consultor de procesos es evaluar hasta que punto los principales gerentes se han imbuido de estos valores.

#### HABILIDADES

Como se ha mencionado anteriormente, la habilidad más importante que se debe comunicar al cliente es la habilidad para diagnosticar sus propios problemas interpersonales, del Grupo y organizacionales. Inicialmente el Consultor de Procesos tiene

más conocimientos y habilidades que el cliente. A medida que progresa el esfuerzo de Consultoría de Procesos, el consultor debe ser capaz de observar un aumento de los conocimientos y habilidad de los gerentes involucrados en el esfuerzo.

Debe resultar claro que la disposición para emprender actividades que inicialmente eran del consultor, refleja un cambio de valores. Aún si un determinado gerente fuera capaz de realizar más procesos de autodiagnóstico, podría resistirse a tal actividad sino hubiera cambiado ninguno de los valores mencionados anteriormente. Por otra parte, la voluntad que refleja un cambio de valores no es suficiente sino ha habido un correspondiente desarrollo de habilidades. Es importante que los gerentes estén seguros de resolver sus propios problemas y de resolverlos eficazmente. Aunque el consultor dude de que el nivel de habilidad alcanzado sea suficiente, debe estar dispuesto a no oponerse si los miembros del sistema cliente creen que son capaces de ir adelante sin su ayuda.

La Consultoría de Procesos es un proceso incipiente y, por lo tanto es difícil delimitarla de modo sencillo. Por lo mismo es difícil dar evaluaciones totales. Uno puede tomar en cuenta los cambios graduales que ocurren en la cultura de la organización-cliente. Otro puede considerar los resultados de proyectos especiales, como un ciclo de entrevistas de retroinformación, y un tercero puede evaluar el efecto inmediato de una intervención en un grupo. Pero uno no puede medir indicadores especiales, por muy deseable que pueda ser al fin y al cabo, el resultado de un período de Consultoría de Procesos debe ser juzgado conjuntamente por los miembros del sistema-cliente y el consultor, ambos deben juzgar si continúan o no su relación y como proseguirla. Si a juicio de una de las partes debe reducirse el compromiso ¿Cómo se realiza este proceso?.

#### SEPARACION REDUCCION DEL COMPROMISO CON EL SISTEMA-CLIENTE.

Podemos mencionar como características conformantes de este proceso, las siguientes:

- a) La reducción del compromiso es un acuerdo que se toma por ambas partes y no una decisión unilateral de una de ellas.
- b) El compromiso por lo general no termina del todo, pero puede continuar a un nivel muy reducido, y
- c) La puerta debe permanecer siempre abierta, tanto, que permita la comunicación para ulterior trabajo con el cliente, si este lo desea.

#### DECISIONES CONJUNTAS

La negociación que implica una reducción del compromiso, es de hecho una buena oportunidad para que el consultor diagnostique el estado del sistema-cliente. La clase de argumentos que se

aducen para apoyar la continuación ( o la terminación), proporcionan una base para determinar cuanto cambio ha ocurrido en los valores y las habilidades. Esto no implica soslayar el derecho del cliente a tomar decisiones acerca de continuar o no los servicios, sino que si el proceso de consulta ha alcanzado en parte sus metas, se habrá creado suficiente confianza entre el consultor y el cliente, para que ambos puedan tomar la decisión sobre bases racionales. Aquí de nuevo es importante que el consultor no dependa económicamente de un solo cliente, a fin de que no pueda influir en sus diagnósticos la necesidad de ganar honorarios.

#### COMPROMISO REDUCIDO

Si el cliente y el consultor están de acuerdo en un compromiso reducido, es importante que ambos reconozcan que esto no implica la terminación completa. De hecho una terminación completa es deseable, porque el diagnóstico en que se basa el compromiso reducido puede ser no lo suficientemente exacto para justificar una terminación. Un arreglo más deseable es bajar el nivel, por ejemplo, a medio día cada tres o cuatro semanas, asistir sólo a ciertas clases de sesiones especiales o hacer entrevistas sólo a los principales miembros del sistema una vez cada dos o tres meses. Por medio de este sistema el cliente y el consultor deben evaluar periódicamente la marcha de las cosas.

Una renovación del compromiso es siempre posible en cualquier relación de Consultoría de Procesos, el consultor debe aclarar que la puerta esta siempre abierta para trabajo adicional una vez que la relación ha comenzado. La razón de esta obligación es que una vez que el consultor y el cliente han dedicado esfuerzos a crear tal relación, esta no termina psicológicamente ni siquiera cuando hay prolongados lapsos sin contacto entre ellos. Como regla general, debe ser el cliente el que establezca el contacto, pero no es recomendable atender a esto rigidamente.

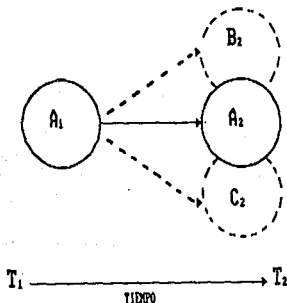
## CAPITULO VI

### PLANIFICACION DE ORGANIZACIONES

#### 6.1 INTRODUCCION

Este capítulo intenta presentar un sistema analítico de diseño de organizaciones y, particularmente, de tipos de organizaciones que aplican los procesos de decisión lateral o las formas de matrices. Estas formas cada vez penetran más en todo tipo de organizaciones, y sin embargo, existe poco conocimiento público acerca de ellas.

En general el campo del Desarrollo Organizacional se ha desarrollado debido a un énfasis en el cambio y en el cambio planeado. Este libro sobre el diseño de organizaciones ofrece un conjunto de ideas diferentes, pero complementarias. Las diferencias y los aspectos complementarios se ilustran mejor en el esquema de la figura 1.



En la figura anterior se presentan los aspectos importantes de la organización por medio de un círculo. Entonces, en algún momento, nuestra organización esta representada por  $A_1$ . Si se dejan solas las fuerzas ya en movimiento llevarán a la organización al estado  $A_2$ . Si las personas o grupos de influencia estan insatisfechos con el estado actual de las cosas, pueden querer intervenir y desviar el sendero de la organización hacia el estado  $B_2$  o  $C_2$ . Gran parte de la literatura del Desarrollo Organizacional se refiere a las intervenciones y estrategias planeadas para desviar la organización. Pero, ¿qué

son estos estados B2 y C2 hacia los cuales puede ser desviada la organización?, tales estados son diferentes formas de organización. El propósito de este capítulo es presentar un modelo con el cual podamos identificar y evaluar estas formas organizacionales alternas.

### TEORIA SITUACIONAL

El diseño de las estructuras organizacionales es un viejo tema que a pasado a través de varias etapas de investigación en la etapa actual, se encuentra una escuela denominada "Teoría Situacional". Esta teoría se basa en dos conclusiones originadas principalmente de estudios a gran escala.

- 1) No existe una sola manera optima en cuanto a organizar.
- 2) Ninguna manera de organizar es igualmente efectiva.

Así podemos observar un amplio rango de organizaciones efectivas, pero sus diferencias no son fortuitas o en realidad, la forma de organizar hace la diferencia. Todo esto nos sugiere una serie de preguntas ¿De que factores depende la elección de la forma organizacional? ¿Cuáles son las características de los contextos organizacionales que constituyen la diferencia?. Investigaciones llevadas a cabo en años anteriores sugieren varias respuestas. Unos de los primeros estudios fue llevado a cabo por BURNS y STALKER al observar veinte compañías británicas y escocesas, ellos identificaron dos tipos de organización: la orgánica y la mecanicista, lo que es aún más importante, ellos sugirieron que ambas eran efectivas, pues la forma mecanicista era efectiva en mercados estables, en tanto que la orgánica lo era en mercados y tecnologías rápidamente cambiantes.

ALFRED CHANDLER usando la metodología del análisis histórico comparativo estudió aproximadamente setenta compañías industriales. Estaba interesado en la creación y en el aumento de la estructura multidivisional descentralizada, y descubrió que la forma multidivisional no había sido adoptada uniformemente en la industria. El factor determinante parecía ser la estrategia de crecimiento de las compañías. Aquellas que seguían una estrategia de crecimiento en una sola línea industrial, utilizaban la forma funcional centralizada, en tanto que las que adelantaban el crecimiento a través de la diversificación asumían la forma de división por producto descentralizado o forma de división geográfica. Estos resultados han sido confirmados y extendidos a diversificación internacional en un estudio de ciento setenta compañías multinacionales norteamericanas.

Un estudio hecho por RICHARD HALL, sociólogo, ha producido una variación interesante. Los estudios previstos tomaron en cuenta variaciones en la estructura entre diferentes organizaciones analizando la diversificación y la predecibilidad de la tarea. HALL señaló que las mismas diferencias en la predecibilidad de la tarea ocurrían tanto dentro de las organizaciones como entre ellas mismas, HALL encontró la variación de estructura interna predicha; esto es, los departamentos de Desarrollo e Investigación tenían formas

orgánicas, en tanto que los departamentos de producción se aproximaban a la forma mecanicista. Este estudio de HALL proporciona muchos datos adicionales a la generalidad de los descubrimientos anteriores.

El último estudio que se describirá aquí combina los enfoques de los estudios antes mencionados(\*). El planteamiento de LAWRENCE y LORSCH consiste en que hay dos consideraciones en el planteamiento de diseño organizacional. La primera es organizar cada subtarea en una forma que facilite su ejecución efectiva. Según el grado en que las subtareas varíen en su predecibilidad, se deben usar diferentes estructuras; también como consecuencia de las diferentes estructuras surgen diferentes orientaciones cognitivas y emocionales. Este aspecto del problema del diseño se denomina diferenciación.

El otro aspecto del problema del diseño es proveer la integración de las subtareas diferenciadas a fin de lograr con éxito la terminación de toda tarea. La manera más apropiada de lograr la integración depende, en primer término, del grado de diferenciación, ya que mientras más grande sea la diferencia entre dos subtareas, más difícil será lograr una colaboración efectiva.

Otros estudios podrían añadirse a la lista, pero los resultados serían los mismos. Todos llevan a la conclusión de que la mejor manera de organizar depende de la incertidumbre y de la diversidad de la tarea básica llevada a cabo por la unidad organizacional. Lo que queda por explicar es por qué la incertidumbre puede tener tal efecto y relacionar la incertidumbre con la variable de política de diseño.

#### INCERTIDUMBRE E INFORMACION

La base de la estructura de diseño presentado en este capítulo es la afirmación de que mientras más grande sea la incertidumbre sobre la tarea, más grande será la cantidad de información que deberá ser procesada por los responsables de tomar las decisiones durante la ejecución. Si la tarea es bien entendida antes de ser llevada a cabo, mucha de la actividad debe planearse con anticipación; si no es entendida, entonces durante la ejecución misma de la tarea, se adquieren más conocimientos que llevan a cambios en aplicación de recursos, en programas y en prioridades. Todos estos cambios requieren procesamientos de información durante la ejecución de la tarea; por tanto mientras más grande sea la incertidumbre sobre la tarea más grande será la cantidad de información que deberá ser procesada por los responsables durante la ejecución de la tarea para poder lograr un nivel dado de actuación.

El efecto básico de la incertidumbre es que limita la habilidad de la organización para planear con anticipación o tomar decisiones sobre sus actividades antes de la ejecución de

(\* ) Explicado con mayor detalle en capítulo posterior.-Diagnóstico

y Accion.

estas. Por tanto, existen hipótesis de que las variaciones observadas en las formas organizacionales son realmente variaciones en las estrategias de la organización para (1) aumentar su habilidad de planear con anticipación, (2) aumentar su flexibilidad para adaptarse a su incapacidad de planear con anticipación, y (3) disminuir el nivel de actuación requerido para una viabilidad continua. De la cantidad de incertidumbre y de los costos relativos de las estrategias dependerá que estrategia elige. La función de la estructura de diseño es identificar estas estrategias y sus costos. Antes de describir las estructuras de diseño necesitamos clarificar los conceptos de información e incertidumbre.

Incetidumbre es la diferencia entre la cantidad de información requerida para llevar a cabo una tarea y la cantidad de información con que cuenta la organización, así, la cantidad de incetidumbre sobre la tarea es un resultado de la combinación de una tarea específica y de una organización específica. La cantidad de información necesaria para llevar a cabo una tarea es una función de (1) la diversidad de la producción obtenida, medida por el número de diferentes productos, servicios o clientes (2) el número de diferentes recursos utilizados medido por el diferente número de diferentes especialidades técnicas en un proyecto, el número de diferentes centros de máquinas en una fabrica, etc., y (3) el nivel de dificultad de la meta o de la actuación, medido por algún criterio de eficiencia, tal como el porcentaje de utilización de máquinas mientras más grande sea la diversidad de la producción el número de recursos y el nivel de actuación, mayor será el número de los factores y de interacción de éstos que deberá considerarse simultáneamente al tomar decisiones, la organización puede no poseer, sin embargo la necesaria cantidad de información. La incetidumbre es la cantidad relativa de información que debe adquirirse durante la ejecución de la tarea, tal incetidumbre es relativa a la cantidad de información requerida y a la cantidad de información con que ya cuenta la organización.

No es la incetidumbre en sí lo que interesa. El concepto clave es el proceso de información y específicamente, el procesamiento de información durante la ejecución real de la tarea.

En resumen se ha presentado en forma breve la base de la teoría situacional para decisiones sobre diseño organizacional. Se identificó la incetidumbre de la tarea como variable clave de la cual dependen los diseños alternos. Se expresó la hipótesis de que esto se debe a que las formas alternas de organización representan capacidades alternas de procesamiento de información. También se definieron brevemente los conceptos de incetidumbre e información.

En las próximas páginas se introduce un modelo mecanicista para ilustrar en que forma se puede concebir a las organizaciones como redes de procesamiento de información, mencionando

estrategias alternas para manejar el procesamiento de información.

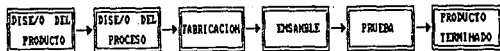
## 6.2 MODELO DE PROCESAMIENTO DE INFORMACION

En el presente subcapítulo se crea el modelo básico y se describe la estructura general del sistema, por lo cual necesariamente es bastante abstracto. El propósito es concebir a las organizaciones como redes de procesamiento de información y explicar por qué y a través de que mecanismos se relacionan la incertidumbre y la información con la estructura. Para poder lograr esta explicación se crea el modelo mecanicista burocrático básico; el valor de este modelo no reside en que describe la realidad sino en que crea una base desde la cual se forman varias estrategias con el fin de adaptar la estructura burocrática para manejar una complejidad mayor.

### MODELO MECANICISTA

Para desarrollar el modelo y las estrategias de diseño, vamos a suponer que tenemos una tarea que requiere varios miles de empleados divididos en muchas subtareas, por ejemplo, la tarea de diseñar y manufacturar un avión o una cápsula espacial, requiere un grupo para diseñar la cápsula, un grupo para diseñar los métodos de manufactura, un grupo para diseñar las partes y los componentes, un grupo para ensamblar las partes y un grupo para probar la unidad ya terminada. El resultado es una división de trabajo que conlleva una considerable interdependencia y por tanto, gran coordinación entre los grupos. (fig. 2).

CONCEPTO



Primero tenemos una tarea como la representada en la figura 2, en la cual existe un alto grado de división del trabajo, un alto grado de ejecución y una dimensión relativamente grande; por tanto, es necesario procesar bastante información para coordinar las subtareas interdependientes. Conforme aumenta el grado de incertidumbre, también aumenta la cantidad de procesamiento de información durante la ejecución de la tarea. Las organizaciones deben desarrollar estrategias para procesar la mayor cantidad de información necesaria para mantener el nivel de actuación. Sigamos la historia de una organización ficticia que lleva a cabo la tarea representada en la figura 2 y observemos los mecanismos que se crean para manejar las crecientes cantidades de información causadas por la también creciente



incertidumbre de la tarea.

#### REGLAS PROGRAMAS Y PROCEDIMIENTOS

El método más sencillo de coordinar subtareas interdependientes es especificar por adelantado los comportamientos necesarios para su ejecución en forma de reglas o programas.

Para hacer un uso efectivo de los programas, se les enseña a los empleados de la organización, las situaciones relacionadas con el trabajo, con las cuales han de enfrentarse y los comportamientos apropiados para tales situaciones, entonces, conforme van surgiendo diariamente las situaciones, los empleados siguen los comportamientos apropiados en cada una de ellas. Si cada cual adopta el comportamiento apropiado, la respuesta resultante es un patrón integrado o coordinado de comportamiento.

La principal virtud de las reglas es que eliminan la necesidad de una posterior comunicación entre las sub-unidades, si la organización tiene cientos de empleados, éstos no pueden comunicarse entre sí para garantizar una acción coordinada. Según el grado de las situaciones relacionadas con el trabajo, pueden anticiparse y se puedan derivar reglas de ellas, se garantiza una actividad integrada, sin necesidad de comunicación. Estas reglas y programas cumplen las mismas funciones en las organizaciones que los hábitos en los individuos; eliminan la necesidad de tratar cada situación como nueva; se reduce la cantidad de comunicación y de toma de decisiones cada vez que se repite una misma situación. Además las reglas proporcionan estabilidad a las operaciones de la organización, conforme las personas ingresan y salen de una organización, las reglas proporcionan una memoria para manejar situaciones de rutina.

Sin embargo, el uso de reglas y programas como herramienta de coordinación es limitado, pues restringe a aquellas situaciones relacionadas con el trabajo, que se pueden prever y para las cuales se puede identificar una respuesta adecuada. Conforme la situación enfrenta situaciones nuevas y diferentes, se debe suplementar el uso de reglas con otras herramientas integrantes.

#### JERARQUIA

Cuando la organización que depende de reglas se encuentra con situaciones que no ha enfrentado antes, no tiene respuestas listas a la mano. Cuando se desarrolla una respuesta para la nueva situación, ella debe considerar todas las subáreas que van a ser afectadas. Las actividades de recopilación de información y de solución de problemas, pueden ser considerables. Para manejar esta tarea se crean nuevos roles llamados "Roles Gerenciales", y se organizan en una jerarquía como la que muestra la figura 3. Los ocupantes de estos roles, manejan la recopilación de información y la toma de decisiones necesarias, debido a la incertidumbre.

Entonces cuando surgen los eventos no previstos, el problema se remite al gerente que tiene la información para tomar una nueva decisión. Además, la jerarquía es también una línea de autoridad y de poder de recompensa, por lo cual, las decisiones de los ocupantes de estos roles son determinantes efectivos del comportamiento de quienes llevan a cabo la tarea. De esta manera, la jerarquía de autoridad se emplea en una base de excepción, ésto es, la nueva situación para la cual no hay una respuesta planeada con anterioridad se refiere hacia arriba en la jerarquía, para permitir la creación de una nueva respuesta. Cuando el proceso que describimos continúa bastante mecanístico, la nueva situación se vuelve a referir hacia arriba en la jerarquía hasta que el punto en donde se encuentra un superior común para todas las unidades afectadas por la nueva situación, crea la siguiente respuesta.

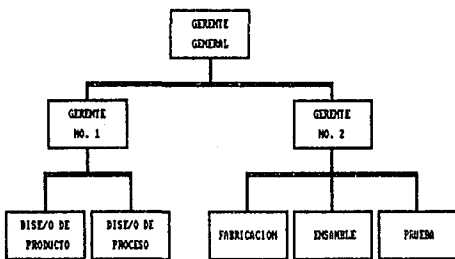


FIG. 3 Estructura jerárquica de la organización.

Es importante destacar que la jerarquía se emplea "además de", no "en lugar de", el uso de reglas, esto es, las reglas logran coordinación para las situaciones uniformes y repetitivas, mientras que las situaciones nuevas y poco comunes son referidas hacia arriba. Esta combinación garantiza una respuesta organizacional coordinada e integrada para las situaciones con que la organización se enfrenta.

La debilidad del sistema de comunicación, estriba en que cada eslabón tiene una capacidad finita para manejar información. Conforme las sub tareas de la organización aumentan en incertidumbre, se originan más excepciones que deben ser referidas hacia arriba donde la jerarquía empieza a sobrecargarse. Se desarrollan retrasos serios entre la transmisión hacia arriba de información acerca de la nueva situación y la respuesta de esta situación hacia abajo. En esta situación, la organización debe desarrollar nuevos procesos para suplementar las reglas y

la jerarquía.

#### FIJACION DE METAS Y OBJETIVOS

Conforme aumenta la incertidumbre sobre la tarea, el volumen de información entre los puntos de toma de decisiones sobrecarga la jerarquía. En esta situación es más eficiente bajar los puntos de decisión a los puntos de acción en donde se origina la información, esto puede lograrse aumentando la cantidad de discreción ejercida por los empleados a niveles más bajos de la organización, sin embargo, conforme aumenta la cantidad de discreción ejercida por los niveles más bajos de la organización, ésta enfrenta un problema potencial sobre control de comportamiento. Esto es, ¿Cómo puede estar segura la organización de que los empleados elegirán siempre la respuesta apropiada para las situaciones relacionadas con el trabajo, en las cuales se van a encontrar?.

Para aumentar las posibilidades de que los empleados elijan el comportamiento apropiado, las organizaciones desarrollan dos respuestas para manejar el problema de control de comportamiento. El primer cambio involucra la sustitución del entrenamiento profesional de la fuerza de trabajo para un programa centralizado y detallado de los procesos de trabajo. Esto se ilustra, con una comparación entre industria de manufactura e industria de construcción. En la producción en masa, los procesos de trabajo que se planean por adelantado son:

- 1) El lugar en el cual se va a desarrollar una tarea en particular.
- 2) El traslado de herramientas, de materiales y de trabajadores hacia este lugar de trabajo y la disposición más eficiente de éstos.
- 3) Algunas veces, los movimientos particulares que se van a hacer para llevar a cabo una tarea.
- 4) Los programas y asignaciones de tiempo para las operaciones en particular.
- 5) Los criterios de inspección de esas operaciones en particular.

En la construcción, todas esas características del proceso de trabajo, son manejadas por un trabajador de acuerdo con los conocimientos empíricos que forman los principios del oficio.

Estas dos descripciones, representa un cambio en el control basado en la supervisión y vigilancia al control basado en la selección de trabajadores responsables y se selecciona a los trabajadores que poseen las habilidades y aptitudes necesarias.

La profesionalización en sí, puede no ser suficiente para

llevar la toma de decisiones a los niveles inferiores de organización, la razón es que, cuando existe interdependencia, una alternativa basada en estándares profesionales o de manufactura puede no ser la mejor para toda la organización. Para manejar el problema, las organizaciones llevan a cabo procesos encaminados a fijar metas y objetivos para cubrir las interdependencias principales.

Un ejemplo sobre la manera en que se usan las metas puede verse, considerando al grupo de diseño responsable de la estructura del ala de un avión. La interdependencia del grupo con otros grupos de diseño se maneja mediante especificaciones técnicas, así como un conjunto de objetivos (los cuales no deben excederse) con respecto al peso, a las horas dedicadas al diseño y a la fecha de terminación. No necesitan comunicarse con ningún otro grupo de diseño, respecto a los asuntos relacionados con el trabajo, siempre que ellos y los grupos interdependientes puedan operar dentro de los objetivos planeados.

Así la fijación de metas ayuda a coordinar subtareas interdependientes y permite aún que haya discreción en el nivel de subtarea local. En lugar de especificar comportamientos específicos a través de reglas y programas, la organización especifica objetivos que deben ser logrados y permite a los empleados seleccionar el comportamiento apropiado para lograrlos.

La capacidad de los grupos para operar dentro de los objetivos planeados depende parcialmente del grado de incertidumbre de la tarea. Esto es, en la planeación de un nuevo diseño los objetivos tendrán que fijarse y volver a fijarse a lo largo de todo el esfuerzo del diseño.

El no alcanzar los objetivos planeados, generalmente requiere de una decisión adicional y, por tanto de un procesamiento adicional de información. El procesamiento adicional de información tiene lugar a través de la jerarquía en la misma forma en que se manejan las excepciones de la regla. Los problemas se manejan por excepción, se llevan hacia niveles más altos de la jerarquía para ser resueltos, el problema asciende hasta el primer nivel, en el que se encuentra un superior común para todas las unidades afectadas. Se toma una decisión y se comunican los nuevos objetivos a las subunidades, de esta manera permanece integrado el comportamiento de las subunidades interdependientes.

Sin embargo, conforme la organización lleva a cabo tareas más inciertas, las decisiones tienen que tomarse cada vez que se descubre nueva información. El volumen de procesamiento de información puede sobrecargar a la organización que se comporta en la forma mecánica detallada. La organización entonces debe adoptar una estrategia, ya sea para reducir la información necesaria a fin de coordinar sus actividades, o para aumentar su capacidad de procesar más información, enseguida se identifican e integran estas estrategias a la estructura.

La habilidad de una organización para coordinar con éxito sus actividades mediante la fijación de metas, la jerarquía y las reglas, depende de la combinación entre la frecuencia de las excepciones y la capacidad de la jerarquía para manejarlas conforme aumenta la incertidumbre sobre la tarea, aumenta el número de excepciones hasta que la jerarquía se sobrecarga, entonces la compañía debe emplear nuevas estrategias de diseño. Puede actuar de dos maneras para reducir la cantidad de información que se procesa o puede actuar de dos maneras para aumentar su capacidad de manejar más información. Una organización puede elegir desarrollarse de ambas formas. Los dos métodos para reducir la cantidad de información y los dos métodos para aumentar la capacidad de procesamiento se muestran en la figura 4. El efecto de todas estas acciones es el de reducir el número de casos excepcionales enviados hacia arriba, a través de los canales jerárquicos de la organización.

- 1.- REGLAS Y PROGRAMAS
- 2.- REFERENCIA JERARQUICA
- 3.- FIJACION DE METAS Y OBJETIVOS

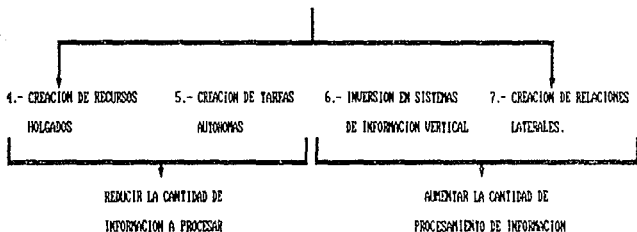


Figura 4. Estrategias de diseño de la organización.

#### CREACION DE RECURSOS HOLGADOS

Una organización puede disminuir el número de excepciones que ocurren, simplemente disminuyendo el nivel requerido de actuación. En el ejemplo del diseño de Ala de Avión, puede advertirse el tiempo programado, la cantidad de carga permitida o las horas hombre. En cada uno de estos casos se podrían consumir más recursos, estos recursos adicionales se llaman Recursos Holgados.

## Recursos Holgados.

Los Recursos Holgados constituyen un costo adicional para la organización y para el cliente, sin embargo, mientras mayor sea el tiempo programado disponible, menor será la probabilidad de incumplir un objetivo; mientras menores sean las excepciones, menor será la sobrecarga en la jerarquía. Por tanto la creación de Recursos Holgados a través de niveles reducidos de actuación, es decir, menor productividad sobre los recursos disponibles, la creación de Recursos Holgados disminuye la cantidad de la información que debe ser procesada durante la ejecución de la tarea y previene la sobrecarga de los niveles jerárquicos.

## CREACION DE TAREAS AUTONOMAS

El segundo método para reducir la cantidad de información procesada es cambiar el diseño de tarea funcional, a otro en el que cada grupo cuente con todos los recursos necesarios para llevar a cabo sus tareas.

La estrategia de autonomía cambia la base de la estructura de autoridad de la basada en insumos, recursos, habilidades o categorías ocupacionales a una basada en categorías geográficas o de producción. El cambio reduce la cantidad de procesamiento de información a través de varios mecanismos, dos de los cuales se describen aquí.

Primero, reduce la cantidad de diversificación de producción habiendo una sola recopilación de recursos, por ejemplo, una organización profesional con múltiples especialidades que proporciona servicio a tres diferentes grupos de clientes debe programar el uso de estas especialidades en tres demandas de sus servicios y determinar las prioridades cuando ocurra un conflicto pero si la organización cambia a tres grupos uno para cada categoría de clientes, cada uno con todas las categorías necesarias, los conflictos desaparecen y no hay necesidad de procesar información para determinar prioridades.

El segundo medio de reducción de información ocurre a través de una menor división del trabajo. La estructura funcional o especializada en recursos comparte la demanda de habilidades en todas las categorías de la producción. Como la división del trabajo se determina por la amplitud del mercado, se debe reducir la división del trabajo conforme disminuye la demanda. En la estructura autónoma no existe la suficiente demanda de una tarea o actividad en cada grupo y, por tanto los distintos grupos deben llevar a cabo dicha tarea, cada uno por separado, reduciendo el nivel de especialización, pero, evitando el problema de programar el tiempo de un profesional con respecto a tres posibles usos.

## INVERSION EN SISTEMAS DE INFORMACION VERTICAL

La organización puede invertir en mecanismos que le permitan

procesar la información adquirida durante la ejecución de la tarea, sin sobrecargar los canales de comunicación jerárquica. La inversión ocurre de acuerdo a la siguiente lógica; después de que la organización ha desarrollado su plan y fijado sus objetivos con respecto a peso, esfuerzo, presupuesto y programa, ocurren eventos no anticipados que generan excepciones, las cuales a su vez requieren ajustes del plan original, en algún momento el número de excepciones se vuelve significativo, y entonces es preferible generar un nuevo plan, en vez de seguir haciendo cambios al plan anterior con cada excepción que surge.

La estrategia de inversión consiste en recopilar cada información en los puntos de origen y dirigirla en los momentos apropiados a los lugares apropiados de la jerarquía. La estrategia aumenta el procesamiento de información en el tiempo de planeación, a la vez que reduce el número de excepciones que han sobrecargado la jerarquía.

#### CREACION DE RELACIONES LATERALES

La última estrategia consiste en emplear selectivamente procesos de decisión lateral que pasan a través de las líneas de autoridad. La estrategia lleva el nivel de toma de decisiones hacia abajo, donde existe la información, en lugar de llevarlo hacia arriba, hacia los puntos de decisión. Descentraliza las decisiones sin crear grupos autónomos. Se emplean varios mecanismos, cuyo número y tipo dependen del nivel de incertidumbre.

La manera más simple de la relación lateral es el contacto directo entre dos personas que comparten un problema. El fin primordial es de que ambos individuos con un problema en común lo solucionen comprometiéndose al cambio necesario. El contacto directo evita pasar el problema a un gerente superior y elimina la sobrecarga en la jerarquía.

En algunos casos se presenta considerable contacto entre dos subareas, tales como el diseño de procesos y el ensamble. Bajo estas circunstancias puede crearse un nuevo rol, un rol de enlace para manejar los contactos interdepartamentales.

Conforme mayor número de decisiones y de mayor importancia se toman a niveles inferiores dentro de la organización a través de los grupos interdepartamentales, se originan problemas de liderazgo. La respuesta a esto es la creación de un nuevo rol; un rol integrador; la función de este rol es representar al gerente general en las decisiones interdepartamentales para una marca en particular, una línea de producto, un proyecto, un país o una unidad geográfica. A quienes cumplen este rol se les llama comúnmente gerentes de producto en firmas comerciales, gerentes de proyecto o gerentes de unidad.

En resumen, las relaciones laterales permiten trasladar las decisiones hacia niveles más bajos de la organización, garantizando sin embargo, que incluya toda la información en

el proceso. El costo de la estrategia lo constituye la mayor cantidad de tiempo gerencial que debe emplearse en procesos de grupo y los costos de los roles de integración y enlace.

#### SELECCION DE ESTRATEGIA

Se han presentado cuatro estrategias. La organización puede elegir una o alguna combinación de varias si así lo desea. Lógicamente se elegirá la estrategia que sea menos costosa en su contexto ambiental.

Es importante observar que las cuatro estrategias se consideran como un conjunto exhaustivo de alternativas. Esto si la organización enfrenta mayor incertidumbre debido al cambio tecnológico, a normas superiores de actuación, a una mayor competencia, o a una línea de producto diversificada para reducir la dependencia, entonces aumenta la cantidad de procesamiento de información. La organización tiene que adoptar al menos una de las cuatro estrategias cuando se enfrenta a una mayor incertidumbre. Si no se elige conscientemente algunas de las cuatro, entonces ocurrirá automáticamente la primera, es decir, la reducción de las normas de actuación. No decidir es decidir, y significa dedicarse a la creación de recursos holgados como única estrategia para eliminar la sobrecarga de jerarquía.



## CAPITULO VII

### DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES

#### DIAGNOSTICO Y ACCION

##### 7.1 INTRODUCCION

En nuestros días tanto gerentes como estudiantes se encuentran asediados por técnicas e ideas destinadas a mejorar la efectividad de las organizaciones, por ejemplo, en el área de la toma de decisiones, por una parte se pide estimular la autonomía y la mayor participación de los miembros de la organización en las decisiones en todos los niveles jerárquicos, pero por otra parte se aconseja confiar cada vez más en el computador o en otras técnicas de programación o en las dos cosas para mejorar la efectividad en la toma de decisiones, de igual modo, algunas autoridades señalan que el dinero es todavía un poderoso incentivo, pero otras indican que el dinero no es realmente un motivador.

Esta es sólo una muestra de las cuestiones sobre las cuales se ofrecen consejos aparentemente contradictorios de los actuales y futuros gerentes acerca de la manera como deben diseñar y desarrollar sus organizaciones.

Si estos problemas humanos y organizacionales fueran solamente periféricos, la confusión resultante no sería de mucha trascendencia; pero el punto en que está de acuerdo la mayoría de directivos, consultores y autores, es que el tratamiento de esos problemas es crucial para el éxito de una organización cual sea su género.

Es así como surgen diversas interrogantes fundamentales que subyacen en estas contradicciones: ¿Cómo podemos conceptualizar mejor las organizaciones?, ¿Qué entendemos por desarrollo organizacional?, ¿Cuáles son las relaciones esenciales entre los individuos y las organizaciones, y entre éstas y su ambiente más general?. ¿Es posible a las organizaciones adaptarse continuamente a los cambios ambientales y a los cambios entre sus colaboradores individuales?, ¿Mediante qué proceso se puede lograr ésto?.

En relación con las preguntas anteriores, describiremos conceptos desarrollados por los autores Paul R. Laurence y Jay W. Lorch estudiosos del campo, referente al desarrollo organizacional los cuales complementan un vasto campo de estudios referentes a la materia y que representan un en conjunto los instrumentos de las ciencias del comportamiento, que se están desarrollando y que se pueden aplicar a las cuestiones del desarrollo organizacional.

## DEFINICION DE LAS ORGANIZACIONES

Es necesario aquí, partir de una definición de organizaciones. Esto significa, que debemos empezar por la necesidad que tienen los individuos de agruparse y formar sociedades que les permitan encarar en una forma más eficaz, su ambiente que les rodea. Solemos pensar que las organizaciones tienen un objetivo, pero éste no es literalmente el caso, las personas tienen objetivos; las organizaciones no. Una organización puede especializarse en una cosa u objetivo principal como producir, vender o proporcionar un determinado servicio. Entonces diremos que éste es su propósito, pero es más exacto decir que esta organización ha adoptado una estrategia planeada u objetivo, lo cual significa lograr la contribución de personas que en realidad buscan satisfacer una variedad de objetivos diferentes. Estas personas han tomado la decisión común de trabajar por sus diferentes objetivos de manera coordinada, alrededor de una estrategia u objetivo cual sea éste.

A medida que las organizaciones se hacen más complejas, notamos que es aún más difícil si no imposible, establecer su "objetivo" en una adecuada afirmación breve. ¿Quién puede establecer brevemente cuál es el objetivo de una Secretaría de Estado o una Empresa Transnacional? si creemos que la organización tiene un objetivo, nuestra incapacidad para expresarlo es una experiencia perturbadora. Cualquier organización tiene pues, la tarea esencial de estructurar el objetivo u objetivos centrales que guían las transacciones centrales de la organización con su ambiente.

Con base en estas ideas podemos ahora expresar una definición de organización. "Una organización es la coordinación de actividades diferentes de colaboradores individuales para llevar a cabo transacciones planeadas con el ambiente".

La expresión de actividades diferentes involucra el concepto tradicional de división del trabajo o de "función diferenciada". El término "coordinación" es elemento de la ecuación de la división del trabajo, sin coordinación la división del trabajo es incierta, es decir, se tiene una antítesis de organización. Las organizaciones deben tener coordinación para cumplir con los objetivos centrales y deben tener al menos algunos de los mecanismos de comunicación y toma de decisiones, antes de poder contar con alguna coordinación.

Cuando hablamos acerca del Desarrollo Organizacional se quiere decir que se pretende encontrar formas para cambiar a la organización de su estado actual hacia uno más desarrollado. Esto da origen a dos cuestiones fundamentales: 1) ¿Cuáles son las áreas principales de problemas en las cuales deseamos cambiar la organización? 2) ¿Cómo establecer la dirección en que deseamos desarrollar la organización en éstas áreas?. Ahora trataremos con la primera de éstas preguntas.

Relacionada con este problema básico tenemos la división adecuada de actividades que la organización encuentra necesaria para realizar las transacciones con su ambiente. Una organización de un tamaño apreciable, debe conformar grupos o unidades por la realización de diferentes clases de actividades (tareas) requeridas por la ejecución de su estrategia transaccional seleccionada, es aquí donde interviene la calidad de las transacciones en el área de contacto de la organización y su ambiente.

La necesidad de que cada unidad tenga características acordes con su tarea, se relaciona directamente con el segundo problema importante que consideramos respecto al desarrollo, es decir, el área de contacto entre grupos o unidades dentro de la organización, pues una vez que las unidades se han dividido existe el problema fundamental de lograr la integración entre ellas pues frecuentemente se originan serios problemas entre los grupos, cuyos síntomas son la competencia destructiva, la reserva y la hostilidad. El proceso de integración debe hacer frente a estos problemas para lograr la unidad del esfuerzo.

También está impuesto en la definición de organización otro problema que tiene que ver con el área de contacto entre los colaboradores individuales y la organización. Ya hemos anotado que la organización tiene que ver con la expresión de sus fundadores individuales, ellos deciden que sus propósitos individuales se pueden lograr de mejor forma, mediante la combinación de fuerzas en una forma organizada. Esto inicia el proceso en el cual los individuos hacen contribuciones a una organización, a cambio de ciertos estímulos que juzgan satisfactorios.

Los tres aspectos generales de desarrollo mencionados antes, representan el principal objetivo al que se avocarán los esfuerzos de desarrollo organizacional.

#### CONCEPTOS BASICOS EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La creación de un marco conceptual acerca de un tema como desarrollo organizacional, es un paso esencial hacia la comprensión y la acción, por lo que iniciaremos describiendo los siguientes conceptos:

- a) El modelo de sistemas
- b) El modelo de diferenciación, integración y
- c) Variables de conflicto directivo

#### 7.2 CONCEPTOS PARA EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES

##### ANALISIS DE SISTEMAS

Sin intentar detallar por completo todas las implicaciones del punto de vista de sistemas de una organización, subrayaremos ahora dos ideas básicas, la primera de ellas es la existencia de una interdependencia esencial entre los elementos de la

organización, de tal manera que un cambio en una parte, causa impacto en las otras. La segunda idea, es la de que los sistemas sociales organizacionales, al contrario de los sistemas biológicos o mecánicos tienen la facultad de modificarse así mismos de una manera estructural fundamental. Buckley la llama propiedad morfogenética de las organizaciones y la cita como principal carácter distintivo de las mismas, por ejemplo, una máquina no puede alterarse por sí misma su tren de engranes, un animal no puede crear una pierna extra, pero la organización sí puede crear cosas análogas: un negocio; un banco pueden añadir o eliminar departamentos y modificar su estructura de autoridad y comunicación.

Desde fuera las organizaciones aparecen como entidades monolíticas movidas por una mente maestra a lo largo de una senda inexorable y predeterminada, pero, desde adentro aparecen frecuentemente en una situación caótica tratando de moverse en todas direcciones a su vez. La verdad está en un lugar intermedio, pero es éste semicaótico y semiplaneado proceso de autocorrección y automodificación el que da a las organizaciones propiedades morfogenéticas que las convierte potencialmente en herramientas muy flexibles y poderosas para extender el control del hombre sobre su ambiente.

Con esta concepción general de las organizaciones como sistemas altamente interdependientes y morfogenéticos, queremos observar en detalle, los conceptos de diferenciación y de integración y cómo pueden ayudarnos ellos a comprender mejor las áreas de contacto de la organización con el ambiente, y las de los grupos entre sí.

#### EL MODELO DE DIFERENCIACION - INTEGRACION

Las nociones de diferenciación y de integración y conceptos conexos que tienen que ver con el manejo de los conflictos entre los grupos, se representan como un modelo conceptual completo, y lo que describiremos a continuación es sólo un resumen basado principalmente en la experiencia de un estudio experimental realizado por los autores y de la concepción de las organizaciones como sistemas.

#### DIFERENCIACION

Para entender las demandas que hace el ambiente a una organización, comenzaremos por ver qué grado de diferenciación deberá existir entre los distintos grupos, como ya se dijo, esto depende de las características internas que cada grupo debe desarrollar para llevar a cabo transacciones planeadas en conjunto con su parte correspondiente del ambiente. Si estas partes del ambiente son bastante homogéneas en su grado de certeza, las unidades deberán ser bastante semejantes en las prácticas formales de organización y en las orientaciones de los miembros de las mismas, si las partes del ambiente son muy diferentes en su grado de certeza, las unidades deben ser más diferenciada.

## INTEGRACION

El modelo concentra su atención no sólo en el grado de diferenciación necesaria, sino también en la integración requerida entre las unidades de la organización. Debemos interesarnos por dos aspectos de la integración: Qué unidades deberán trabajar juntas y Qué tan rígidos son los requerimientos de interdependencia entre ellas. Pero hay una fuerte relación inversa entre diferenciación e integración, cuando las unidades en especial por sus tareas particulares, son bastante diferenciadas, es más difícil lograr la integración entre ellas que cuando los individuos en tales unidades tienen maneras semejantes de pensar y actuar.

El organismo organizacional básico para lograr la integración, es desde luego la jerarquía directiva en organizaciones con poca diferenciación, esto es a menudo suficiente para lograr la necesaria colaboración entre los grupos; sin embargo, las organizaciones enfrentadas a requerimientos tanto de alto grado de diferenciación como de estrecha integración deben desarrollar métodos suplementarios de integración.

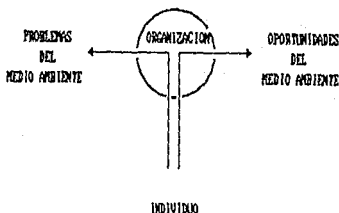
### VARIABLE DE CONFLICTO DIRECTIVO

Este modelo también incluye otro grupo de variables importantes: las pautas de comportamiento utilizadas para manejar los conflictos entre los grupos. Cuando individuos con diferentes puntos de vista buscan unificar sus esfuerzos, aparecen inevitablemente los conflictos. El éxito de una organización para lograr la integración depende en gran parte, de la manera en que los individuos resuelven sus conflictos. Las pautas de comportamiento que conducen a una efectiva resolución de conflictos varía en algunos aspectos según las demandas del ambiente y en otros aspectos es diferente a ellas.

Esos factores de conflicto directivo que varían con las demandas del ambiente, incluyen el patrón de influencia o de poder entre los grupos. La influencia entre los grupos significa el nivel organizacional en que reside la influencia o el poder para tomar decisiones dirigidas a resolver los conflictos. Para que el conflicto sea tratado efectivamente, esta influencia debe estar tratada en el punto jerárquico de varios grupos donde exista el conocimiento para alcanzar tales decisiones, naturalmente esto puede variar de acuerdo a la certeza de la información en varias partes del ambiente en particular. El patrón requerido de influencia entre los grupos, también varía con la demanda del medio. Los grupos que tienen un conocimiento crítico acerca de las condiciones ambientales son los que necesitan mayor influencia para resolver los conflictos entre los grupos, si la organización ha de ser efectiva en resolver los conflictos.

En Resumen: El modelo de Diferenciación - Integración, proporciona un conjunto de conceptos que nos permite comprender

las características que debe tener una organización para ser efectiva, frente a unos aspectos particulares de las circunstancias ambientales. Dirige nuestra atención a las demandas del ambiente sobre la organización, en relación con el grado de diferenciación, el patrón y grado de integración, los mecanismos integrativos y la conducta en la resolución de los conflictos en suma, ofrece una vía para comprender mucho de lo que se necesita cambiar en las áreas de contacto entre la organización y el ambiente, así como entre grupos.



### 7.3 EL AREA DE CONTACTO ENTRE LA ORGANIZACION Y EL AMBIENTE

Nos resulta extraño que las organizaciones deben efectuar transacciones con el ambiente, simplemente para sobrevivir, y lo que es más importante para crecer. Algunos analistas de los problemas organizacionales han mencionado continuamente la transacción con el ambiente como uno de los aspectos cruciales, si no el más crucial. Esto ha sido tratado ampliamente por los economistas y los expertos en políticas y estrategia de negocios, pero el tema no ha sido estudiado con amplitud por los especialistas en la aplicación de las ciencias del comportamiento, y no se ha dado atención a los aspectos humanos que afectan la naturaleza de tales transacciones, como por ejemplo: ¿Cuál es la naturaleza de la información intercambiada a través de los límites organizacionales? ¿Cuales son las principales determinantes de su naturaleza? ¿Cuales son sus consecuencias?.

No es sorprendente entonces que los esfuerzos sistematicos para diagnosticar y mejorar la naturaleza de estas relaciones entre la organización y el ambiente se encuentren también rezagados en relación con el esfuerzo aplicado al mejoramiento

de las relaciones internas.

Quizas el interes se ha localizado en las transacciones internas, porque las dos partes que intervienen en una relación imperfecta, al estar dentro de la institución tienden a encausar sus dificultades a una fuente única: el superior común en lo alto de la escala jerárquica. Esto dirige la atención hacia los costos de las relaciones insatisfactorias en el trabajo y origina las acciones correctivas. Hay menos probabilidad de que ocurra en relación con las transacciones limítrofes. Además, no es tan fácil recoger información sobre el estado de las relaciones en espacios más amplios, pues los participantes externos puede ser que no se sientan obligados a cooperar.

#### EL CONTINUUM DE CERTIDUMBRE E INCERTIDUMBRE

Las características de una unidad organizacional de alguna manera deberían igualarse con las del segmento ambiental, para que prevalezcan relaciones transaccionales favorables. En este aspecto se parte de la teoría de que si el sector del ambiente involucrado aparece en un estado uniforme e invariable, es decir, sin mayores cambios, la cantidad y la complejidad de la información requerida será menor, que si ocurriese lo contrario, es decir, un alto grado de incertidumbre y cambio en la parte relativa del ambiente.

En conclusión, para relacionarse efectivamente con el ambiente, cualquier organización debe tener una información razonablemente oportuna y exacta acerca del ambiente y especialmente acerca de los cambios ambientales, por supuesto este trabajo será más fácil si el ambiente es relativamente estable. El trabajo puede especificarse en una serie determinada de reglas operativas. Los mensajes necesarios se pueden manejar de superior a subalterno, los cuales pueden ser pocos y estrechos, pero relativamente baratos y menos sujetos a error, los plazos cortos son usualmente adecuados para tener en cuenta las reacciones del ambiente en las reacciones de la empresa.

Por otra parte la vida de una unidad organizacional debe hacerse más compleja para enfrentarse a cambios rápidos e inciertos de ambiente, en este aspecto es recomendable un modelo de comunicación hacia todos lados en el cual permite que las señales de medio ambiente se revalue e interpreten todos los puntos de la organización, en vez de simples canales de superior a subalterno. Usualmente se necesita un período de orientación más amplio, el crecimiento de esta compleja y sofisticada red de comunicación (además de ser la más costosa), se ve fomentada por un estilo interpersonal que pone énfasis en la construcción de sólidas relaciones entre la gente, en vez de simplemente efectuar la tarea,

#### ESTABILIDAD VS. CAMBIO EN EL MEDIO AMBIENTE

La obtención y proceso de información relativa del ambiente,

aún cuando sea especialmente crítica, no es el único requisito para adelantar transacciones de buena calidad en el área de contacto entre la organización y el ambiente, además de intercambio de información, la gente localizada en estas áreas de contacto debe negociar con frecuencia los términos de intercambio de bienes tangibles y de servicios menos tangibles de muchas clases.

En un ambiente relativamente estable, es probable que el tiempo haya traído más competidores a la lucha, y que por tanto los recursos sean escasos, en estas circunstancias las organizaciones que llevan a cabo mejores transacciones operan con controles internos más estrechos, más reglas y canales de comunicación más simples, es decir, tendrán posiciones cerradas y listas para una lucha competitiva. de nuevo, es un proceso de acuerdos.

En el otro extremo existe una unidad organizacional que actúa en un ambiente que cambia continua y rápidamente. Los recursos son variados y abundantes, pero la organización debe ser capaz de resolver los problemas de una manera creativa y flexible para descubrir las oportunidades potenciales de efectuar transacciones más favorables, inmediatamente aquí prospera aquella unidad que descansa, no en las reglas sino en una red más compleja y amplia de comunicaciones que sirvan como estímulo de las nuevas ideas. Este tipo de unidad se orientará hacia un tipo de perspectiva a más largo alcance, así se equiparará con los razgos de su ambiente, al trabajar por resolver los problemas de definir y redefinir continuamente los términos de sus transacciones ambientales.

Una manera de adoptar una estrategia total para una organización, es la de desarrollarse en ella la capacidad para llevar adecuadas transacciones en cada una de las áreas de contacto importantes, con algunas ventajas especiales en relación con una o dos de ellas sea posible una transacción favorable, estas son las áreas de competencia característica, para usar el término de Seznik. Una organización en la cual cada una de sus unidades limítrofes éste bien emparejada con su correspondiente sector ambiental, se encuentra en una posición deseable para detectar oportunidades de nuevas clases de transacciones favorables con el ambiente y para anticiparse con el desarrollo de nuevos riesgos en el mismo.

Sin embargo, a medida que el ambiente pertinente cambia, la organización necesita no solo de unidades adecuadamente equipadas sino que también requiere del establecimiento de otras nuevas, para hacer frente a los nuevos hechos que resultan del ambiente y para al resguardamiento de antiguas unidades, un ejemplo de esto es la aparición de sistemas computacionales, lo que ha obligado a muchas firmas a crear un departamento especializado en el manejo de los servicios de Informática y Administración.



## EJEMPLOS DE DESAJUSTE ENTRE LA ORGANIZACION Y EL AMBIENTE

Los problemas en el área de contacto de la organización y el ambiente posiblemente se manifiesten a través de resultados económicos, por ejemplo: en el área de contacto entre el vendedor y el comprador por una pérdida en el volumen de venta, en investigación y desarrollos por la disminución en el flujo de nuevos productos, etc.. No obstante estos indicadores de conflicto en áreas de contacto son bastante lentos en mostrarse y los gerentes aprenden a ser sensibles a los primeros indicios de dificultad.

Otra clave podría ser que los mejores especialistas abandonan la compañía y existe un inquietante grado de rotación entre los más provisorios profesionales. Estas serían señales que bien podrían conducir a problemas humanos en el área de contacto entre la organización y su ambiente.

Concluyendo, los problemas que son detectados en ésta área de contacto pueden ser resueltos específicamente si son diagnosticados y planteados correcta y oportunamente, hecho esto se tendrá que preparar todo un planteamiento ante los diferentes elementos directivos involucrados, en el cual se tratará de que los mismos acepten y se comprometan a la resolución de tales conflictos y a la elaboración de objetivos de cambio que pueden ser alcanzados mediante una gran variedad de métodos, ya sea mediante el empleo de programas sancionales diseñados específicamente y con distintas técnicas pedagógicas; así mismo se podrán efectuar conjuntamente cambios en la estructura formal desde reorganización total hasta modificaciones de contenido de funciones particulares y en la actitud de quien lo tiene a su cargo.

### 7.4 EL AREA DE CONTACTO ENTRE GRUPOS

Como hemos indicado anteriormente, si las organizaciones han de tratar efectivamente con su ambiente, deben diferenciarse en grupos de colaboradores individuales, cada uno de los cuales manejará las transacciones con una parte del ambiente total de la organización. El segundo grupo de problemas del desarrollo organizacional, mantener y mejorar las relaciones de las áreas de contacto entre estos grupos, surge como resultado de esta diferenciación entre unidades organizacionales. El objetivo de los esfuerzos de desarrollo organizacional en esta área de contacto, es el de lograr una integración entre éstos grupos de colaboradores especializados, con el fin de que puedan hacer un esfuerzo coordinado hacia el logro de los objetivos totales de la organización, al mismo tiempo que trabajan efectivamente en el manejo de los asuntos a particulares de su especialidad en el ambiente.

### PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN EN ESTA AREA DE CONTACTO

Algunos gerentes acuden en búsqueda de ayuda profesional para

mejorar el funcionamiento de su organización en esta área de contacto, y se quejan de diversos síntomas, pero generalmente tienen dificultad en la identificación de la raíz del problema, y pueden expresar su visión del problema de la siguiente forma:

- Las decisiones importantes no se toman pues cada grupo cree que el otro está tratando el problema y como resultado ninguno de los dos lo resuelve atribuyendo a menudo el problema de una ruptura de comunicaciones.

Por lo regular los gerentes han tenido en cuenta que sus problemas pueden tener causas económicas y técnicas, y han concluido que éstas no son la raíz del problema. Entonces se desarrolla una vaga sensación de ansiedad, pero los gerentes no tienen una idea clara de dónde buscar las causas del problema o qué hacer con respecto a ellas y entonces acuden en busca de expertos en problemas de organización.

En estos casos el primer paso es, hacer un diagnóstico de la naturaleza de los problemas subyacentes, de esta área de contacto para poder actuar más allá de los síntomas presentes. Para este propósito usamos el modelo de Diferenciación - Integración.

La aplicación de un modelo de Diferenciación-Integración está intimamente ligado al estudio del ambiente y al grado de incertidumbre que se tenga de éste, es decir de un ambiente incierto y de continuos cambios de tenderá a tratar al grupo hacia una diferenciación más acentuada que permita que los individuos que conforman el grupo de trabajo se especialice en determinar áreas y funciones, así mismo, se buscarán canales más informales que permitan un ágil flujo de información y una intergración de las diversas especialidades, todo ello enfocado a un objetivo común que debe existir para todos los grupos.

Por otra parte en un ambiente cierto y estable el grado de especialización será menos diverso y los canales de comunicación más formales, puesto que la unidad de los grupos estará basada en metas concretas y objetivos a fines de más corto plazo.

En conclusión, el modelo de Diferenciación-Integración es un principio que supone un modo de estudiar la asignación de funciones y a su vez, la comunicación, especialización y fijación de objetivos que deben existir en cada grupo según la incertidumbre o certidumbre del ambiente que lo rodea.

#### EL PROCESO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL AREA DE CONTACTO ENTRE GRUPOS

El Desarrollo Organizacional está influenciado de tres formas por el hecho de concebir a las organizaciones como sistemas:

1. Los objetivos de cada esfuerzo de Desarrollo Organizacional y las medidas por tomar, deben plantearse de tal forma que se ajusten a los

requisitos del ambiente de la organización y del estado actual de la misma.

2. Concebimos al cambio organizacional, como el proceso de cambio de comportamiento a través de todo el sistema, mediante el suministro de información relacionada con la necesidad de cambio y la dirección hacia donde debe operar dicho cambio. Esto altera el conjunto de expectativas que tienen los miembros de la organización y los motiva a que aporten nuevos patrones de conducta.
3. El Desarrollo Organizacional implica operar sobre todas las variables que afectan o influyen en el comportamiento: Las predisposiciones de los miembros, la naturaleza de las tareas y las prácticas organizacionales formales. Estas variables unidas a las intervenciones educativas pueden alterar las expectativas de los miembros y su conducta.

Las etapas de trabajo del Desarrollo Organizacional descritas anteriormente: Diagnóstico, Diseño, Planteamiento de la Acción, Ejecución y Evaluación. No son generalmente consecutivas o separadas sino, más bien, se entrelazan. No obstante sirven de guía para lograr el trabajo de desarrollo organizacional en esta área de contacto.

Tomando en cuenta esto, el trabajo puede desarrollarse de la siguiente forma: La primera etapa será un estudio del diagnóstico. Existen dos razones para esto:

- 1.- Se intenta elaborar un análisis completo de las demandas del ambiente que incidan en la organización, en esta o en cualquier área de contacto.
- 2.- Se intenta saber qué tan efectivamente la organización logra adecuarse a estas demandas en la actualidad.

La etapa de diagnóstico proporciona una comprensión de la dirección y alcance de los cambios que se requieren siendo además ésta de gran importancia para el diseño de la ejecución del esfuerzo de Desarrollo Organizacional, ellas proporcionan a los gerentes una perspectiva de los problemas existentes sobre los cuales pueden desarrollar una serie de expectativas acerca de la necesidad de cambio y la orientación del mismo, además de que los guían en la discusión de los cambios en la estructura organizacional y en el planeamiento de la ejecución.

En resumen, en una organización vista como un sistema deben considerarse los siguientes aspectos:

- 1.- Cada esfuerzo de Desarrollo Organizacional debe ser elaborado de acuerdo a los requisitos del ambiente de la organización.
2. Los sistemas organizacionales son morfogenéticos y están en capacidad de cambiar y desarrollar sus

estructuras, aquí debemos hacer énfasis de que no se esta sugiriendo que la organización como objeto inanimado pueda lograr ésto. Lo que ocurre más bien es que las cambiantes previsiones y comportamientos de los individuos dan base a éste proceso morfogenético. De esta forma para cambiar a la organización, debemos cambiar las impresiones y actitudes de los miembros de la misma, acerca de lo que se espera de ellos, este es el objetivo primario que guía nuestra planeación de la acción y ejecución de programas como el que se ha descrito.

#### 7.5 EL AREA DE CONTACTO ENTRE EL INDIVIDUO Y LA ORGANIZACION

Anteriormente definimos a la organización como "La coordinación de las diferentes actividades de colaboradores individuales para llevar a cabo transacciones planeadas con el ambiente". Hasta ahora hemos tratado de las áreas de contacto que sugiere esta definición; entre la organización y el ambiente, y entre grupos de colaboradores individuales. El área de contacto entre el colaborador individual y la organización es el conjunto final de problemas sobre el cual queremos tratar.

La interrogante que surge con más frecuencia en ésta área de contacto por parte de los gerentes, es sobre ¿Cómo inducir a los colaboradores individuales para que ejecuten las actividades asignadas? ¿Cómo motivarlos para que contribuyan al logro de los objetivos de la organización en la forma requerida? ¿Cómo canalizar y controlar la conducta de los colaboradores individuales en la dirección deseada? y adicionalmente sobre la forma más efectiva de comunicar a los colaboradores individuales las metas organizacionales, de tal modo que puedan ver la relación existente entre las metas organizacionales y sus necesidades personales, es decir que las necesidades de los individuos y las metas de la organización sean complementarias, si no congruentes, por lo menos no antagónicas.

Tales problemas psicológicos se presentan en todos los grupos de actividad especializada y en todos los niveles jerárquicos los gerentes por lo general están enterados de los síntomas del problema, pueden señalar como causas la falta de esfuerzos o de resultados, el ausentismo o la rotación de personal. Sin embargo su explicación es la de que los colaboradores individuales tienen una debilidad de carácter, les falta motivación, pero se incurre en una equivocación básica, el hecho de que los individuos no estén motivados para lograr las metas de la organización no quiere decir que carezcan de motivación, simplemente significa que están motivados para hacer cosas diferentes al trabajo orientado a fines organizacionales.

Por tanto la primer dificultad que deben encarar los gerentes que se preocupan de los problemas en esta área de contacto, es el hecho de que carecen de instrumentos para obtener siquiera una rudimentaria comprensión de los problemas de motivación individual. Pueden identificar síntomas, pero no

causas y por tanto no pueden acertar en el logro de un diagnóstico significativo y un plan de acción, que les permita reorganizar las transacciones entre la organización y el individuo, de tal modo que los objetivos de ambos sean por lo menos complementarios. Por lo tanto el primer paso en Desarrollo Organizacional es el de disponer de un grupo de instrumentos conceptuales que puedan ser aplicados a los tipos de problemas mencionados.

### CONCEPTOS DE MOTIVACION

Según Schein, "El hombre es un ser económicamente racional". De acuerdo a ésta idea, el hombre está motivado primordialmente por recompensas económicas, tales recompensas son controladas por la organización, por consiguiente el contrato psicológico entre la organización y el individuo es muy simple; esfuerzo o cambio de dinero, las actitudes del hombre acerca del trabajo, de otros individuos de la organización o acerca de la organización misma son irracionales.

Concluyendo que por medio de la acción administrativa y el diseño de la organización, debe impedirse que las actitudes o sentimientos interfieran en el contrato económico racional entre el individuo y la organización.

Elton Mayo y otros seguidores desarrollaron otro enfoque de la motivación individual en las organizaciones. Este enfoque dio énfasis a las necesidades sociales del hombre. La necesidad de pertenencia se tomó como la motivación básica para que los individuos trabajen en una versión exagerada e ideal de este contacto psicológico, los individuos preferían que la organización asegurara la satisfacción de las necesidades sociales a cambio del esfuerzo individual. Según esta tesis el énfasis del hombre en las necesidades sociales es un resultado de la racionalización del trabajo, que ha disminuido el significado intrínseco de trabajo para el individuo. Bajo estas condiciones la gerencia necesita reconocer la existencia de grupos de compañeros como fuente poderosa de satisfacción para los individuos. Si las expectativas compartidas de los miembros del grupo de trabajo no respaldan las metas organizacionales, los controles sociales del grupo pueden ser una poderosa fuerza de contrapeso de a los esfuerzos de la administración, en la utilización de recompensas financieras y controles para lograr las metas organizacionales. Estos estudios respaldan la suposición de que el hombre está motivado socialmente en la vida organizacional.

También nos recomiendan "no generalizar" más de lo necesario puesto que el modelo de racionalidad económica del hombre no es muy general, y tampoco podemos disponer de evidencia absoluta sobre la universalidad del hombre social.

Posteriormente Psicólogos como Argyris, Maslow y Mc. Gregor, desarrollaron una tercera serie de supuestos que Schein ha denominado "Del hombre que se realiza a sí mismo". Las

suposiciones que respaldan este enfoque según Maslow residen en el hecho de que las necesidades del hombre están ordenadas jerárquicamente: Necesidades de Seguridad y Supervivencia, Necesidades Sociales, Necesidades de Autoestima, Necesidades de Autonomía y Necesidades de Realización Personal, esto es, que el hombre puede realizar plenamente sus capacidades. Cuando las necesidades de nivel inferior (Seguridad y Supervivencia) están satisfechas, el hombre empieza a interesarse por resolver necesidades de nivel mayor (Autonomía, Realización Personal). Según esta opinión el contrato esencial entre el individuo y la organización podrá decirse que es de Seguridad, Contacto Social, Autonomía y Realización Personal a cambio de esfuerzo individual. El problema siguiendo este criterio, es que mientras el hombre busca independencia y realización personal, el contexto organizacional lo coloca en una posición de dependencia y limitación que le impide satisfacer estas necesidades en un orden superior.

Schein concluye "Es evidente que tales necesidades de orden superior son importantes respecto a los miembros de la organización colocados en niveles jerárquicos altos, más no se ha aclarado que tan características sean estas necesidades en los empleados de nivel inferior.

Estos enfoques crean opiniones contradictorias y ninguno toma en consideración la naturaleza variable de las tareas individuales, o la multitud de posibles diferencias en factores formales de la organización. Omiten reconocer que la predisposición de los diferentes individuos pueden variar en esencia, como Schein la señala " La teoría de la organización y administración ha tendido hacia concepciones simplificadas y generalizadas del hombre".

Las respuestas de Schein a este problema es el de presentar un nuevo enfoque que ha llamado " El Hombre Complejo".

Este esquema conceptual se ha estructurado en base a una serie de hallazgos recientes de investigación, los cuales indican que un individuo puede concebirse como un sistema de necesidades biológicas, motivos psicológicos, valores y percepciones.

El sistema individual funciona de tal forma que mantiene su equilibrio interno al enfrentarse a las demandas que le imponen fuerzas externas, esencialmente este sistema interno se desarrolla como respuesta a la necesidad básica del individuo de resolver los problemas que les presenta su ambiente externo.

La importancia de este punto de vista de solución de problemas por parte del sistema individual en el área de contacto entre el individuo y la organización ha sido sugerida por el trabajo de Herberg y de Myers. Myers y sus colegas encontraron que los miembros de la organización en muchos trabajos y en diferentes niveles están motivados por el estímulo de una oportunidad de realización.

Al estar involucrados intrínsecamente en el trabajo y sentido de realización que deriva del mismo, eran más importantes que otros factores tales como premios sociales, status, condiciones físicas, y aún recompensas financieras. Herzberg con anterioridad estableció un punto análogo, indicando la distinción entre los factores higiénicos (condiciones físicas, políticas de supervisión, salarios, prestaciones sociales, etc.) y los factores motivadores ( la naturaleza misma del trabajo). El punto básico de Herzberg, sobre el cual Myers y sus colegas han estructurado su sistema es el hecho de que la motivación real del individuo se deriva del sentido de realización en el trabajo. Estos factores higiénicos se llaman así puesto que no motivan, sino, que representan acciones que se toman para evitar el descontento. Básicamente el trabajo de Herzberg y Myers sugiere que los individuos en sus transacciones con organizaciones están motivados por sus deseos de utilizar sus capacidades para resolver problemas.

Para aplicar este punto de vista a las actividades del Desarrollo Organizacional, necesitamos una visión más completa de las características del sistema individual. La afirmación de que el hombre está motivado por una necesidad de dominar los problemas con que se enfrenta es muy amplia y general. Está sujeta a la misma crítica de Schein ha hecho a otras teorías de motivación y administración, para que este criterio del hombre sea operacional, en el contexto de las situaciones organizacionales específicas, necesitamos saber en detalle como opera el sistema individual.

El patron de motivos, valores y percepciones que se desarrolla en un sistema particular de personalidad individual, es el producto de la interacción de las características biológicas del individuo y la experiencia de desarrollo que se encuentra desde su infancia hasta su vida adulta, esto significa que aún cuando todos los individuos se esfuerzan por resolver los problemas que se le presentan la variedad de diferentes experiencias conducen a que el sistema individual se desarrolle diferentemente y aunque el tiempo de desarrollo de la personalidad es un tema muy interesante, también es muy complejo, por lo que para nuestros fines los puntos esenciales son dos:

- 1.- Los diferentes sistemas individuales se desarrollan con diferentes patrones de necesidades, valores y percepciones.
- 2.- Los sistemas individuales no son estáticos, sino que continúan desarrollandose a medida que encuentran nuevas experiencias problemáticas.

El hecho de que cada sistema individual tenga características únicas, es una de las razones para que esta area de contacto sea tan compleja, sin embargo esta complejidad puede manejarse si reconocemos que nuestro interes primordial está en el desarrollo de sistemas organizacionales y no en atender cada sistema individual.

Si bien los psicólogos han ofrecido un gran número de conceptos y esquemas para clasificar las variables de los sistemas individuales, se ha encontrado de utilidad emplear tres factores importantes para describir estos sistemas:

**Percepciones:** La información que el sistema toma de su ambiente.

**Valores:** Conjunto de creencias acerca de lo que está bien o mal, lo que es importante y lo que no lo es, principios que conscientemente sostenemos.

**Motivos:** Los impulsos subyacentes o necesidades que se desarrollan inconcientemente a medida que el individuo experimenta éxito o fracaso en el dominio de su ambiente.

Estas tres variables están muy interrelacionadas, por ejemplo, lo que el individuo percibe de una situación particular, está influenciada por sus valores y motivos, a su vez el desarrollo de motivos y valores esta influenciado por el proceso de percepción, el cual determina la clase de información que toma el sistema.

Al realizar el trabajo de Desarrollo Organizacional, debemos basarnos acentuadamente en estos tres factores, pero como estamos principalmente interesados en los problemas de la motivación en esta área de contacto, las variables más importantes para entender, son los motivos mismos. Igualmente se han elaborado por parte de los psicólogos infinidad de patrones sobre la manera de clasificar los motivos, sin embargo la estructurada por Mc. Clelland nos parece particularmente útil, él identifica tres motivos importantes: necesidad de realización, necesidad de pertenencia y necesidad de poder.

La necesidad de realización se define como una necesidad de éxito competitivo, medido en terminos de una norma personal de exigencia. La Necesidad de Pertenencia, se define como la necesidad de las relaciones cálidas, amistosas y comprensivas con otros. La Necesidad de Poder se define como la necesidad de controlar o influenciar sobre los demás. Como era de esperarse se encontró que no todos los individuos tienen mismos niveles de estos motivos, aunque un motivo puede predominar sobre los otros en algunos individuos, esto no significa que los otros no existan, los otros sin embargo son poco menos importantes.

La relación entre estos motivos y la necesidad de resolver problemas no es difícil de comprender. En realidad, parece que la necesidad de resolver problemas se basa principalmente en estos tres motivos y otros que no han sido aún definidos y medidos, con tanta precisión. A medida que el sistema individual lucha por dominar los problemas, ciertos comportamientos resultan ser casi siempre positivos; esto es, ayudan a solucionar los problemas afrontados por el individuo.



En consecuencia, la próxima vez que necesiten resolver un problema en su mayoría aplicarán de nuevo el mismo patrón de conducta, y a medida que estos patrones de conducta sean consistentemente positivos, el individuo aprende a confiar en ellos. Entonces decimos que una persona está muy motivada para competir en comparación con un estándar de exigencia (necesidad de realización), o que tiene una mayor necesidad de relaciones calidas y amistosas (necesidad de pertenencia), etc. Como resultado de este proceso de aprendizaje, los diferentes individuos desarrollan los ya descritos.

La discusión ya hasta ahora se ha concentrado en una descripción muy general del desarrollo de estos motivos a través del tiempo y de cómo la conducta de las personas en una situación organizacional particular no es solamente una función de las características de su sistema individual, sino que también es el resultado de los problemas y retos que el percibe en el marco organizacional, la naturaleza de estos desafíos está afectada no solamente por lo que el sistema individual percibe, sino también por la realidad de los problemas que la organización plantea.

La realidad de los problemas está conformada por las expectativas de los demás, por la naturaleza de la tarea o función que el individuo debe desempeñar y por las variables formales de la organización, tales como la forma de supervisión, los premios y castigos, los procedimientos de control, etc. con los cuales debe enfrentarse el sistema individual, las expectativas de los demás, la tarea y variables formales de la organización, obran recíprocamente para formar el criterio del individuo respecto de lo que la organización espera de él. La interacción de esas variables define la clase de convenio que el individuo y la organización han efectuado.

En otras palabras la manera como un individuo es motivado a comportarse en una posición organizacional específica, es una función de la historia del desarrollo de su sistema individual y de la naturaleza del contexto organizacional actual. Cada individuo está motivado a comportarse en la situación actual de acuerdo con los patrones anteriores de conducta que le han ayudado a dominar su ambiente. Cuando se encuentra en una situación organizacional dada, o en una situación relacionada con su trabajo sus antecedentes personales le hacen percibir ciertos aspectos de la situación actual como potencialmente satisfactorios y otros no tanto, por consiguiente, el hecho de que una persona se comporte sumamente motivada por la necesidad de auto-realización, pertenencia o poder depende no solo de la fuerza de estos motivos inherentes, sino también del grado en que se perciba que estos u otros motivos subyacentes han de ser satisfechos en la situación particular.

Este esquema conceptual no pretende ver dos posibilidades para desarrollar esta área de contacto. Una se basa en el desarrollo de los síntomas individuales para hacerlos más consecuentes con las recompensas disponibles por tareas cumplidas y factores organizacionales. Esto puede lograrse influenciando

las percepciones y los valores, a través de un entrenamiento en motivación o por medio de criterios utilizados en la selección y ascenso de los miembros de la organización. La posibilidad es la de alterar la tarea o las variables organizacionales a fin de que permitan una mayor probabilidad de satisfacción de necesidades, pero el hecho esencial que se debe enfatizar es que la motivación de un individuo para ofrecer su contribución a las metas organizacionales, requiere que tal conducta llene sus necesidades importantes, ya sean de realización, poder, pertenencia u otras. En el fondo, el Desarrollo Organizacional en esta área de contacto debe trabajar para lograr el objetivo de obtener un ajuste entre las necesidades individuales y el comportamiento que se requiere del individuo para obtener las metas organizacionales.

En resumen, el Desarrollo Organizacional en esta área de contacto, persigue primordialmente denotar las variables que influyen la relación entre el individuo y la organización, desarrollando un diagnóstico que conduzca a un plan de acción orientado a proporcionar mayores recompensas psicológicas al individuo como resultado de su trabajo.

## CAPITULO VIII

### LAS ORGANIZACIONES

#### 8.1 DEFINICION DE ORGANIZACIONES:

Según el autor Chester Barnard, una organización es un sistema de actividades humanas cooperativas, esto es, un conjunto de seres humanos trabajando con un fin común.

Ahora, tratando de ahondar en esto; tenemos estos cinco hechos comunes a todas las organizaciones:

- 1) Una organización siempre incluye a personas.
- 2) Estas personas, de algún modo, están involucradas unas con otras, es decir, se encuentran interactuando.
- 3) Estas interacciones siempre pueden ser descritas por medio de alguna clase de estructura.
- 4) Toda persona en la organización, tiene objetivos personales, algunos de los cuales son las razones de sus acciones. Espera que su participación en la organización le ayude a alcanzar sus objetivos.
- 5) Estas interacciones también pueden ayudar a alcanzar objetivos mancomunados y organizacionales, con el fin de alcanzar sus objetivos personales. En consecuencia;

**UNA ORGANIZACION ES UN PROCESO ESTRUCTURADO EN EL CUAL INTERACTUAN PERSONAS PARA ALCANZAR OBJETIVOS.**

Lo que ocurre en una organización son interacciones; la estructura de la organización describe esas interacciones, fijando funciones, relaciones, actividades jerárquicas de objetivos y otras características de la organización. La naturaleza de la estructura y los procesos particulares de interacción, variarán de una organización a otra.

Sin embargo, las personas están interactuando para alcanzar sus objetivos en toda organización y esta interacción siempre puede ser descrita con algún tipo de estructura. Para las organizaciones formales, es probable que la estructura sea reconocida como su característica principal; para las organizaciones informales, la estructura quizá sea de menos importancia.

#### 8.2 CLASIFICACION DE LAS ORGANIZACIONES

Desde el punto de vista de sistemas y recursos humanos se clasifican en organizaciones formales y organizaciones informales.

Una organización formal tiene una estructura bien definida, que puede describir sus relaciones de autoridad, razón y responsabilidad. La estructura también define los canales a través de los cuales circula la comunicación. Estas organizaciones tienen puestos claramente especificados para cada miembro. La jerarquía de sus objetivos está enunciada explícitamente. El status, prestigio, sueldo, rango y otras obvneciones están bien ordenados y controlados. Las organizaciones formales son durables y están planeadas, debido a su énfasis en el órden son relativamente inflexibles. La categoría de miembro de ellas se logra conscientemente en un momento específico, y por lo general en forma abierta. Algunos ejemplos de organizaciones formales son las empresas, los gobiernos federales y estatales y las universidades.

Ahora, en contraste con las organizaciones formales las informales están libremente organizadas, mal definidas, son flexibles y espontaneas. La calidad de miembro de estas puede ganarse consciente o inconscientemente y suele ser difícil determinar el momento en que una persona se convierte en miembro en las organizaciones formales, la afiliación o dedicación puede crecer con el tiempo, la naturaleza exacta de las relaciones entre los miembros e incluso, los objetivos de las organizaciones informales son un club de "bridge", una cena, una amistad, etc.

Otra forma de clasificar a las organizaciones es como Primarias y Secundarias, de acuerdo con la dedicación emocional de sus miembros, los terminos "Primario" y "Secundario" también describen los extremos de un continuo.

Las organizaciones primarias reclaman la dedicación completa personal y emocional de sus miembros. Están caracterizadas por relaciones personales, directas, espontáneas, frente a frente, de sus miembros. Están basadas en expectativas mutuas en vez de en obligaciones definidas con precisión. Ejemplos de éstas son las familias, las personas dedicadas a sus profesiones, y las organizaciones que patrocinan causas por las que sienten sus miembros profunda inclinación. Las organizaciones primarias son fines satisfactorios por si mismas.

Por otra parte, en las organizaciones secundarias, las relaciones son intelectuales, racionales y contractuales. Las relaciones tienden a ser formales e impersonales con obligaciones explícitamente definidas. No son fines satisfactorios en sí mismas, pero tienen miembros porque pueden proporcionarles medios para la satisfacción de sus fines. Los miembros se dedican solo en forma limitada a estas organizaciones. Para muchos empleados , estudiantes y militares sus organizaciones respectivas sólo representan obligaciones limitadas. Por ejemplo, un empleado puede en realidad contratar con su empleador conviniendo en vender cierta parte de su producción o esfuerzo, por determinada cantidad de dinero a la semana. Tal contrato es limitado, ya que ni el empleado ni el empleador esperan ir más allá de los límites de su convenio.

## CLASIFICACION DE LAS ORGANIZACIONES DE ACUERDO

### CON SU OBJETIVO PRINCIPAL

Toda organización se forma para lograr un propósito o propósitos que pueden ser descritos en forma general como que satisfacen las necesidades, carencias deseos u objetivos de sus miembros. Podemos clasificar a una organización de acuerdo con los objetivos particulares de los miembros que busca servir, por ejemplo:

- 1.- Organizaciones de servicio que están dispuestas a ayudar a las personas sin requerir pago total de cada receptor del servicio (beneficencias, oficinas de escuelas públicas, comisiones de parques y zoológicos, departamentos de carreteras).
- 2.- Organizaciones económicas que proporcionan bienes y servicios en retorno de alguna forma de pago (compañías, sociedades).
- 3.- Organizaciones religiosas que se ocupan de las necesidades espirituales de los miembros (iglesias, sectas, ordenes).
- 4.- Sociedades protectoras que protegen a las personas contra daños (departamento de policía, la milicia, los departamentos de bomberos).
- 5.- Organizaciones gubernamentales que satisfacen las necesidades de orden y continuidad (gobiernos federales, estados, ciudades y cortes).
- 6.- Organizaciones sociales que sirven a las necesidades de establecer contactos entre las personas; para identificación y apoyo mutuo (fraternidades, clubes, equipos).

### 8.3 LA PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO

Alejadas de la atención general, las pequeñas empresas son en gran parte el crisol en donde se forjan no solo nuevos estilos de dirección, sino las condiciones para volver a crecer económicamente, ya que la recuperación de la gran industria requiere para ser efectiva, de los efectos multiplicadores de la demanda intermedia generada en las medianas y pequeñas firmas.

Parece existir consenso en que los términos "mediana" y "pequeña" son relativos pues no solo hay diferencias en lo que se entiende por ellas en diferentes países, sino incluso en México. Por ejemplo, según la SECOFI, se ha definido como microindustria, industria pequeña y mediana industria a aquellas que reporten en cierto nivel de ventas asociado a un cierto nivel de ocupación. lo cierto es que hay empresas que, teniendo el rango de ventas de una mediana o pequeña empresa, pueden tener el nivel de ocupación de una microindustria, y así sucesivamente hasta hacer todas las combinaciones posibles; Sin embargo la L.I.S.R. a todas las

considera por igual, así, estas empresas deben luchar, en primera instancia, contra la gran competencia de las macroempresas, sino que depender de ellas (maquila), con la competencia generada por las empresas extranjeras que con la apertura a la inversión están llegando a México poco a poco; con el precio de insumos que en gran parte provienen del exterior del país a precios bastante altos; con la falta de efectivo para mejorar o tener buena infraestructura y personal calificado; y por último la carga impositiva que, como se menciona al principio es igual a cualquier empresa (sólo casos específicos como el agro y la ganadería).

Así es que, por un lado el país requiere de este tipo de empresas por el tipo de economía capitalista en la que vivimos, pues el Estado no puede hacer todo por sí solo, las macroempresas no encuentran rentables muchas de las áreas que la pequeña empresa maneja a veces con mejor eficiencia, por sus gastos tan pequeños, pero por otro lado, la pequeña empresa en general enfrenta graves problemas de solvencia y de expansión, así como de falta de organización que la ponen en peligro por lo que, si desea salir adelante, necesita hechar mano de todos sus recursos (financieros, humanos, técnicos) y optimizarlos al máximo; como se dice, con el mínimo de recursos, el máximo de beneficios.

#### 8.4 PROBLEMÁTICA ACTUAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Dentro de los problemas que enfrentan las pequeñas empresas sobresale uno que por su importancia es imprescindible contemplar ya que de su solución depende que la empresa tenga una proyección en el futuro; nos referimos al problema de financiamiento que constituye un factor de dificultades para el desarrollo de las empresas pequeñas. Generalmente, estas empresas se enfrentan a la falta de recursos económicos dado su tamaño, pues por esto muchas veces los bancos limitan el financiamiento llegando a otorgar cuando mucho entre 50 millones y quinientos millones de pesos de crédito que generalmente se absorben en cinco u ocho meses de operación (inversión en activos y pagos de pasivos).

Por otra lado, estas empresas se enfrentan a la gran competencia que deben tener con respecto a las grandes empresas que en muchos casos y tratándose de precios de venta, las grandes pueden mejorar sustancialmente, a menos que las pequeñas cuenten con una excelente organización; aunado a esto, hay que tomar en cuenta el costo de la asistencia técnica, la capacitación gerencial, el adiestramiento obrero, y su adecuada localización.

En la actualidad, se le ha dado mucha importancia a la pequeña empresa, debido a que la situación del país ha hecho que las grandes empresas se consoliden, las pequeñas luchan por mantenerse a flote y las extranjeras poco a poco tengan mejor y mayor acceso al mercado potencial que es nuestro país.

Según las estadísticas de CANACINTRA, el 70% de las empresas del país, pueden considerarse pequeñas (con menos de cinco mil millones de ventas anuales); sin embargo, hay un punto importante,

o a favor de este tipo de empresas y es el hecho de que, aunque de menor tamaño las fluctuaciones en cuanto a personal y ventas son menores, esto les permite, poco a poco proyectarse y obtener mejores y mayores mercados.

## CAPITULO IX

### CASO PRACTICO

El presente caso práctico se basa en la elaboración de una guía simplificada de los principales aspectos a considerar en la implantación de un programa de Desarrollo Organizacional enfocado principalmente a la Pequeña Empresa.

Cabe mencionar que la presente guía no debe ser considerada como un modelo rígido para llevar a cabo el programa de Desarrollo Organizacional, pues éste en sí constituye una herramienta dinámica y flexible de cambio planificado.

A continuación mostramos esquemáticamente el plan general de acción, el cuál explicaremos punto por punto. (figura 1)

#### 1.- CONTACTO INICIAL

Este se da, cuando al trabajar dentro de una organización nos damos cuenta o nos es expuesto, la existencia de problemas que no son solucionables con los procedimientos organizacionales normales o simplemente porque se desea mejorar la eficiencia en determinada operación o aumentar la productividad de un área en específico.

A continuación uno mismo deberá asumir el compromiso de agente de cambio y exponer la teoría de Desarrollo Organizacional a alguien que esté situado en la organización lo suficientemente alto para que pueda influir en otros, si él mismo es influido; de contar con la aprobación y apoyo para su implementación, entonces se dará inicio a la reunión exploratoria.

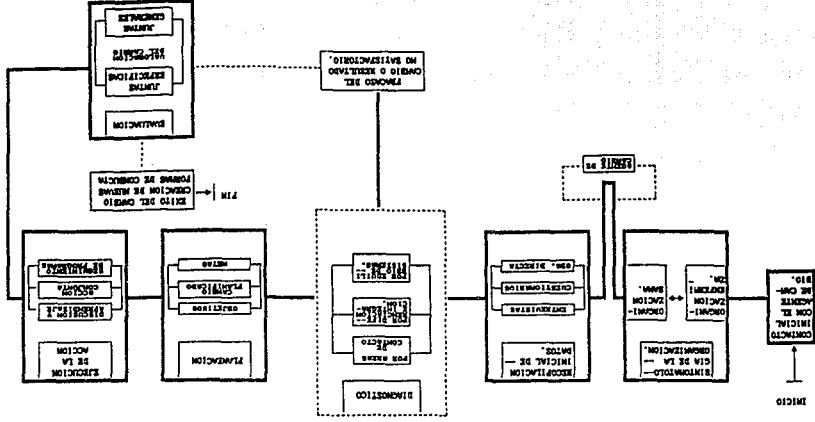
En la reunión exploratoria participan los jefes involucrados en el aspecto tratado.

Algunos de los propósitos de la reunión exploratoria son:

- a) Determinar y definir con más precisión el problema o el aspecto a mejorar.
- b) Formarnos una idea del tipo de personas con las que trataremos, es decir, si estas se muestran hostiles, escépticas o con interés de cooperar.
- c) Dar a conocer el programa de Desarrollo Organizacional y así mismo, determinar el espacio físico en el que se desarrollarán las subsecuentes Juntas de Trabajo.
- d) Definir con exactitud las metas y objetivos que se persiguen, para así poder determinar el plan de acción.
- e) Dejar bien claro que el agente de cambio no da las



ESQUEMA GENERAL DE APLICACION DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL



soluciones, sino que su papel es el de mediador, pues en último caso cada departamento resolverá por sí solo los problemas.

Estos propósitos deberán lograrse por medio de una discusión bastante espontánea o libre, sin renuncia a criticar a la propia organización cuidando de que esta crítica se de así, y no se vuelva un medio de ataque personal.

## 2.- SINTOMATOLOGIA DE LA ORGANIZACION

Esta se refiere al cuadro que se forma el agente de cambio del caso tratado, es decir, las primeras percepciones que posteriormente nos sirvan para la delimitación y definición del problema.

En la sintomatología se describirán los principales aspectos que el agente de cambio nota que tienen relación y que forman parte de una situación anormal contraponiéndolos a los que se considerarían normales o deseables para un buen funcionamiento.

En resumen, la salud de la organización se constituye en el hecho de que ésta tenga un fuerte sentido de la propia identidad y misión y la apropiada capacidad a adaptarse prontamente al cambio; de ahí que la eficacia de la organización se conceptúe como la capacidad para sobrevivir, adaptarse y mantenerse desarrollándose independientemente de las funciones concretas que lleve a cabo, enfrentándose con su medio, obteniendo la adecuada información y procesándola en forma valiosa para lograr con el mínimo de costo el máximo grado de beneficios en su misión o producción.

A continuación ejemplificamos los aspectos que podríamos considerar para diferenciar una organización sana de una enferma, de manera enunciativa, más no limitativa:

### ORGANIZACION ENFERMIZA

- a) Poca intervención del trabajo del personal en los objetivos organizacionales, excepto por parte de la alta gerencia.
- b) En la organización, la gente ve que las cosas van mal y no hace nada por evitarlo. Nadie se ofrece voluntariamente a arreglarlas. Los errores y problemas son habitualmente ocultados y encubiertos. La gente habla de estos problemas y errores en la oficina o en los pasillos con personas no implicadas en ellos.
- c) Factores ajenos complican la solución de los problemas. El status es más importante que la solución de ellos. La gente se trata mutuamente en una forma ficticia que enmascara los asuntos y problemas, especialmente respecto al jefe. La inconformidad es vista con malos ojos.
- d) La gente en la alta gerencia trata de controlar el mayor

s) El desempeño deficiente es disfrazado o manejado arbitrariamente.

t) La estructura, política y procedimientos de la organización embarazan a ésta. LA gente se refugia en las políticas y procedimientos y juega con la estructura de la organización.

u) Tiene plena validez el lema: " La tradición ante todo!".

v) La innovación no está muy bien extendida entre la jerarquía, excepto entre las manos de unos pocos.

w) La gente se come sus frustraciones: "No puedo hacer nada. No es mi responsabilidad".

### ORGANIZACION SANA

a) Los objetivos son ampliamente compartidos por los miembros y existe un fuerte y consistente flujo de energía hacia los objetivos de la organización.

b) La gente se siente libre para señalar las dificultades porque espera que los problemas se traten, y es optimista en su solución.

c) La solución de problemas es muy pragmática. La gente trabaja informalmente cuando ataca los problemas y no se preocupa por el status, ni por lo que piensen los altos jefes. Se reta frecuentemente al jefe. Se tolera mucho la conducta inconforme.

d) Los puntos de toma de decisiones son determinados por la habilidad, el sentido de responsabilidad, la disponibilidad de información, la importancia del trabajo, el tiempo y por los requisitos para un desarrollo adecuado y profesional de la gerencia. El nivel organizacional no es considerado como factor.

e) Hay un notable sentido de equipo en la planeación, el desempeño y la disciplina. Hay también una responsabilidad compartida.

f) El juicio de los subordinados es tomado en cuenta.

g) La clase de problemas que atacan incluye las necesidades personales y las relaciones humanas.

h) Existe un alto grado de colaboración. La gente pide ayuda prontamente de los demás y a su vez están dispuestos a prestarla. Están muy desarrolladas las maneras de ayudarse mutuamente. Si los individuos y grupos compiten entre sí, lo hacen en un grado ínfimo y para obtener metas

compartidas.

- i) Cuando hay crisis la gente coopera en el trabajo hasta que desaparece aquella.
- j) Los conflictos son considerados importantes para la toma de decisiones y el crecimiento personal. Son tratados efectivamente en forma abierta. La gente dice lo que quiere, y espera que así actúen los demás.
- k) Existe mucho aprendizaje en el trabajo, basado en una voluntad de dar, buscar y usar retroalimentación y consejo. La gente se ve a sí misma y a los demás como capaz de un desarrollo y crecimiento personales
- l) La crítica, adyacente al progreso, es una rutina.
- m) Las relaciones son honestas. La gente se preocupa por los demás y no se siente sola.
- n) La gente esta motivada y muy involucrada voluntariamente. Su lugar de trabajo es importante y divertido.
- o) El liderazgo es flexible, cambia de estilo según la persona y la situación.
- p) Hay un alto grado de confianza entre la gente y un profundo sentido de libertad y mutua responsabilidad. La gente generalmente sabe lo que es importante para la organización y lo que no lo es.
- q) Se acepta el riesgo como una condición de crecimiento y oportunidad.
- r) "¿Qué es lo que podemos aprender de nuestros errores?"
- s) Se enfrenta al desempeño deficiente y se busca la solución pertinente.
- t) La estructura, políticas y procedimientos de la organización, están orientados a ayudar a la gente a proteger permanentemente el buen funcionamiento de la organización. También ellos están (la estructura, la política y los procedimientos) prontos a cambiar.
- u) Existe un sentido de orden y un alto grado de innovación. Los antiguos métodos son puestos en tela de juicio y a menudo no se les considera cuando son inoperantes.
- v) La organización por sí misma, se adapta rápidamente a las oportunidades o a otros cambios en el mercado, debido a que se anticipa el futuro.

- w) Las frustraciones son un signo que llama a la acción: "Es mi responsabilidad salvar la situación".

### RECOPIACION INICIAL DE DATOS

La recopilación inicial de datos se refiere a la obtención de la mayor cantidad de información directa a la que el agente de cambio tendrá acceso con el fin de tener las bases suficientes y competentes para pasar a la etapa de diagnóstico; esto servirá posteriormente para hacer la exposición ante el grupo de trabajo.

La recopilación inicial de datos se puede hacer por cualquiera de los métodos siguientes o en todo caso utilizar algún otro más conveniente, dadas las circunstancias.

a) Entrevistas.- El agente de cambio realiza una reunión con una o varias personas relacionadas con el aspecto que se investiga. En esta se les interroga sobre los asuntos que interfieren en el desarrollo organizacional o que se desean mejorar. Esto se realiza de tal modo que la misma se desarrolle de la manera más franca posible con el fin de que los datos que aporte al entrevistador estén lo más apegados a la realidad.

b) Cuestionarios.- Es un formulario elaborado por el agente de cambio, con el fin de recavar datos acerca de puntos de vista sobre los aspectos a investigar, la diferencia entre este y la entrevista radica principalmente en que la entrevista es un medio flexible y el cuestionario es rígido y conteniendo a determinadas preguntas preconcebidas.

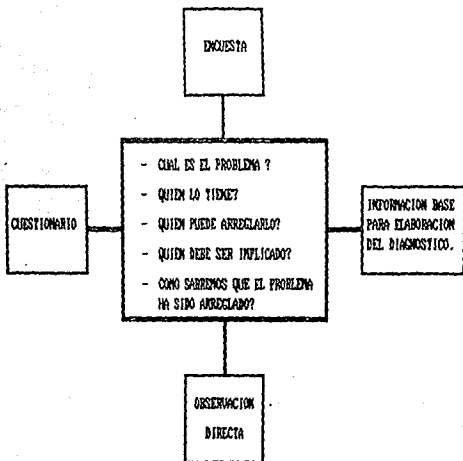
c) Observación Directa.- En ésta el agente de cambio entra en contacto directo con la situación que se investiga como un simple observador con el fin de formarse una idea de la problemática. (fig. 2)

### ELABORACION DEL DIAGNOSTICO CONJUNTAMENTE CON EL GRUPO DE TRABAJO

El Diagnóstico es la etapa en la cual el agente de cambio procesa la información obtenida en la etapa anterior con el fin de presentarla ante el grupo de trabajo, señalando los resultados más relevantes de la investigación, guiando al grupo hacia la discusión de tales resultados con el fin de que conjuntamente detallen las principales deficiencias, problemas o necesidades, requeridas en la organización. En suma, el Diagnóstico ofrece una fotografía instantánea de la situación actual de la organización para pasar al análisis descriptivo que establecerá las metas de cambio.

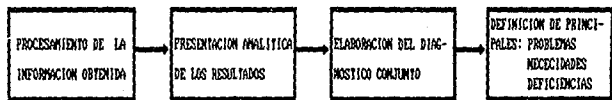
(FIG. 2)

## DIAGRAMA DE RECOPILOCACION INICIAL DE DATOS



(FIG. 3)

## DIAGRAMA GENERAL DE ELABORACION DEL DIAGNOSTICO CONJUNTO

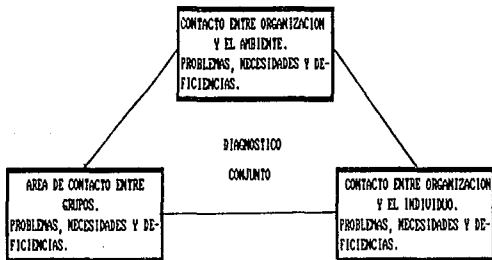


La etapa de diagnóstico generalmente está amenazada por la conciencia de cierta discrepancia entre lo esperado o deseado y los resultados reales. Generalmente consideramos ésto como una manera de detectar las dificultades cuando los resultados obtenidos no son satisfactorios, sin embargo, cuando mucho, es el modo de localizar oportunidades no anticipadas cuando los resultados son satisfactorios. En cualquier caso, el diagnóstico es simplemente un punto de partida para el grupo de trabajo; las discrepancias no se explican ni se justifican por sí mismas; una dificultad se debe convertir en un problema definido, susceptible a ser comprendido por el proceso de coleccionar y analizar los datos de los factores casuales.

En la Junta de Trabajo para la elaboración del diagnóstico conjunto se pretende identificar las múltiples causas del problema y sus interrelaciones; intentado establecer que variables del sistema contribuyen al problema de manera más decisiva. (Figura 3).

#### DIAGNOSTICO POR AREAS DE CONTACTO

Este tipo de diagnóstico se basa en poder elaborar el plan de acción partiendo de los tres problemas fundamentales de desarrollo que encara cualquier organización el área de contacto entre la organización y el ambiente; el área de contacto entre grupos; y el área de contacto entre la organización y el individuo. Este enfoque se basa en la premisa fundamental de que no existe una sola manera óptima de organizar, en cambio las organizaciones necesitan ser adecuadas sistemáticamente a su medio ambiente, a las necesidades colectivas y a los propósitos humanos individuales. (Figura 4).



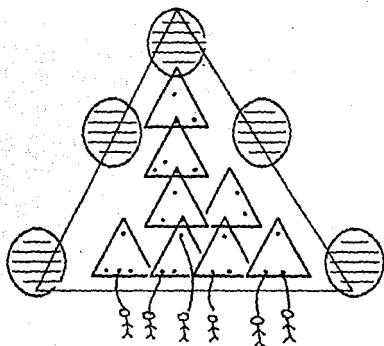
(FIG. 4)

# DIAGNOSTICO POR DIFERENCIACION INTEGRACION

(FIG. 5)

MEMOR CERTIDUMBRE  
EN LA INFORMACION  
(AMBIENTE INCIERTO)

MAJOR INTEGRACION  
REQUERIDA ENTRE LAS  
SUBUNIDADES O GRUPOS  
DE TRABAJO



MAJOR CERTIDUMBRE EN  
LA INFORMACION  
(AMBIENTE CIERTO)

MEMOR INTEGRACION  
REQUERIDA ENTRE LAS  
SUBUNIDADES O GRUPOS  
DE TRABAJO



En la figura 5 representamos un análisis de los principales aspectos de diferenciación e integración en una organización. En ella vemos a cada uno de los colaboradores individuales enlazados a una tarea específica (un punto). Los colaboradores individuales se encuentran agrupados (por los triángulos) dentro de unidades organizacionales.

El ambiente se encuentra representado no como una masa indiferenciada, sino como un conjunto de diferentes sectores (los círculos).

Algunos colaboradores o individuos en toda organización se encuentran comunicados con una parte del ambiente o sector del mismo, lo que indica la clase de tarea especializada que llevan a cabo en sus transacciones con ese elemento del ambiente.

Cada unidad ha desarrollado diferentes características, de acuerdo con su parte en el ambiente, pero cada unidad se muestra integrada en sus relaciones con las otras unidades.

Así mismo en la grafica se representa la interrelación entre diferenciación e integración que idealmente correspondería. A una mayor certidumbre del ambiente corresponde una mayor diferenciación y una menor integración y viceversa, a una menor certidumbre del ambiente corresponde una menor diferenciación y una mayor integración. Finalmente, para el logro del adecuado grado de integración y diferenciación depende de la capacidad de los miembros de la organización para manejar los conflictos.

En resumen, la elaboración del diagnóstico por diferenciación -integración, consiste en analizar la organización vista como un sistema compuesto de subsistemas y que a su vez estos interactúan con sistemas externos, lo que en un momento dado orillan a la organización a lograr un equilibrio en el manejo del módulo diferenciación - integración adaptándolo según sea el caso con las diferentes subunidades y según el diferente sector del ambiente con el que interactúan.

#### DIAGNOSTICO A TRAVES DEL EQUILIBRIO DE SISTEMAS

En este diagnóstico la tecnología, la estructura y la cultura están relacionadas mutuamente al moverse la tecnología de los procesos repetitivos a los proyectos en un solo tiempo, la estructura óptima tenderá a moverse de una forma centralizada a una forma descentralizada.

La cultura de la organización tenderá a responder por sus normas, cambiando de las de baja implicación individual a las de alta implicación, las siguientes composiciones ayudan a explicar el modelo:

- 1.- Los tres sistemas son afectados por un cambio con la misión de la organización.

- 2.- El sistema del personal (cómo los individuos se experimentan a sí mismos, mutuamente y a la organización) afecta y es afectado por los tres sistemas.
- 3.- Cualquier sistema puede ser la causa de un cambio en cualquier otro sistema, o sea, puede operar como una variable independiente.
- 4.- Alguna forma de equilibrio entre los sistemas se logra rápidamente por la mayoría de las organizaciones.
- 5.- Por lo común este equilibrio es menor u óptimo en terminos de la misión de la organización y altamente resistible al cambio.
- 6.- Para cambiar a una organización, estos sistemas necesitan ser capaces de reajustarse ( por la gente que los controla ), para lograr un nuevo equilibrio.
- 7.- Este nuevo equilibrio será seguramente más de apoyo para la misión de la organización y para las necesidades individuales de los miembros.
- 8.- El proceso de la identificación del sistema, el descongelamiento del cambio y recongelamiento:
  - Duplica la manera en que la gente aprende.
  - Puede ser aprendido en una organización como un todo, estando apoyada por las normas apropiadas de la organización.
  - Puede llegar a ser un proceso en marcha en cada subunidad de la organización.
  - Es el total objetivo tanto del desarrollo de la organización, como de la organización progresiva. (Figura 6)

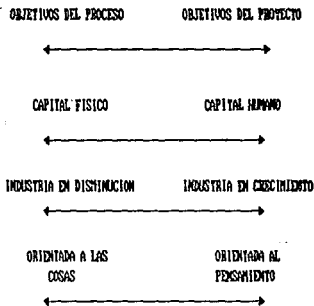
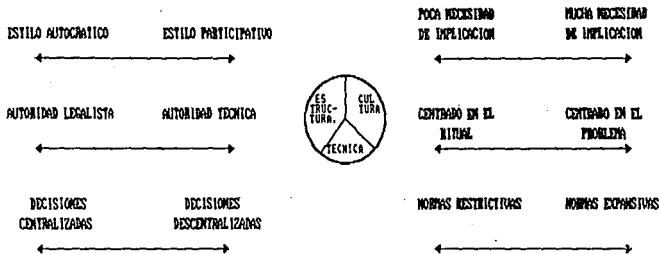
PLANEACION DE ACCION CONJUNTA Y ESTABLECIMIENTO DE  
OBJETIVOS Y METAS

En la etapa de planeación, y una vez concluido el diagnóstico, se procede a la elaboración del plan de acción conjunto, para lograr ya sea, la solución a los problemas o el cambio deseado.

En esta etapa se evalúan los métodos de cambio para corregir una situación dada la cual se ha diagnosticado como principal causa de los problemas. Es peligroso hacer generalizaciones con respecto a la selección de los métodos de cambio que en sí constituirán el desarrollo del plan de acción, pero la guía general es que el método se ajuste a la cantidad del cambio en el comportamiento que se necesite para llenar el vacío existente. A medida que esa necesidad de cambio en el comportamiento se hace mayor, se puede hacer uso de métodos adicionales para asegurar los resultados finales que se desean. (Figura 7).

(FIG. 6)

## DIAGNOSTICO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL A TRAVES DEL EQUILIBRIO DE SISTEMAS



ESTOS TRES SISTEMAS TIENDEN A UN EQUILIBRIO ENTRE SI CUANDO LA ORGANIZACION PROPONDE A SOBREVIVIR Y A CRECER.

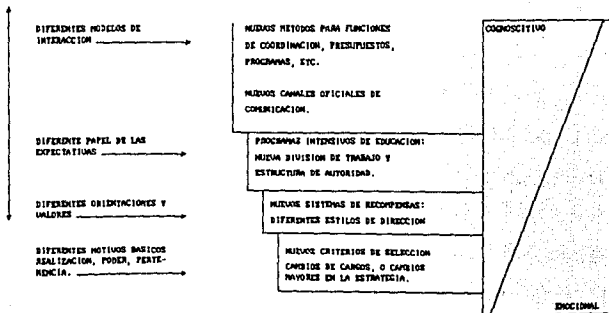
(FIG. 7)

OBJETIVOS DE CAMBIO

METODOS DE CAMBIO

MEZCLA DE LOS ASPECTOS  
COGNOSCITIVOS  
Y EMOCIONALES

CAMBIO SENCILLO DEL COMPORTAMIENTO



La figura 7 muestra la creciente complejidad y dificultad para lograr los cambios de conducta, a medida que se pasa de un deseo de modificar patrones habituales de interacción en una organización, a modificar el papel de las expectativas, cambiar los valores y orientaciones, hasta llegar al factor más difícil de modificar, es decir los motivos básicos.

La agrupación paralela de los métodos de cambio nos sugieren la forma en que los métodos se pueden adicionar para ajustarlos a las dificultades de lograr el objetivo de cambio deseado; también nos muestra que, a medida que se profundiza en el cambio, el proceso cognocitivo inicial pasa a ser primordialmente emocional.

Esta forma de concebir la planeación del cambio, evita una serie de dilemas que demoran innecesariamente muchos esfuerzos de cambio. Pues muy frecuentemente, los esfuerzos de cambio quedan encasillados en un infructuoso debate sobre si es mejor emplear métodos estructurales o métodos educacionales. Otra versión de este debate es el si las cosas cambian a la gente o si por el contrario las personas cambian las cosas. Una tercera versión es de si los cambios en la actitud preceden o vienen posteriormente a los cambios de conducta. Todos estos debates terminan con esta forma de pensar que presentamos respecto al cambio. El innecesario debate se convierte en un planteamiento práctico acerca de la combinación apropiada de métodos que se requieren para eliminar la brecha entre el actual estado de cosas, y el que se desea.

Siguiendo con esta idea, a continuación mencionamos dos aspectos a considerar en esta etapa de planeación a saber:

#### 1.- LAS FUERZAS DEL CAMBIO.

En las situaciones en que se intenta el cambio, el agente de cambio tratará con fuerzas que ayudan a tal cambio (fuerzas impulsivas) y con fuerzas que se le oponen (fuerzas restrictivas)

La relación dinámica que se obtiene entre estas dos fuerzas se puede cambiar en una de dos direcciones; añadiendo o aumentando las fuerzas impulsivas o removiendo o disminuyendo las fuerzas restrictivas. Puesto que un aumento en las fuerzas impulsivas es susceptible de ser acompañado por un incremento en la tensión o conflicto (en cuanto que las fuerzas restrictivas tienden a compensar), el agente de cambio deberá trabajar en identificar y aminorar las restrictivas, antes de que se haga cualquier intento de aumentar las fuerzas impulsivas, la figura 8 puede ser utilizada para identificar las fuerzas impulsivas y restrictivas, que ayudarán en la planeación de la acción tendiente a lograr la adecuada relación entre los mismos. La fuerza de la tarea o el grupo de trabajo para solucionar problemas podrá seguir estos pasos simples para obtener una buena ventaja en el desarrollo de un tentativo plan de acción.

A menudo se identifica que las primeras fuentes no empleadas para solucionar el problema, aminoran las fuerzas restrictivas; aún más, su mera identificación mueve el problema hacia la

solución. (Figura 8.- Las Fuerzas del cambio.)

## 2.- EMPLEO DE NORMAS ALTERNATIVAS.

En el diagrama de la fig. 9, se contraponen el estilo gerencial con las normas de la organización o de las unidades existentes para las diversas fases de la actividad de la organización. Comunmente, las organizaciones utilizan un conjunto de normas culturales que determinan la conducta apropiada para un tipo general de actividad. Cuando una organización se mueve continuamente del plan a la acción y a la crítica, las reglas de conducta no escritas deben moverse idealmente, del apoyo a un estilo gerencial presente, al apoyo de un estilo gerencial muy distinto.

Es habilidad del agente de cambio fomentar normas alternativas; pues, usarlos de manera apropiada determina si la cultura apoya efectivamente.

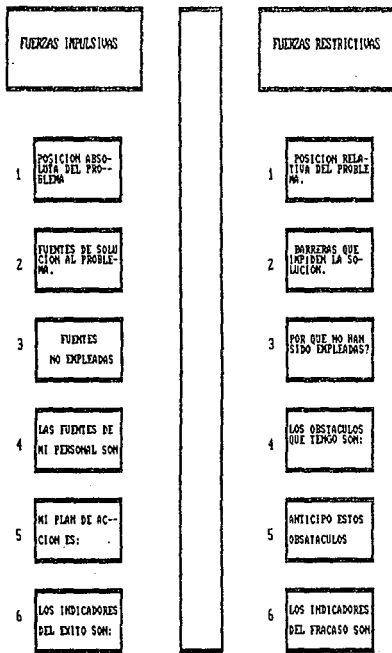
La particular actividad emprendida por la organización o subunidad en un tiempo específico. El módulo presentado en la gráfica identifica lo que está típicamente contenido en cada conjunto de normas. Estas se hayan respectivamente asociadas con las fases de la planeación, acción y crítica de las operaciones de la organización ya que el modelo de políticas y conducta de la gerencia se debe determinar la adhesión apropiada a las variantes normas alternativas de conducta. (figura 9).

Por último en la etapa de diagnóstico acentuamos la utilidad de los conceptos de diferenciación e integración como elementos que ayudan al entendimiento de los problemas del desarrollo. Esto nos llevó a observar primordialmente la forma como las organizaciones se diferencian en subsistemas, que luego requieren integración entre sí y con el sector ambiental respectivo. Además de ayudarnos a entender estas relaciones laterales en las organizaciones, los mismos conceptos pueden ayudarnos a esclarecer las relaciones entre los diferentes niveles en una organización compleja y como desempeñan esos niveles sus papeles diferenciados con el proceso de cambio.

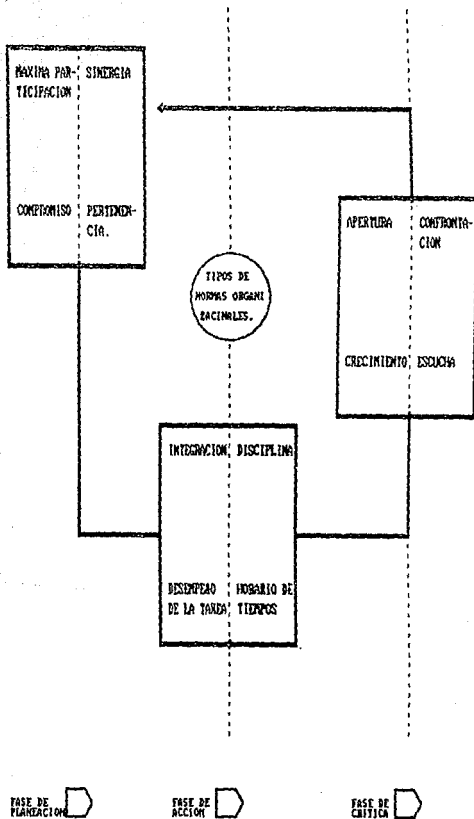
Los altos mandos de la organización tienden a planear a largo plazo y los niveles más bajos a corto plazo. Esta forma de diferenciación de labores entre los niveles es una de las claves para que una organización opere satisfactoriamente. La integración se lleva a cabo a medida que el trabajo de planteamiento en los niveles altos proporciona las pautas para que los escalones más bajos los puedan utilizar en la determinación del estado deseado. A su vez, los datos de evaluación procedentes de los niveles inferiores, proporcionan información y datos para la fase de diagnóstico en el ciclo de cambio de mayor duración. Este eslabonamiento integrativo prosigue en cada escalón como se muestra esquemáticamente en la figura 10. De esta forma, cada grupo de empleados, incluyendo el inferior, puede teóricamente considerarse como participante

(FIG. 8)

## LAS FUERZAS DEL CAMBIO



(FIG. 9)





hasta cierto punto, en un ciclo completo de cambio. Cada grupo desarrollará planes alrededor de la información a la que tenga más acceso.

### EJECUCION DE LA ACCION

La etapa de ejecución de la acción bien podría pensarse que en cierto modo es un paso un tanto desligado de la etapa anterior de planeación pero, al planear, e ir imbuyendo a toda la gente en el proceso, se puede decir que hasta cierto punto ya se está llevando la ejecución.

Así pues, la etapa de planteamiento de la acción se puede empalmar con la acción y ejecución. Esto es verdad por dos razones. Primero que todo, el planteamiento de la acción lógicamente incluye el planear la secuencia de las etapas de esa acción. El programa resultante crea un mecanismo que se encarga de verificar el progreso del mismo en puntos determinados con anterioridad. La etapa de acción es, en este sentido, simplemente una extensión del planeamiento.

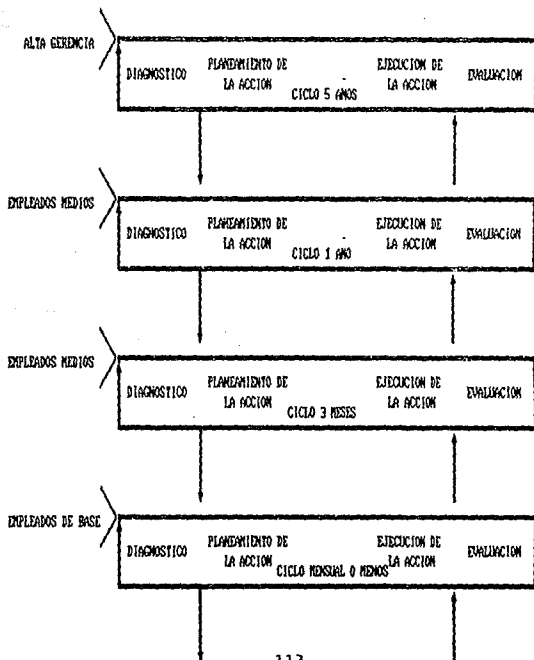
Segundo, El secreto de una ejecución efectiva es, por supuesto, el grado de compromiso hacia el cambio que sienten ciertos participantes claves que deben ejecutarlo. Aún cuando una organización pueda permitirse el tener algunos miembros que se conformen con los nuevos requerimientos, pero sin mucho entusiasmo y unos pocos que se oponen activamente, la mayoría de los miembros clave de la organización necesitan tender y comprometerse emocionalmente en el programa si se quiere efectuar un cambio importante y duradero. Este entendimiento y compromiso se debe crear durante las fases de diagnóstico y planeamiento, si se logra esto en etapas, puede predecirse que la etapa de ejecución se desarrollará con facilidad. Cuando las personas clave se ven implicadas en el proceso de planeamiento, y más aún, desde el diagnóstico que las involucra en la comprensión del problema, en esas mismas etapas se sentirán comprometidas. La fase de ejecución, en efecto comenzará bien, antes de haber completado la de planeamiento.

Por lo tanto, si la fase del planeamiento es bien ejecutada, esto permitirá que se facilite la realización de la ejecución y la acelerará, de tal forma que el ciclo completo podrá terminarse en un menor tiempo (figura 11).

En esta figura (11) se muestra la secuencia y la posibilidad de que las fases se empalmen. También nos muestra como la fase final de evaluación consiste realmente en un regreso hacia la fase de diagnóstico.

# CICLO EAUQEMATICO DE CAMBIO POR GRUPOS DE EMPLEADOS

(FIG.10)



## NORMAS Y CRITERIOS PRINCIPALES DE LA FASE DE LA EJECUCION.

a) Distribución del Tiempo.- Es necesario adaptar los horarios en los que se va a trabajar, de tal forma que no afecte el desarrollo normal de las actividades de la organización. Aquí debiera seguirse la programación realizada en la fase de planeación de la manera más apegada posible a las fechas marcadas o períodos de ejecución.

b) Establecer Prioridades.- En esta etapa se deberá llevar a cabo una valoración de los cambios que se han considerado necesarios; determinando prioridades en su implantación a fin de enfocar los esfuerzos de Desarrollo Organizacional a los cuales exijan ser atendidos de inmediato y determinar cuales pueden esperar provisionalmente.

c) Identificación de puntos de apoyo para la acción.- A fin de realizar el cambio en forma más fluida, es conveniente identificar e iniciar los programas; primero, en los que se encuentra mayor aceptación o menos resistencia al cambio.

En esta fase aumentan las formas de intervención del agente de cambio, ya que se vuelve más directa y más cercana su asesoría. Aquí, el agente de cambio, puede actuar como consultor, entrenador o asesor.

### EVALUACION

La última etapa del Desarrollo Organizacional es la Evaluación, la cual, de acuerdo a los programas establecidos puede ser hecha en períodos cortos para los cambios menos relevantes y en períodos más largos para los cambios que requieran mayor atención. Esta etapa se relaciona con la fase de control del proceso administrativo y significa la valoración constante de los efectos de un programa de cambio organizacional, atendiendo el estado del bienestar organizacional en base a los resultados obtenidos en los esfuerzos realizados por el grupo de trabajo comparados contra el resultado deseado o ideal de la organización.

En la etapa de evaluación se trabajaría de igual forma que en las etapas previas, es decir, la etapa de diagnóstico y de planeación; en esta se convocaría a juntas de trabajo en las que se discutiría el grado de avance de los objetivos y metas propuestas, estas juntas podrían ser de la siguiente forma:

1.- Específicas: La elaboración de este tipo de juntas tiene la finalidad de evaluar un seguimiento o área en la cual se esté trabajando a fin de allegarse de la información necesaria para llevar a cabo la junta general. Es decir, esta etapa es una especie de pre-evaluación en la cual interviene cada una de las

áreas involucradas en el proceso.

2.- Generales: En estas se convocaría a todo el comité o grupo de trabajo y se iniciaría con una exposición por parte del agente de cambio de los resultados logrados en todas las áreas en las que se está aplicando el Desarrollo Organizacional a fin de que los miembros del grupo expongan sus diferentes puntos de vista de los resultados comentados, cabe señalar que previa a esta junta, el agente de cambio deberá aplicar las técnicas convenientes de recopilación de datos en forma particular a cada área de la organización a fin de proveerse de la información necesaria.

El principal objetivo a perseguir en estas juntas de trabajo es el ver hasta que punto se cumplieron las metas planeadas y de no ser estas satisfactorias se reinicia una nueva etapa de diagnóstico con la cual se cerrará el ciclo de aplicación del Desarrollo Organizacional (fig. 12). Así mismo estas etapas deben ser utilizadas para dar un correcto seguimiento y control de la implantación de programas extensos de Desarrollo Organizacional, por lo que su aplicación debe desembocar en una retroalimentación al grupo de trabajo.

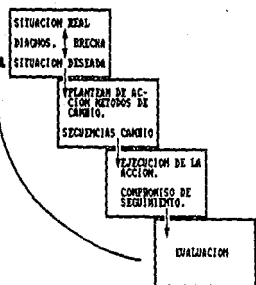
#### CONCLUSIONES AL CASO PRACTICO

En síntesis, hemos expuesto los aspectos que nosotros consideramos básicos en la implantación de cualquier programa de Desarrollo Organizacional. Así mismo, consideramos que esta guía no debe ser tomada como un programa rígido de aplicación, sino como algo que tiende a ser flexible y dinámico.

Concluyendo; sabemos que no hemos cubierto todos los puntos que abarca la implantación de un programa de Desarrollo Organizacional, pero al menos hemos tratado de no dejar cabos sueltos. Creemos que esta guía ayudará a cualquiera en la implantación de un programa de Desarrollo Organizacional por su capacidad y por que está dirigido precisamente a esas empresas (pequeñas) que no pueden darse el lujo de traer ayuda externa, y mucho menos crear todo un departamento específico para su implementación.

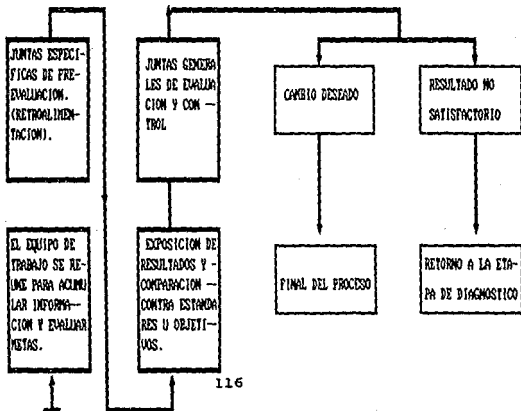
A lo largo del caso práctico se fueron hilando todas las teorías existentes sobre el Desarrollo Organizacional, por lo que consideramos este caso un buen ejemplo para todos aquellos que deseen utilizarlo como guía, o simplemente, como una herramienta más para enriquecer sus propios conocimientos.

(FIG. 11)



(FIG. 12)

### ETAPA DE EVALUACION



## CAPITULO X

### CONCLUSIONES

En el desarrollo de la presente tesis, hemos hecho una recopilación de las aportaciones de diferentes autores dedicados al estudio y práctica del Desarrollo Organizacional; se seleccionaron diferentes obras por su contenido temático y porque pensamos que se complementan entre sí, lo que da una idea del vasto campo que domina esta teoría, sin afirmar en forma alguna que los asuntos seleccionados incluyen todo, o siquiera sean más críticos unos que otros; así mismo hemos hecho énfasis en ellos e ilustrado su importancia central.

Todo esto sin apartarnos de nuestro principal objetivo que es, como se planteo originalmente, el de lograr el desarrollo y crecimiento de la pequeña empresa a través de la correcta planificación del cambio. Lo anterior pensamos implica toda una revolución en la forma de visualizar y dirigir este tipo de empresas por parte de cualquier gerente o ejecutivo encargado de su administración, y nos hemos enfocado en la necesidad de aumentar su comprensión de las organizaciones utilizando los instrumentos y conceptos (muchos de ellos de las ciencias del comportamiento) que hemos estado discutiendo, mejorando de este modo su capacidad para controlarlas y dirigir las de acuerdo con las necesidades y características de cada organización, y en respuesta a los objetivos humanos, partiendo de la premisa fundamental de que no existe una manera optima de organizar; en cambio, las organizaciones necesitan ser adecuadas sistemáticamente a las metas colectivas y a los propósitos humanos individuales.

Lo anterior resulta de singular importancia, pues consideramos que cualquier tipo de organización que desee tener éxito debe reconocer ante todo la importancia del recurso humano y que del adecuado manejo y atención del mismo, depende en gran parte su desarrollo. De ahí la importancia de llevar a la práctica los conceptos que maneja la Teoría del Desarrollo Organizacional, con un adecuado programa de implementación; lo cual reconocemos resulta complejo debido a que el interesado en aplicarlo deberá primero entender, y después tratar con un grupo complejo de interrelaciones, que se dan entre los objetivos de la empresa, las necesidades individuales y las variables formales de la organización; por lo que el ejecutivo profesionista o gerente que adopte el papel de agente de cambio y opte por aplicar el programa de Desarrollo Organizacional tomando como referencia la guía que desarrollamos en nuestro caso práctico, necesitará de un entrenamiento más amplio en las ciencias del comportamiento, que solo logrará a través de la experimentación directa, particularmente en las diferentes clases de instrumentos sistemáticos que hemos señalado, si es que quiere ser efectivo.

Y en efecto como se ha sugerido, su conocimiento tendrá que ser suficiente, pues tendrá que dar a conocer y en algunos casos educar, a los demás miembros de la organización en el significado y utilización de estos conceptos. Lo anterior no implica que los altos ejecutivos sean ignorantes en asuntos organizacionales; pero pensamos que dadas las presiones del tiempo impuestas sobre ellos y de su interés por las múltiples facetas del negocio, necesitan ayuda para comprender los problemas de la organización y particularmente, cómo la teoría del Desarrollo Organizacional puede contribuir en el mejor manejo de la misma.

Es así que concluimos que de la adecuada exposición que realice el agente de cambio a la alta gerencia, dependerá en gran medida el apoyo que ésta dé al programa de implementación, apoyo que resulta imprescindible para cualquier esfuerzo de Desarrollo Organizacional, y más aún, el secreto de una implantación y ejecución efectiva es como se ha mencionado, el grado de compromiso hacia el cambio y aceptación de la teoría por parte de la mayoría de los miembros claves de la organización que necesitan entender y comprometerse con el programa si se quiere efectuar un cambio importante y duradero.

Para finalizar, esperamos que el presente trabajo logre despertar el interés del lector en la Teoría del Desarrollo Organizacional y lo motive a adentrarse más en la misma aplicando si no todos, algunos de los conceptos que se han manejado en la organización en la que se desempeña, más aún tratándose de una pequeña empresa, en la cual por su tamaño será más apreciable y benéfico cualquier cambio que pueda lograrse en las actitudes y valores del personal, que redunde en el crecimiento y desarrollo de la misma. De cualquier forma no nos cabe duda que la asimilación de los conceptos y la comprensión de la idea general que trata la teoría del Desarrollo Organizacional enriquecerá la cultura administrativa de todo tipo de organización, sea cual fuere su tamaño.

## INDICE DE DIAGRAMAS

	PAGINA
1.- PLANIFICACION DE ORGANIZACIONES (DIAGRAMA TOMADO DEL LIBRO PLANIFICACION DE ORGANIZACIONES)	58
2.- MODELO MECANICISTA (DIAGRAMA PROPIO)	62
3.- ESTRUCTURA JERARQUICA DE LA ORGANIZACION (DIAGRAMA PROPIO)	64
4.- ESTRATEGIAS DE DISEÑO (DIAGRAMA TOMADO DEL LIBRO PLANIFICACION DE ORGANIZACIONES)	67
5.- MODELO DE DIFERENCIACION INTEGRACION (DIAGRAMA TOMADO DEL LIBRO DESARROLLO DE ORGANIZACIONES)	76
6.- ESQUEMA GENERAL DE APLICACION DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DIAGRAMA PROPIO)	95
7.- RECOPIACION INICIAL DE DATOS (DIAGRAMA PROPIO)	101
8.- ELABORACION DE DIAGNOSTICO CONJUNTO (DIAGRAMA PROPIO)	101
9.- DIAGNOSTICO POR AREAS DE CONTACTO (DIAGRAMA PROPIO)	102
10.- DIAGNOSTICO POR DIFERENCIACION INTEGRACION (DIAGRAMA TOMADO DEL LIBRO DESARROLLO DE ORGANIZACIONES; DIAGNOSTICO Y ACCION)	103
11.- DIAGNOSTICO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL A TRAVES DEL EQUILIBRIO DE SISTEMAS (DIAGRAMA TOMADO DEL LIBRO DESARROLLO DE ORGANIZACIONES; DIAGNOSTICO Y ACCION)	106
12.- PLANEACION DE ACCION CONJUNTA (DIAGRAMA TOMADO DEL LIBRO DESARROLLO DE ORGANIZACIONES; DIAGNOSTICO Y ACCION)	107
13.- LAS FUERZAS DEL CAMBIO (DIAGRAMA TOMADO DEL LIBRO GUIA PRACTICA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL)	110



14.-	NORMAS ALTERNATIVAS (DIAGRAMA TOMADO DEL LIBRO GUIA PRACTICA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL)	111
15.-	CICLO ESQUEMATICO DE CAMBIO DE GRUPOS DE EMPLEADOS (DIAGRAMA TOMADO DEL LIBRO DESARROLLO ORGANIZACIONAL, ESTRATEGIAS Y MODELOS).	113
16.-	ESTAPA DE EVALUACION (DIAGRAMA PROPIO)	116

## BIBLIOGRAFIA.

- 1.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL, VALORES, PROCESO Y TECNOLOGIA.  
Newton Margulies, Anthony P. Raia  
Editorial Diana
- 2.- DESARROLLO DE ORGANIZACIONES: DIAGNOSTICO Y ACCION.  
Lawrence / Lorch  
Fondo Educativo Interamericano
- 3.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL: SU NATURALEZA, SUS ORIGENES Y PERSPECTIVAS.  
Bennis Warren G.  
Fondo Educativo Interamericano
- 4.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL, ESTRATEGIAS Y MODELOS  
Richard Beckhard  
Fondo Educativo Interamericano
- 5.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
Black Mouton  
Fondo Educativo Interamericano
- 6.- GUIA PRACTICA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
Luis Ferrer Pérez  
Editorial Trillas
- 7.- PLANIFICACION DE ORGANIZACIONES  
Galbraith  
Fondo Educativo Interamericano
- 8.- PERSPECTIVAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
J. Jennings Partin  
Fondo Educativo Interamericano
- 9.- MANDO Y MOTIVACION  
Douglas Mc. Gregor  
Editorial Diana
- 10.- EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS  
Douglas Mc. Gregor  
Editorial Diana
- 11.- ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES DESDE UN PUNTO DE VISTA DE SISTEMAS Y RECURSOS HUMANOS.  
Herbert G. Hicks  
Editorial C.E.C.S.A.