



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

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

**MARIA DEL CARMEN JUDITH FLORES ALBARRAN**  
**LAURA PATRICIA NAVARRETE DEL PROO**

**DIRECTOR DE TESIS: DR. JAIME GRADOS ESPINOSA**

**MEXICO, D. F.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**1993**



## **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

	<b>Página</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I</b>	
<b>ANTECEDENTES DEL D.O.</b>	
1 <i>Panorama Mundial y en México</i>	<b>3</b>
<b>CAPITULO II</b>	
<b>LA EMPRESA</b>	
1 <i>La Empresa</i>	<b>15</b>
2 <i>Teoría de Sistemas</i>	<b>17</b>
3 <i>Alternativas a Diferentes Problemas en la Empresa</i>	<b>22</b>
4 <i>Proceso Administrativo</i>	<b>26</b>
<b>CAPITULO III</b>	
<b>SIGNIFICADO DEL D.O.</b>	
1 <i>Definiciones del D.O.</i>	<b>32</b>
2 <i>El D.O. Bajo el Enfoque de Sistemas</i>	<b>34</b>
3 <i>Características y Finalidades del D.O.</i>	<b>39</b>
4 <i>Gestores del D.O.</i>	<b>43</b>
5 <i>Riesgos del D.O.</i>	<b>46</b>
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>ACTIVIDADES DEL D.O.</b>	
1 <i>Fijación de Objetivos</i>	<b>49</b>
2 <i>Desarrollo de Equipos</i>	<b>52</b>
3 <i>Relaciones entre Grupos</i>	<b>54</b>
4 <i>Comportamiento de Grupos</i>	<b>60</b>
5 <i>Clima Organizacional</i>	<b>62</b>
6 <i>Grid Administrativo</i>	<b>64</b>
7 <i>El Agente de Cambio</i>	<b>71</b>

	<b>Página</b>
<b>CAPITULO V</b>	
<b>METODOLOGIA</b>	
<i>1 Detección de Necesidades</i>	<b>75</b>
<i>2 Diagnóstico</i>	<b>77</b>
<i>3 Plan de Acción</i>	<b>88</b>
<i>4 Técnicas de Intervención</i>	<b>89</b>
<i>5 Proceso de Evaluación</i>	<b>97</b>
<b>COMENTARIOS FINALES</b>	<b>108</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>118</b>
<b>CITAS BIBLIOGRAFICAS</b>	<b>121</b>

## **INTRODUCCION**

*Estamos viviendo una época en la que el cambio es algo inevitable, existen cambios en todos los aspectos de la vida como por ejemplo en la naturaleza, en las poblaciones, tecnologías, en los empleos, en las relaciones humanas, etc.*

- "1. El mapa del mundo ha cambiado muchas veces.*
- 2. Los roles de la iniciativa privada, el gobierno y las organizaciones no gubernamentales han tenido cambios dramáticos.*
- 3. La energía ha tomado su lugar en la línea luego de las soluciones medioambientales, la pobreza del mundo entero y los diálogos norte-sur o la carencia de ellos." (1)*

*La aceleración con la que se presentan estos cambios es una fuerza que afecta a un ritmo cada vez mayor, a nuestro país, este es considerado en vías de desarrollo y por tal razón debe permanecer alerta a cualquier modificación que exista en su entorno, además prepararse para enfrentarse y de preferencia anticiparse a dichos cambios.*

*Un elemento en la vida humana que necesita estar en continua innovación es la empresa, cuyo objetivo ya no puede limitarse a ser un medio de enriquecimiento de unos cuantos y de subsistencia de otros.*

*La empresa debe facilitar el crecimiento de todos sus miembros, ya que el desarrollo que logren éstos será proporcional al crecimiento y desarrollo de la misma empresa.*

*"4. La administración de recursos humanos ha incrementado su relevancia y su ponderación conforme la tecnología se incrementa.*

*5. La administración de los cambios, que solía ser responsabilidad de recursos humanos es ahora una responsabilidad prioritaria de la alta administración." (2)*

*El cambio es el motivo por el que deberán anticiparse ambos a los acontecimientos para que el futuro no los envuelva sin estar preparados. Es aquí donde se encuentra la integración del ser humano como parte vital de la empresa.*

*La necesidad de renovación de la organización y lo inevitable del cambio, nos lleva a investigar el tema de Desarrollo Organizacional en diferentes bibliografías, realizando una compilación que permita un fácil acceso a estudiantes, profesionistas o personas interesadas en conocer el Desarrollo Organizacional como un proceso de cambio planificado, y en un solo documento conocer la opinión que tienen los expertos sobre el tema. Por otro lado nos parece importante que la facultad cuente con un documento de esta índole, que si bien es perfectible, sólo pretende ofrecer un panorama general, desde sus inicios hasta la elaboración de este trabajo, cada*

*día surgen nuevas concepciones sobre el mismo, de ahí la dificultad y amplitud del tema.*

*Para tal efecto hemos dividido éste trabajo en 6 capítulos, donde analizaremos aspectos importantes como son: Antecedentes, la Empresa, Características, Finalidades, Actividades, Riesgos y Metodología del Desarrollo Organizacional.*

*El tema lo consideramos relevante ya que el éxito de un programa de este tipo depende en gran medida del recurso humano con el que cuente la empresa, de aquí la importancia que tiene el Psicólogo Industrial dentro de las organizaciones, como Agente de Cambio, es decir para el éxito del D.O. es vital la existencia de un conocedor del comportamiento humano.*

## **CAPITULO I**

### **ANTECEDENTES DEL D.O.**

#### **I. PANORAMA MUNDIAL Y EN MEXICO**

*Para el Desarrollo Organizacional el aspecto administrativo fue su antecedente medular, por ello a continuación se mencionan algunas condiciones y contribuciones hechas por diferentes autores.*

*Hasta mediados del siglo XVIII aproximadamente, los pueblos Europeos Occidentales, empleaban básicamente los mismos métodos e implementos de producción que se habían utilizado casi por veinte siglos. En el transcurso de unas cuantas décadas, se registraron una serie de alteraciones a las que se llamó: Revolución Industrial, misma que produjo una mayor utilización de maquinaria, centralización de actividades de producción, la determinación de nuevas relaciones entre empresarios y empleados y la separación de clientes y productores. Así, con estas nuevas condiciones, los medios utilizados anteriormente para determinar y llegar a los objetivos, no eran completamente satisfactorios y entonces se pensó en lograr mejoras en la administración.*

*Se dieron muchos cambios: en el sistema administrativo, el artesanal por el industrial y surge el sistema fabril que se basa en una serie de principios administrativos, división y especialización del trabajo. Esta Revolución trae como consecuencia la producción en serie y la deshumanización de los procesos. Poco a poco se pierde el*

contacto directo que existía entre el trabajador y el producto terminado; la división y especialización crearon un gran desarrollo económico.

El estilo Administrativo de ésta época era individualista, dependía más del propio industrial que de un conjunto definido de conocimientos.

A principios de siglo, por primera vez, se aborda en forma sistematizada el estudio del trabajo, y surge entonces, la escuela de la Administración Científica con Frederick W. Taylor (1856-1915); El, acentuaba el valor de trabajo arduo, la racionalidad económica, el individualismo y la idea de que cada persona tiene que desempeñar un papel en la sociedad, Taylor contribuyó en mucho al acervo del conocimiento administrativo llevando a cabo extensos estudios sobre los componentes de la producción; enfatiza al hombre económico y establece la necesidad de entrenar y seleccionar a los trabajadores.

En un principio las ideas de Taylor eran llamadas "Tareas Administrativas", y fue hasta 1910, cuando se adoptó el termino Administración Científica, en la que destacaba principalmente: "La planificación, estandarización y el mejor aprovechamiento del esfuerzo humano a nivel operativo, con el objeto de maximizar la producción con un mínimo de insumos." (3)

La influencia de Taylor en las prácticas administrativas de las siguientes décadas fue contundente, la Administración Científica se

convirtió en un movimiento de gran aplicación y muchos fueron sus seguidores. Este movimiento fue principalmente aceptado en las prácticas industriales, tanto en Estados Unidos como en Europa y generó muchos cambios en la estructura organizacional, como lo fueron: el establecimiento de departamentos en las organizaciones tales como, el de personal, ingeniería industrial, mantenimiento y control de calidad. También, aportó implícitamente, algunos conceptos sobre la administración y organización que fueron muy importantes para una teoría general.

La Administración Científica era un enfoque a nivel operativo o de taller, en contraste a éste, durante la primera mitad del siglo XX surge la teoría Tradicional ó Clásica de la administración, proceso administrativo que enfatizaba el establecimiento de principios administrativos generales, aplicables a altos niveles organizacionales.

Por otro lado, un francés contemporáneo a Taylor, Henry Fayol hizo generalizaciones universales respecto a la Administración. Los esfuerzos de Fayol se refieren a la administración Clásica; llamado "Padre de la Administración Moderna" y publica en 1916 su libro: "Administración Industrial General" en el que aporta una serie de operaciones fundamentales: 1) Técnicas Comerciales, 2) Técnicas Financieras, 3) Seguridad, 4) Contabilidad y 5) Técnicas Administrativas; e identifica 5 elementos del proceso administrativo: Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control.

*Elaboró también, una serie de principios básicos para el administrador: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al interés general, remuneración personal, línea de autoridad, iniciativa y espíritu de grupo.*

*Existieron muchas influencias, ideas y acontecimientos que han afectado al desarrollo de la Teoría Organizacional y la práctica administrativa, pudiéndose dividir en dos grandes corrientes o escuelas, cuya existencia ha sido determinante para el surgimiento del Desarrollo Organizacional. La primera, es la escuela de las Ciencias Administrativas y la segunda, es la escuela de las Ciencias de la Conducta o del Comportamiento.*

*Debido a las fuerzas internas como externas que afectaron a la humanidad a principios del siglo XX, la sociedad se vio obligada a realizar una serie de cambios en todos los aspectos de la vida.*

*En el campo organizacional las empresas crecieron desmedidamente, aumentó la especialización en el trabajo, aumentaron sus objetivos, sufrieron cambios tecnológicos, socioculturales, etc., que afectaron a las organizaciones y que llevaron a una evolución de la Teoría Organizacional y la práctica administrativa.*

*Diversas disciplinas han contribuido a este desarrollo, de manera indirecta están: la Biología, las Matemáticas, la Lógica, la*

*Filosofía, y la Historia; y de manera directa fueron: la Psicología, la Sociología, la Antropología, la Economía y las Ciencias Políticas las contribuyentes.*

*Al final de la Segunda Guerra Mundial, se desarrolló la concepción de la escuela de Las Ciencias Administrativas o Escuelas Cuantitativas. El término "Ciencia Administrativa" recibe su impulso inicial cuando se establece el Instituto de Ciencias de la Administración en 1953 que pretendía identificar, extender y unificar el conocimiento científico que contribuye al entendimiento y práctica de la Administración.*

*Esta Escuela considera que la administración es un sistema de modelos que amerita la aplicación de técnicas cuantitativas y matemáticas. Las técnicas Cuantitativas que ha desarrollado son: La Teoría de las Decisiones, Investigación de Operaciones, Programación Lineal y Teoría de Sistemas.*

*Estas se utilizan para problemas de inventario y stock, son adecuadas para administración de recursos materiales, pero desafortunadamente no toman en cuenta al elemento humano.*

*La otra corriente, la constituye la Escuela de las Ciencias del Comportamiento, que enfatiza al estudio de la conducta humana como el elemento principal de la administración ya que se establecen y logran los objetivos de una empresa mediante sus integrantes: Los Seres Humanos.*

*La Psicología y las Ciencias Sociales son determinantes en el estudio del fenómeno de la conducta humana en las organizaciones, proporcionando interesantes datos sobre el comportamiento humano que han contribuido a la evolución de la Teoría Organizacional y la Práctica Administrativa.*

*Los primeros investigadores o precursores son: Elton Mayo (destacó de 1924 a 1933). Realizó los estudios en los que concluye que el interés en una situación lleva a resultados positivos en el trabajo. Se llegó de un concepto limitado en el trabajo, a uno más profundo, los factores Psicológicos y sociales resultaron ser más importantes en la determinación de la satisfacción del trabajador y su productividad.*

*Estos descubrimientos llevaron a un cambio en el concepto de la administración y trajeron como consecuencia la tendencia hacia un movimiento en las relaciones humanas, basado en los estudios de Mayo, que consideraba a la organización como un sistema social en que los trabajadores son motivados y controlados fundamentalmente por las relaciones humanas del sistema. Ahora se enfatizaba al hombre social (los tradicionalistas enfatizaban al hombre económico).*

*Los precursores de este movimiento tenían dos principales orientaciones:*

a) *Se preocupaban por el hombre dentro de la organización.*

b) *Se preocupaban por la utilización de los métodos de investigación de las ciencias del comportamiento en el estudio de la conducta organizacional.*

*Desde el año de 1954 en adelante, viene una nueva fase en las ciencias de la conducta, un conjunto de teorías sobre la motivación cuyos precursores son: Abraham Maslow, Douglas Mc Gregor, Chris Argyris y Herzberg.*

*También resultan importantes aportaciones por parte de las teorías de liderazgo: Likert, McLleland, Blake y Mouton, Hersey y Blanchard. A este conjunto de técnicas se les denominó desde hace varios años: Desarrollo Organizacional.*

*Los científicos de la conducta han participado activamente en el cambio del sistema organizacional, de esta forma se les puede considerar a los Psicólogos como Agentes de Cambio, como también lo son Científicos de la Administración que se han percatado que para solucionar los problemas no solo pueden preocuparse por el desarrollo de modelos matemáticos complejos, sino que también tienen que tomar en cuenta al elemento humano y comprender su comportamiento para lograr una óptima comunicación.*

*Estos tres enfoques: El tradicional, el de la Ciencia Administrativa y el de las Ciencias de la Conducta, son*

*complementarios, cada uno forma una parte diferente de los estudios organizacionales y sus límites se superponen.*

*Así los orígenes del Desarrollo Organizacional se ubican en las investigaciones Psicológicas y Sociológicas realizadas en las áreas del comportamiento humano.*

*De la Psicología tomó los conceptos sobre la teoría de la Personalidad, Dinámica de Grupos, Medición del Comportamiento, Motivación y Conceptos del Aprendizaje.*

*De la Sociología se aprovechan conceptos tales como: las Normas, Cambio Normativo, Cultura Organizacional y Sistemas Sociales.*

*La combinación de esta serie de conocimientos basados en diferentes ciencias, fue lo que se denominó "Ciencias del Comportamiento".*

*El Desarrollo Organizacional viene a ser una técnica que surge en los Estados Unidos como respuesta a la situación social que en esa época vivían las empresas (1920 1950). Se presentaba como un conjunto de experiencias de las Ciencias del Comportamiento Organizacional, de acuerdo a sus investigaciones en diversas empresas a través de 10 años aproximadamente.*

*Las inquietudes, motivaciones y problemas socioeconómicos de las personas eran particulares, debido a las circunstancias de una*

sociedad post-industrial, al igual que el ritmo de vida y el desequilibrio de mercados, investigación y desarrollo de fenómenos sociales. Fueron estos cambios los que propiciaron el nacimiento de Desarrollo Organizacional.

En México el Desarrollo Organizacional surge como un movimiento extranjero, durante la época en que las técnicas Gerenciales se presentaban una tras otra y las empresas trataban de aplicarlas. Fue muy difícil explicar su significado y su manera de aplicación y se realizó un gran esfuerzo por difundirlo entre los grupos y directivos, era confundido por diversos programas de capacitación.

Se difundió como "Técnica Interdisciplinaria de las Ciencias del Comportamiento", la Psicología, la Sociología, la Antropología, la Administración y otras. Se utilizaron diversos conceptos: la teoría X y Y de Mc Gregor, las investigaciones sobre liderazgo de Argyris, Warren Bennis y Schein, el análisis transaccional, técnicas de sensibilización en la integración de grupos, el manejo de conflictos y la administración por objetivos.

Se promovió también la idea del diagnóstico, para poder detectar más fácilmente los problemas, pero todo se hizo sin tener en cuenta un concepto integral.

Con el tiempo, se fue haciendo algo más elaborado, iniciando con el diagnóstico, se siguió con estrategias de intervención,

*programas de intervención, programas de desarrollo de ejecutivos y supervisores; se trató de evaluar y encontrar un modelo más práctico de aplicación.*

*Se obtuvieron resultados importantes, hubo una concientización sobre la importancia de la relación humana y su participación dentro de la empresa, pero no se logró medir el impacto en la productividad y en las tareas en sí. Muchas veces, no se tomaba en cuenta al sindicato o a la alta dirección, y esto, llevaba al fracaso.*

*Poco a poco, se fueron dando cuenta que no era posible aplicar el Desarrollo Organizacional en México de la misma manera que en Estados Unidos, debido a que existen muchas diferencias en cuanto a organización laboral, aspectos socioeconómicos, culturales e históricos, en relación con este país.*

*En México es más notoria la influencia de ideología de una determinada zona geográfica, el tamaño de la empresa o el tipo de capital con que se formó. De esta manera encontramos como ejemplo de situación geográfica cuatro ideologías y costumbres diferentes en un sólo estado como Coahuila donde es muy marcada la cultura que existe en las organizaciones de la región Lagunera en donde se da mucho el cooperativismo y el estilo democrático en la toma de decisiones. En la zona sureste del estado predomina el paternalismo y la influencia del Gobierno del Estado por encontrarse ahí los tres poderes del Estado. En la zona central (Monclova y alrededores) predomina la empresa paraestatal con sus costumbres y tradiciones*

*influyendo a las organizaciones de la zona, y en la zona norte del Estado, conocida como región fronteriza predominan y sobresalen la tecnología del país del norte, con sus costumbres, americanismos, imitaciones y demás.*

*En cambio en el centro del país son cuatro Estados los que muestran una cultura muy similar de organizaciones, siendo éstos el D.F., Estado de México, Querétaro y Puebla.*

*"Hablando de culturas no se ha dicho todo, lo que se ha observado es que es una mezcla de costumbres, tradiciones, valores, ideologías, pensamientos y manera de hacer las cosas de los habitantes de una comunidad influenciados por el medio ambiente en que se desarrollan". (4)*

*De esta manera se observó que lo óptimo era utilizar el diagnóstico, ya que éste, es un elemento decisivo para ver la situación de la organización y saber de que manera se va a proceder, luego se decide en que forma se interviene, directamente con técnicas avanzadas o sino, se ponen base elementales para que más adelante se sigan los pasos para la implementación del programa del D.O.*

## **CAPITULO II**

### **LA EMPRESA**

#### **1. LA EMPRESA**

*Como ya lo hemos comentado la época actual presenta al cambio como algo inevitable, la empresa no escapa a este factor. Esta se considera como una estructura social integrada por un conjunto de elementos relacionados entre sí para la realización de sus objetivos; la cual, se ubica en el subsistema económico que a su vez se encuentra dentro del sistema social.*

*Existen cuatro tipos de elementos que conforman una empresa:*

- 1. Recursos Materiales: Instalaciones, maquinaria, herramientas, materias primas etc.*
- 2. Recursos Financieros: Dinero, acciones, valores, impuestos, etc.*
- 3. Recursos Humanos: Obreros, empleados, supervisores, técnicos, altos ejecutivos y directores.*
- 4. Recursos Tecnológicos: Equipos, tecnología, procesos, instalaciones y espacio.*

*Lo anterior correspondería a una definición clásica de los componentes de una empresa. Pero en la actualidad se considera un elemento más. Los sistemas.*

*Estos se integran por una serie de elementos relacionados entre sí: son las relaciones estables en que deben coordinarse los diferentes recursos que constituyen una organización. Son los bienes inmateriales de la empresa considerada aquí como un sistema.*

*Los sistemas se dividen en:*

- a) *Subsistemas. Porque cada elemento del sistema puede considerarse como un sistema en sí mismo. La organización está compuesta por departamentos y secciones y dentro de ella, forman los subsistemas, que se clasifican en:*

*Subsistemas de.- Producción (fórmulas, patentes, métodos, etc.)  
de ventas, (ventas a domicilio, crédito, autoservicio etc.),  
de finanzas (lo relacionado con el dinero).*

*Subsistemas de Organización y Administración. Como debe estar estructurada la empresa: funciones, niveles jerárquicos, etc.*

- b) *Suprasistemas. Aquellos sistemas que engloban a otros más pequeños, por ejemplo: La Economía Nacional es un suprasistema de la empresa, considerada entonces como un subsistema de ésta, pero también la Economía Nacional puede ser a su vez un subsistema de otro suprasistema como la Economía Mundial.*

## **2. TEORIA DE SISTEMAS**

*El enfoque de sistemas surge durante la década pasada y es utilizado por diferentes ciencias como la Física, la Biología y la Social. Dicho enfoque también puede ser usado como una forma de integrar la teoría organizacional moderna.*

*Un sistema es: " Un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por los límites, identificables, de su ambiente o suprasistema" (5)*

*El universo está delineado por diferentes tipos de sistemas de los cuales, Kenneth Boulding nos da la siguiente clasificación:*

- 1. Este primer nivel jerárquico se refiere a la estructura estática, al marco de referencia, como lo es la anatomía del universo.*
- 2. El segundo nivel o reloj de trabajo es el sistema dinámico simple, siempre en movimiento.*
- 3. Nivel termostato, es el sistema de control o cibernético, se autorregula para poder mantener su equilibrio.*
- 4. En el nivel célula o sistema abierto la vida empieza a diferenciarse de lo inanimado.*
- 5. Surgen las plantas, es el nivel genético social.*
- 6. Sigue el sistema animal.*

7. Luego viene el nivel humano, del ser individual, sistema con conciencia y habilidad para utilizar su lenguaje y símbolos.
8. El siguiente nivel lo constituyen los sistemas de organizaciones humanas o sistemas sociales. Se compone del contenido y significado de mensajes, la naturaleza y dimensiones del sistema de valores, acontecimientos históricos, el mundo artístico, música, poesía y la gama de emociones humanas.
9. Y por último, están los sistemas trascendentales que completan los niveles de clasificación, éstos son los últimos y absolutos, ineludibles y desconocidos de suma importancia, que también presentan estructuras sistemáticas.

*"En la ciencia moderna, la interacción dinámica es el problema básico de todos los campos, y se tendrán que formular los principios generales en una Teoría General de Sistemas" (6)*

*Esta teoría es un enfoque macroscópico donde se pueden ver los diferentes tipos de sistemas.*

*Bertalanffy, también establece la distinción entre los sistemas abiertos y los sistemas cerrados.*

*Los tres primeros niveles de clasificación de Boulding se consideran cerrados en cuanto a la relación con su ambiente (sistema físico y mecánico).*

*Mientras que los sistemas biológicos y sociales son abiertos, por su constante interacción con el medio ambiente.*

*Esta diferencia entre sistemas abiertos y cerrados es importante señalarla ya que la Teoría Tradicional consideraba a la organización como un sistema cerrado a diferencia del enfoque actual, que la concibe en constante comunicación con su medio, en el que a veces será emisora y otras receptora.*

*Este sistema no sólo se relaciona con su medio ambiente, sino que también lo hace consigo mismo, se aleja de la entropía, considerando a ésta como la desorganización, la falta de estructura o desorden en busca de un equilibrio dinámico, pero es necesario que los sistemas abiertos de alguna manera tengan aspectos de los sistemas cerrados como límites que los protejan de las fuerzas externas evitando así que los perjudiquen o impacten.*

*El siguiente diagrama nos muestra los principales sistemas y subsistemas de que está compuesta la organización. (7)*

## EL SISTEMA ORGANIZACIONAL

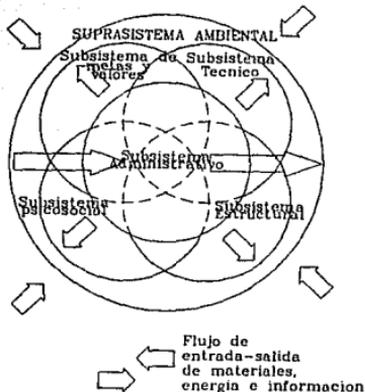


FIGURA I

*Este sistema recibe insumos de energía, información y materiales del medio ambiente, los transforma y regresa en forma de productos. Viéndola así, la organización "Es la integración de las actividades humanas alrededor de distintas tecnologías".(8)*

*El sistema social es el que finalmente determina la efectividad y eficiencia de la utilización de la tecnología.*

**SUBSISTEMA DE METAS Y VALORES :** *La organización toma los valores del medio sociocultural. Una premisa básica es que la organización, como un subsistema de la sociedad, debe cumplir ciertos objetivos que son determinados por el sistema general. La*

*organización realiza una función para la sociedad, y si desea tener éxito debe apegarse a los requerimientos de la misma.*

*SUBSISTEMA TECNICO : Incluye los conocimientos necesarios para el desarrollo de las diferentes tareas además de considerar las técnicas usadas para transformar los insumos en productos, las tareas de cada organización varían según sus actividades. La Tecnología afecta la Estructura de la organización y a su subsistema Psicosocial.*

*SUBSISTEMA ESTRUCTURAL: Este establece la forma en que se dividen y coordinan las diferentes tareas de la organización. La estructura formal de la organización se determina en el organigrama, manuales de organización, descripciones de puestos, etc. debemos considerar que también influye la comunicación, autoridad, responsabilidad y el flujo de trabajo.*

*SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO: Este establece los objetivos desarrolla estrategias operacionales, planes de integración, a través del diseño de estructuras y el establecimiento de los procesos de control.*

*SUBSISTEMA PSICOSOCIAL: Este se compone por individuos y grupos en interacción y lo conforman; la conducta individual las relaciones de status, la motivación, la dinámica de grupos, la integración de equipos de trabajos y los sistemas de influencia.*

*También lo afectan los sentimientos, actitudes, valores, expectativas y aspiraciones de los integrantes de la empresa.*

*Concluyendo diremos que la empresa es un sistema abierto y que por ende se relaciona con un suprasistema; su efectividad o rendimiento se verifica en forma de productos, servicios y compensaciones, a través de una reciprocidad de beneficios. Así los subsistemas de la empresa constituyen sistemas abiertos hasta llegar a la persona misma, siendo ésta la principal promotora de cambios y transformaciones al medio.*

### **3. ALTERNATIVAS A DIFERENTES PROBLEMAS EN LA EMPRESA**

*Las empresas en su proceso de crecimiento requieren del cambio indispensablemente, éste a su vez es una necesidad del Desarrollo Organizacional.*

*Existe una clasificación de los principales problemas a los que se enfrenta toda organización como serían el humano, administrativo, social, técnico y depende de la manera como se les haga frente el futuro de la misma.*

*A continuación se mencionan estos problemas así como la solución burocrática y las nuevas condiciones de este siglo:*

### **INTEGRACION:**

#### **Problema:**

*Integración de las necesidades individuales con las metas organizacionales.*

#### **Solución burocrática:**

*No existe, ya que el individuo es considerado como instrumento pasivo. No se presta atención a la tensión entre personalidad y la función por desempeñar.*

#### **Nuevas condiciones:**

*Nacimiento de ciencias humanas y la comprensión de la complejidad del hombre y sus necesidades.*

### **INFLUENCIA SOCIAL:**

#### **Problema:**

*La distribución del poder y sus fuentes y la autoridad.*

#### **Solución burocrática:**

*La confianza explícita en el poder legal-racional, pero, de hecho, el uso del poder ha sido coercitivo sin limitación y en el mejor de los casos una mezcla confusa, ambigua y cambiante de competencia, coerción y código legal.*

**Nuevas Condiciones:**

*La gerencia se encuentra separada de los propietarios, el crecimiento y extensión de los sindicatos y la posibilidad de educación general.*

**COLABORACION:**

**Problema:**

*La creación e implementación de mecanismos para el control de los conflictos y que de manera más natural se de la colaboración.*

**Solución:**

*Es la regla de jerarquía, resolviendo los conflictos entre distintos rangos de autoridad y la regla de coordinación para resolver los conflictos entre grupos del mismo nivel jerárquico.*

**Nuevas Condiciones:**

*La especialización, profesionalización y la creciente necesidad de interdependencia, además de que la jefatura es demasiado compleja para un sólo hombre.*

**ADAPTACION:**

**Problema:**

*Dar las respuestas adecuadas a los cambios provocados por el ambiente.*

**Solución Burocrática:**

*Propicia un ambiente estable, sencillo y previsible, con tareas rutinarias, además la adaptación al cambio se da de modo fortuito, accidental y por consiguiente abundan las consecuencias imprevistas.*

**Nuevas Condiciones:**

*El medio que rodea a la empresa es más turbulento, menos previsible, es tan rápido el cambio que no existe precedente.*

**IDENTIFICACION:**

**Problema:**

*No existe una identificación con respecto a las metas organizacionales, acuerdos generales y compromiso para su realización.*

**Solución Burocrática:**

*La meta primordial de la organización es clara, sencilla y estable.*

**Nuevas Condiciones:**

*Existe una creciente complejidad a causa de la diversidad, la capacidad para muchos fines y la movilidad intersectorial. Las funciones se hacen complejas, surgen la ambigüedad y los conflictos.*

**REVITALIZACION:**

**Problema:**

*El tratamiento del crecimiento y la decadencia.*

**Solución Burocrática:**

*La suposición implícita de que el futuro será cierto y, por lo menos básicamente similar al pasado.*

**Nuevas Condiciones:**

*Rápidos cambios en la tecnología, las tareas, la mano de obra, las materias primas, las normas y valores de la sociedad, las metas de la empresa y la sociedad hacen imperativo prestar constante atención al proceso de revisión.*

#### **4. PROCESO ADMINISTRATIVO**

*La forma de coordinar a las personas y a las cosas que forman una empresa y precisamente en razón de la manera en que se les coordine, es la de obtener mayor o menor eficiencia, ya que ésta*

*coordinación no sólo aprovecha todos y cada uno de los elementos de manera óptima.*

*Esto significa que la coordinación es la forma en que se debe estructurar y manejar una empresa, aprovechando al máximo sus recursos técnicos, materiales, económicos y humanos programando diferentes reglas y técnicas específicas que den la máxima eficiencia.*

*La administración busca precisamente la obtención de dichos resultados, a través de ese conjunto de reglas y técnicas que nos llevan a conformar lo hoy conocido como PROCESO ADMINISTRATIVO.*

*Pero ¿Qué es el proceso administrativo?, se denomina así al conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.*

*Después de revisar diferentes clasificaciones, seleccionamos la de Terry y de Koontz y O'Donnell, como la más completa, para proporcionarnos una visión de donde se desprende el Desarrollo Organizacional, es decir que después de un largo proceso de adaptaciones y manejando el ensayo y error en estas técnicas ó reglas en diferentes tiempos, circunstancias y empresas se llegó a ésta clasificación:*

*PREVISION. Es la determinación, de lo que se desea lograr en la empresa, valorando cuáles serán las condiciones futuras en las*

que se encontrará la misma y determinando los cursos de acción posibles.

La previsión está conformada por tres etapas:

1. *Objetivos: En la que se fijan los fines.*
2. *Investigaciones: Análisis de los medios susceptibles de utilizarse.*
3. *Cursos Alternativos: Distintas posibilidades de acción.*

*PLANEACION. Es la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios, secuencia de operaciones y la fijación de tiempos.*

La planeación comprende tres etapas:

- "1. *Políticas: Principios para orientar la acción.*
2. *Procedimientos: Secuencia de operaciones o métodos.*
3. *Programas: Fijación de tiempos requeridos." (9)*

*ORGANIZACION: Esta se refiere a la estructuración técnica de las relaciones existentes entre las jerarquías, funciones y obligaciones.*

Esta está integrada por tres etapas:

- "1. *Jerarquías: Fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.*

2. *Funciones: Determinación de como deben dividirse las grandes actividades.*
3. *Obligaciones: Las que tiene en concreto cada unidad de trabajo, susceptibles de desempeñarse por una persona." (10)*

*Estos tres elementos del proceso administrativo se ubican dentro de lo que se llama mecánica administrativa; la Integración, Dirección y Control, corresponde a la fase de la dinámica Administrativa.*

*INTEGRACION: Procedimientos para dar a la empresa todos los medios que la mecánica administrativa señala, permitiéndole un eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.*

*De acuerdo a la definición se abarcan:*

1. *Selección: Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.*
2. *Introducción: La mejor manera de integrar a nuevos organismos a la empresa.*
3. *Desarrollo: Cubrir las necesidades de progreso de cada individuo, dentro de la empresa.*

*En esta etapa también debe analizarse la integración de los recursos materiales.*

*DIRECCION: Impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo para que estas se realicen eficazmente de acuerdo con los planes señalados.*

*Comprende por lo tanto las siguientes etapas:*

- 1. Mando o autoridad: Es el principio del que deriva toda la administración; se estudia como delegarla y cómo ejercerla.*
- 2. Comunicación: Es como el sistema nervioso de una empresa.*
- 3. Supervisión: Es la función última de la administración que consiste en ver si las cosas se están haciendo como se habían planeado.*

*CONTROL: Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados para si es necesario corregir, mejorar y formular nuevos planes.*

*Por lo que comprende tres etapas:*

- 1. Establecimiento de normas: indispensable para las comparaciones y establecimiento del control.*
- 2. Operación de los controles: Suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.*
- 3. Interpretación de resultados: Función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.*

*El Proceso Administrativo, como la misma humanidad, ha sufrido una evolución constante, reflejando cambios que en las últimas décadas han sido vertiginosos, por lo mismo, ha dejado de considerar los aspectos técnicos y operativos, para considerar con especial interés el aspecto humano y conformar la integración de ambos aspectos en busca constante de la excelencia empresarial. Dicha integración no es otra cosa que el propio Desarrollo Organizacional.*

## **CAPITULO III**

### **SIGNIFICADO DEL D.O.**

#### **1. DEFINICIONES DEL D.O.**

*A continuación se mencionan algunas de las muchas definiciones que existen sobre Desarrollo Organizacional.*

- 1. Para Bennis Warren el D.O., "Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa, cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de la organización, de tal forma que estas puedan adaptarse mejor a estas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo". (11)*
- 2. Para Beckhard Richard el D.O. " Es un esfuerzo planificado a largo plazo que incluye a todo el sistema y está administrado desde la alta gerencia, con el fin de incrementar la efectividad y la salud de la organización, desarrollándose mediante intervenciones planeadas en los procesos organizativos, aplicando los conocimientos y avances de las ciencias del comportamiento y en actividades basadas en experiencias y consultores denominados tercera parte, que comparten un conjunto de valores y filosofía social". (12)*
- 3. Robert Blake y Jane Mouton opinan: que el D.O. " Transforma deliberadamente el énfasis de la estructura organizacional, de*

*las herramientas técnicas, y de los medios y resultados por sí, a la vez que diagnostica las enfermedades de la organización. Enfocado en los propósitos de la organización, el proceso de interacción humana y la cultura de la organización, las acepta como las áreas en las cuales los problemas se previenen de la mejor manera posible dentro de la organización". (13)*

4. *Margulies Newton y Raia Anthony opinan: que el Desarrollo Organizacional " Es el conjunto implícito de conceptos, medios de ayuda y de procedimientos técnicos". (14)*
5. *Para Barajas Medina Jorge " Es el proceso sistemático y planeado de encauzar cambios en la estructura de la organización, cuyo objetivo es mejorar su propia eficiencia a través del desarrollo de las potencialidades del hombre". (15)*
6. *Para Wendell French y Cecil Bell " Es un esfuerzo a largo plazo para mejorar el problema organizacional, resolviendo y renovando procesos particularmente a través de una administración de la cultura organizacional más efectiva y de colaboración; con la asistencia de un agente de cambio o catalizador, y el uso de la teoría y la tecnología de la aplicación de las ciencias del comportamiento, incluyendo acciones de investigación". (16)*
7. *Lawrence y Lorsch " El Desarrollo Organizacional es la coordinación de actividades diferentes de colaboradores*

*individuales para llevar a cabo transacciones planeadas con el ambiente, es decir, al hablar de Desarrollo Organizacional es el encontrar formas para cambiar la organización de su estado actual a uno más desarrollado". (17)*

8. Castaño Asmitía D., nos dice que " El Desarrollo Organizacional se ha diversificado tanto y ha evolucionado tan rápido que ya es difícil establecer sus límites". (18)

*De acuerdo a todas estas definiciones obtuvimos y concretamos lo que para nosotras es el Desarrollo Organizacional.*

*El Desarrollo Organizacional es un modelo de aplicación integrada, dirigida hacia un cambio planeado para dar respuesta a los rápidos cambios del ambiente interno y externo de la organización. Este se realiza bajo la dirección de la alta gerencia, mediante intervenciones y eligiendo la aplicación de estrategias dirigidas a la satisfacción individual e institucional como resultado de una relación cooperativa en la empresa.*

## **2. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL BAJO EL ENFOQUE DE SISTEMAS.**

*El D.O. es esencialmente un enfoque de sistemas dirigido al conjunto total de relaciones funcionales e interpersonales en los organismos.*

*Todo organismo es un sistema de actividades humanas coordinadas, cuyos subsistemas actúan y se relacionan entre sí y cualquier cambio que ocurra en uno de los sectores del sistema, repercute en uno o más de los otros.*

*Una forma de ver a los organismos en el enfoque de sistemas, es considerando que este se compone de tres elementos:*

- a. Sistema Técnico: Factores tecnológicos.*
- b. Sistema Administrativo: Elementos que facilitan el trámite administrativo.*
- c. Sistema Humano: Personal, aspecto intelectual del organismo, satisfacción de necesidades personales, principios y normas.*

*Lo que provoca la conducta y las relaciones de los papeles desempeñados es la acción recíproca de estos tres sistemas, que afectan el rendimiento del organismo.*

*El Desarrollo Organizacional, desde el punto de vista de los sistemas se enfoca a la efectividad; se puede considerar al Desarrollo Organizacional como un sistema de tres elementos relacionados entre sí:*

- a) Valores o Principios*
- b) Procesos o Trámites*
- c) Tecnología*

### **a) VALORES EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

*Uno de los problemas mas difíciles a los que se enfrenta el D.O. son los valores, ya que toda organización tiene establecidos los suyos, así como sus miembros, y estos, son subyacentes al problema de cambio.*

*Los valores determinan la percepción de la realidad e influye en los objetivos. Este conjunto de valores o principios relacionados con el hombre y su trabajo en la organización, ejerce una poderosa influencia en el proceso.*

*La tecnología para crear organismos mas funcionales puede ser:*

- 1. Dar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso de producción.*
- 2. Dar oportunidades para que cada miembro de la organización, así como ella misma, desarrollen su potencialidad.*
- 3. Procurar aumentar la eficiencia y competitividad del organismo en función de todas sus metas.*
- 4. Procurar crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante que ofrezca el interés de una prueba por vencer.*

5. *Dar oportunidad a los miembros de la organización a que influyan en la forma de desempeñar el trabajo.*
6. *Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto complejo de necesidades que son importantes para el trabajo y el desarrollo de su vida.*

*Estos valores dan las pautas e indican la dirección del programa que se desarrollará en la organización y la forma en que este evolucionará y se mantendrá. Para lograr y visualizar dicho programa es necesaria la intervención de un Agente de Cambio, el cual identificará las normas del valor o los supuestos de la organización, haciéndolos explícitos, de otro modo el programa puede fallar debido a que las normas prevalecientes impedirán el cambio.*

*Pasar por alto los valores es desentenderse de la existencia de los conflictos y demorar su solución.*

#### **b) EL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

*Consiste en la recopilación de datos, en diagnosticar las organizaciones e intervenir activamente.*

1. *Recopilación de datos: este paso es quizá la operación más incisiva del proceso de Desarrollo Organizacional. Primero, se debe determinar la índole y la disponibilidad de los datos necesarios, y métodos aplicables para recopilarlos. Se da mucha importancia a los procedimientos técnicos y métodos*

*para definir al sistema de organización, las relaciones entre sus elementos y la forma de identificar los problemas.*

*2. Diagnóstico de las organizaciones: lo principal en esta fase, es el proceso de solución de los problemas, por medio de su análisis se identifican cuestiones importantes y debatibles, se implantan prioridades y se transforman en finalidades y objetivos. También implica formular estrategias optativas y desarrollar planes para su implantación.*

*3. Intervención activa: existen una serie de procedimientos técnicos para intervenir en la fase de implementación del proceso de Desarrollo Organizacional. Las intervenciones pueden cubrir la gama desde el adiestramiento en sensibilidad y el método de laboratorio, hasta la estructuración de equipos e intergrupos y cualquier otro procedimiento técnico.*

*La intervención activa puede definirse como la actuación basada en planes formulados que siguen a una fase de diagnóstico. Las dos primeras etapas son una manera de intervenir en el sistema y puede ejercer un impacto intenso en el aspecto intelectual de la organización.*

*Estas etapas son intentos deliberados de facilitar el proceso sobre base continuas.*

### **c) LA TECNOLOGIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL:**

*Consiste en un conjunto de procedimientos técnicos y de métodos provenientes principalmente de las ciencias de la Conducta.*

*Se encauza al desarrollo de nuevos conocimientos sobre organización y nuevas formas de enfrentarse a los problemas y resolverlos. La tarea consiste en perfeccionar las formas en que los sistemas culturales, técnicos, administrativos y personales actúan entre sí, así como los organismos se vinculan con el medio ambiente externo.*

### **3. CARACTERISTICAS Y FINALIDADES DEL D.O.**

*El Desarrollo Organizacional es uno de los pocos programas con potencial para crear una institución con vitalidad suficiente para enfrentarse a los cambios que van presentándose en el futuro.*

- \* Se basa en las ciencias del comportamiento.*
- \* Está dirigido desde la parte directiva y se enfoca hacia toda la organización.*
- \* Se interesa en el desarrollo, cambio y mejora de los sistemas y subsistemas.*
- \* Se enfoca hacia los objetivos de la misión organizacional.*

*\* Su fin es aumentar el bienestar y efectividad organizacional.*

*El D.O. se refiere a las gestiones de largo alcance que tienen por objeto perfeccionar la plenitud de las empresas u organismos para que resuelvan sus problemas.*

*Existe una clasificación general de los problemas que la organización desea resolver al tratar de satisfacer las demandas del medio ambiente y los cambios están ligados a éstas.*

- 1. Problemas de destino, identidad, crecimiento y revitalización.*
- 2. Problemas de satisfacción y desarrollo humano.*
- 3. Problemas de eficiencia organizacional.*

*El D.O. hace énfasis en la importancia del comportamiento experimentado: Las estrategias, metodologías e intervenciones, están basadas en las ciencias del comportamiento y en otras disciplinas sociotécnicas.*

*De manera general se describe a continuación los pasos para la solución de problemas.*

*La metodología se establece mediante el conjunto de técnicas o procedimientos sistemáticos utilizados, que permitirán lograr los objetivos bajo la dirección de un agente de cambio (Psicólogo).*

*El método deberá elegirse en base a las necesidades o requisitos definidos por un estudio diagnóstico previo a la situación y puede ser:*

- a. Consultoría de procesos: Observación y ayuda con procesos continuos y consejería para mejorarlos.*
- b. Entrenamiento o educación: Implica enseñanza directiva o aprendizaje basado en la experiencia.*
- c. Retroalimentación de información: Recolección sistemática de la información que se entrega a las unidades organizacionales apropiadas como base para diagnóstico, la resolución de problemas y el planeamiento.*
- d. Confrontación: Reunir unidades de la organización que han tenido previamente poca comunicación.*
- e. Resolución de problemas: Reuniones esencialmente enfocadas a la identificación de problemas, diagnóstico y solución e intervención para su realización.*
- f. Establecimiento de una fuerza de Desarrollo Organizacional: Formación de grupos para la resolución de problemas o formación de grupos internos.*
- g. Planteamiento: Actividad centrada primordialmente en la planeación y la fijación de metas para redefinir el futuro de la organización.*

*h. Actividad tecno-estructural: Modificación de la estructura de la organización, el flujo del trabajo y los medios para llevar a cabo las tareas.*

*(En el capítulo V nos abocaremos en forma exclusiva a la metodología de un programa de D.O.)*

*Generalmente el D.O. se centra como punto de partida en los valores, relaciones, actitudes y clima organizacional, todos los elementos basados en el comportamiento humano; debido a que los aspectos humanos son los más accesibles y susceptibles de cambio.*

*Además del Desarrollo Organizacional es un plan a largo plazo, por que generalmente requiere de 3 a 5 años por lo menos, para que se efectúe cualquier cambio, y para la realización y mantenimiento del programa. Así mismo debe tomar en cuenta todos los datos necesarios conocidos sobre la organización y los aplica en una secuencia sistemática para lograr los objetivos del programa y reforzar los comportamientos necesarios para mantener los cambios iniciados.*

*El Desarrollo Organizacional se aboca a facilitar el proceso de los cambios proyectados de acuerdo con los planes y ha evolucionado como reacción a las exigencias del cambio. Por lo tanto se puede decir que el D.O. se basa en el cambio y va encauzado a perfeccionar la eficiencia de las organizaciones.*

*Por lo tanto como finalidad se tiene:*

- *Formas más conscientes y eficientes de realizar el trabajo (utilización óptima del potencial humano).*
- *Reorientación del pensamiento y conducta del hombre en torno a sus organizaciones de trabajo (sistema humanístico de valores).*
- *Tratar de evitar la confrontación de conflictos personales.*
- *Teoría de Douglas McGregor: Clima de trabajo de confianza y comunicación total.*

#### **4. GESTORES DEL D.O.**

*La efectividad del Desarrollo Organizacional depende en gran medida de su administración así como de la energía y esfuerzo destinado por la gerencia de la organización para este programa. Existen dos tipos de personas importantes para lograr ésta:*

- a. Los gerentes de cambio, y*
- b. Los agentes de cambio.*

*El primero puede ser representado por el ejecutivo jefe de la organización o el responsable de las operaciones y efectividad de la misma y en el segundo caso puede tratarse de una persona de la empresa o fuera de esta, que prestan asistencia técnica, especializada o de consultoría en la administración de un esfuerzo de cambio.*

Son distintas las formas en las que se inicia el proceso de cambio en las organizaciones, no siempre es "de propiedad" y administrado por los directivos de la empresa.

1. El ejecutivo, jefe, gerente superior de la organización, o el responsable del programa de cambio se basa en su experiencia o en una fuente respetable para brindar un mayor y mejor apoyo al programa aprovechando su poder y su posición.
2. Otra manera de empezar el programa es por medio de una unidad, división o segmento de la compañía, que tiene como responsable a una persona que puede interesarse por un esfuerzo de cambio planeado en la organización; y si además ésta área es relativamente autónoma puede de manera particular iniciar su programa, difundiendo posteriormente sus resultados a las otras áreas.

#### **VENTAJAS Y DESVENTAJAS**

Algunas ventajas y desventajas que se les presentan a los gestores son:

Generalmente da mejor aspecto el desempeño individual del gerente de la unidad.

Probablemente se le considerará progresista y con visión del futuro y puede ser recompensado por ésta.

*Este esfuerzo tenderá a hacer más fuerte la administración dentro de la organización.*

*Suministra un modelo guía que puede estimular otros esfuerzos.*

*La unidad que emprenda un programa que sea muy diferente a las normas de la organización, puede hacerlo parecer fuera de sitio.*

*También puede existir envidia o enojo en otras partes de la organización, o puede haber sabotaje, y dificultades en las relaciones intergrupales.*

*Sin embargo, a medida que el modo de trabajo se haga más abierto y dispuesto a la confrontación, es posible que los miembros practiquen este comportamiento en otros grupos.*

*Cabe mencionar que si la cabeza de la unidad realiza un esfuerzo para formar su organización interna así como para mejorar las relaciones con otras partes, es posible que se efectúe un programa efectivo de cambio.*

*Para aquella persona que funja como responsable de un programa de éste tipo es importante hacerle notar que existen dentro de casi todas las organizaciones personas que pueden serle de mucha utilidad, nos referimos a los líderes:*

*a. Líder nato: Estas personas tienen una gran influencia en toda la organización, tienen un poder innato capaz de influir en*

*personas importantes, sin importar su posición dentro de la organización, estos individuos pueden ser muy hábiles para facilitar el esfuerzo de cambio.*

*b. Líder funcional: Es otra persona que puede efectuar el cambio como cabeza funcional.*

*Uno de los problemas que se presentan con regularidad es en aquellas organizaciones complejas donde hay personas que desarrollan funciones especializadas como: Administración de personal, contaduría, etc. porque pertenece al mismo tiempo a dos organizaciones: al grupo funcional y al administrativo en el que trabajan, lo que crea problemas entre las relaciones.*

*Por esto, cuando un grupo inicia un programa de cambio con el otro, se generan problemas interpersonales, pero si funciona con efectividad, puede movilizar a la organización hacia una nueva forma de colaboración y cuando un grupo a experimentado este cambio puede transmitir a los demás grupos su experiencia dando pauta al establecimiento de otros programas.*

## **5. RIESGOS DEL D.O.**

*A continuación se mencionan algunas situaciones que podrían llevar al fracaso cualquier programa de D.O.*

- a. *Diferencia de opiniones entre los planteamientos de la alta gerencia en relación con valores y estilos y su comportamiento administrativo real.*
- b. *Cuando el programa de actividades no tiene una base sólida de los objetivos de cambio.*
- c. *Confusión de fines y medios. No todas las experiencias personales, como por ejemplo, un entrenamiento en sensibilización, promovido por la persona que lo haya tomado servirán para el mejoramiento inmediato de la organización.*
- d. *Marco de referencia a corto tiempo, algo que puede arruinar los esfuerzos de D.O. es la expectativa no realista de resultados a corto plazo. Aunque se efectúen cambios dramáticos en corto tiempo, no son medida válida del mejoramiento de la organización.*  
  
*El tiempo razonable en el que se pueden ver resultados significativos es de 3 a 5 años.*
- e. *Cuando no hay conexión entre los esfuerzos de cambio orientados hacia las ciencias del comportamiento y los orientados hacia servicios, administración, investigación, operaciones.*
- f. *Demasiada dependencia en la ayuda externa.*
- g. *Demasiada dependencia en los especialistas internos.*

*h. Mucha distancia entre el esfuerzo de cambio en la parte alta de la organización y los esfuerzos en medio de ésta.*

*l. Tratar de implantar un importante cambio de organización dentro de una estructura antigua.*

*j. La confusión de "buenas relaciones" como un fin, con "buenas relaciones" como un medio.*

*Las buenas relaciones son una condición importante en una organización eficaz, pero no son un estado final.*

*k. La búsqueda de soluciones de "recetarios". Cuando los gerentes buscan cualquier cosa que dé una solución rápida para mejorar la efectividad de la organización.*

*La inadecuada aplicación de una intervención o estrategia. Una estrategia que sirvió para un caso en una organización o en ciertas condiciones, no se puede aplicar en otra organización sin ningún diagnóstico o sin establecer si era adecuado o no.*

*Generalmente esto lleva al fracaso.*

## **CAPITULO IV**

### **ACTIVIDADES DEL D.O.**

#### **INTRODUCCION**

*El hombre es por excelencia un ser social, las relaciones que sea capaz de establecer en un ámbito personal o laboral son de gran importancia para el; y hablando específicamente del ámbito laboral el sentirse parte de un grupo, el trabajo en equipo y desempeñarse en un clima organizacional sano, son factores que determinan el desempeño de sus funciones.*

*En éste capítulo veremos estos aspectos que son de vital importancia si pretendemos conocer un poco más sobre D.O.*

#### **1. FIJACION DE OBJETIVOS.**

*Tratemos de ubicarnos en una empresa cualquiera que ésta sea, encontraremos que existen objetivos propios de los individuos y que básicamente están dirigidos a la satisfacción de sus necesidades.*

*Nosotros como psicólogos del trabajo, tenemos la obligación de investigar y conocer esas necesidades y que comportamiento producen en el individuo, de tal forma que podamos integrar sus objetivos con los de la empresa. (Las necesidades humanas por no*

*ser tema de estudio en este trabajo, deberán ser estudiadas en otra fuente).*

*La empresa por su parte dentro del esquema de sistemas se define como: un sistema económico y social complejo, que está compuesto por normas, procedimientos, estatutos, etc., encaminados éstos a un objetivo general del cual se desprenden objetivos secundarios.*

*Como objetivos primordiales de la empresa encontramos:*

- \* La prestación de bienes y servicios a la sociedad.*
- \* Satisfacer las necesidades económicas de la empresa.*
- \* Satisfacer las necesidades de los grupos de personas que laboran en ésta y ayudar en la consecución de sus propios objetivos.*

*Para el logro de estos objetivos la empresa cuenta con los recursos materiales, técnicos y humanos.*

*Las empresas sanas prestan mucha atención a estos aspectos ya que la estrategia gerencial moderna se asegura de que la empresa esté dirigida en función y para el logro de los objetivos, los cuales se tienen que realizar y actualizar periódicamente para no gastar recursos en objetivos ya obsoletos.*

*Se debe destacar aquí al factor humano, como recurso importante en la fijación de objetivos y considerar a los individuos*

como miembros de la empresa con objetivos propios y no sólo como un factor de producción, deberán conocer el funcionamiento de la empresa para que puedan comprender sus objetivos; En muchas ocasiones los trabajadores encuentran incompatibles sus objetivos con los de la empresa por:

- \* Falta de identificación con el trabajo.
- \* No se logra integrar al grupo de trabajo al que pertenece.
- \* La empresa no le agrada.
- \* El medio ambiente no le satisface.

La empresa muchas veces toma decisiones movida por aspectos económicos o tecnológicos olvidando al trabajador y los objetivos que éste desea alcanzar y deberá ser la empresa la que tome la iniciativa para adaptar al trabajador a la empresa.

En lo concerniente a la integración de los objetivos individuales a los de la empresa, es necesario establecer un diálogo entre el jefe y el trabajador para que juntos planeen los objetivos de ambas partes, por ejemplo:

1. El trabajador describe como es el desempeño de su labor y entre él y el jefe definirán si la calidad de ésta es la esperada.
2. El trabajador entonces fijará los fines u objetivos basados en dicha labor, ayudado por su jefe.

3. Después de haber fijado un cierto tiempo, ambos discutirán los resultados obtenidos para compararlos con los objetivos fijados con anterioridad.
4. Posteriormente los dos fijarán nuevos objetivos para el siguiente período.

*De ésta forma se puede lograr que el trabajador cumpla con sus objetivos al mismo tiempo que la empresa, obteniendo ésta un buen desarrollo y el logro personal del trabajador.*

## **2. DESARROLLO DE EQUIPOS.**

*El desarrollo organizacional implica el desarrollo de personas y éstas dentro de la organización conforman equipos por tal motivo en éste capítulo hablaremos sobre éstos y su desarrollo.*

*Podríamos empezar por decir que todo equipo es un grupo, pero no todo grupo es un equipo:*

1. *En un equipo existen objetivos diferentes a los objetivos de sus integrantes y pueden estar por encima de sus objetivos personales.*
2. *La aportación que cada miembro del equipo pueda dar es totalmente diferente.*
3. *No será posible obtener los objetivos de equipo sin la contribución de todos sus miembros.*

*Los esfuerzos que se llevan a cabo para la formación de equipos se concentran en que los grupos puedan formar verdaderos bloques donde el trabajo sea eficiente y exista la solución correcta de los problemas.*

*La meta principal es la mejora de la efectividad en el equipo y existen algunas actividades que coadyuvan al logro de ésta meta. Generalmente se utiliza un modelo de investigación de acción en las actividades de creación de un equipo.*

*Existen 3 procesos que son:*

- a. La recopilación de información.*
- b. Retroinformación para el equipo.*
- c. La planificación de acción.*

*Así mismo a continuación anotamos algunas de las posibles características de los trabajadores en el equipo:*

- a. Grado de confusión en cuanto a funciones y relaciones.*
- b. Vago entendimiento de objetivos.*
- c. Competencia técnica y desafío entre las personas.*
- d. Poca atención a las relaciones entre los nuevos miembros del equipo.*

*Resulta aconsejable que el nuevo equipo examine antes, de modo cooperativo como va a trabajar, analizando sus métodos, procedimientos y relaciones de trabajo; llevando a cabo posteriormente una reunión de seguimiento.*

*El desarrollo de equipos es muy importante para algunos aspectos de la organización como son: Estilos de liderazgo, estructuras de la organización, expectativas mutuas, el logro de efectividad y la comunicación.*

*Por otro lado la formación de equipos facilitará el cambio de nuevos patrones de comportamiento.*

### **3. RELACIONES ENTRE GRUPOS.**

*Para poder hablar de relaciones entre grupos primero será necesario comentar brevemente sobre su significado:*

*Para poder denominar a un conjunto de personas como grupo es necesario conjuntar diferentes factores; principalmente se necesita la existencia de una relación psicológica recíproca de algún tipo, por lo que debe haber interacción frecuente entre los integrantes del grupo, quienes al pertenecer a él, encuentra alguna satisfacción.*

*Generalmente se identifican entre sí, como el resultado de buscar los mismos objetivos; tienden a actuar de modo unitario respecto al ambiente, y comparten la misma cultura o subcultura. (regional, ocupacional u organizacional.)*

*Ahora, la principal razón para que existan los grupos es el considerar que se pueden realizar mejor las actividades y conseguir las metas propuestas en colaboración con los demás.*

*La adhesión de una persona a un grupo se puede explicar por sus necesidades de afiliación, reconocimiento, seguridad, dinero u otros valores que les pueda proporcionar el grupo; metas, programas, estilo de funcionamiento, prestigio, expectativas o sea la probabilidad de que el satisfacer esa necesidad de pertenencia en ese grupo, tendrá consecuencias beneficiosas y, por último el nivel de comparación que tenga con otros semejantes, al medir sus resultados perteneciendo a un grupo.*

*Los grupos son subsociedades en las cuales tienen lugar interacciones sociales, que como ya se mencionó existen con el objeto de satisfacer las necesidades de sus integrantes que en términos generales se pueden satisfacer en:*

- 1. Aprender de los demás, por ejemplo, lograr un mejor entendimiento de las personas y mundo que nos rodea, compartiendo nuestras ideas y sentimientos, esto motiva la formación de grupos de aprendizaje cuya finalidad es la superación del individuo ampliando sus capacidades.*
- 2. Actuar con los demás, o sea, colaborar con las otras personas en la toma de decisiones y en la planeación del trabajo que no podemos hacer solos, motiva la formación de los grupos de*

*acción cuyo objetivo es la productividad colectiva, el logro de eficacia de sus decisiones y de su acción colectiva.*

*Existen grupos primarios y secundarios:*

- a. Primarios en donde los integrantes se encuentran ligados por lazos emocionales y tienen una solidaridad basada más en los sentimientos que en el cálculo.*
- b. Secundarios, en donde las relaciones de sus miembros son frías, racionales, contractuales y formales. El grupo no es un fin en sí mismo, sino un medio para otros fines, por ejemplo en la organización los grupos derivados del orden jerárquico oficial que consta en un organigrama.*

*En los grupos secundarios su estructura se proyecta racionalmente de acuerdo con un propósito formal y no todos los miembros se conocen entre sí.*

*Cabe señalar que el grupo primario en ocasiones tiene metas específicas, prácticas y se organiza para poder alcanzarlas, pero su principal fundamento está en la satisfacción social, procura conservar su unidad sobre todo, a diferencia del grupo secundario que tiende a desintegrarse. Sin embargo la propia existencia del grupo primario es una meta.*

*La relación entre grupos es el fenómeno más importante de la vida organizadora.*

*Las organizaciones se componen de grupos, tanto oficiales como extraoficiales y ejercen un poderoso impacto sobre las personas y sobre el mismo sistema de la organización.*

*Las relaciones intergrupales constituyen uno de los factores más importantes y complicados en la vida organizacional. Cuando éstas son armónicas y funcionales los objetivos probablemente se cumplirán, así como las metas individuales en los grupos.*

*Pero si viven en conflicto, gastarán tiempo y energía además de recursos, luchando contra éstos y manteniendo un contacto mínimo entre sí.*

*Una de las principales fugas de energía que sufren las empresas es debido a la competencia mal llevada y los conflictos que surgen entre los grupos ó equipos de trabajo.*

*Cuando algo así se presenta la comunicación tiende a disminuir y por consiguiente se van alejando los objetivos fijados de los resultados obtenidos. Los grupos son los cimientos de la organización y si estos no funcionan entre sí dicha organización peligr.*

*La motivación, la comunicación y el clima organizacional son aspectos importantes en los que las relaciones entre grupos intervienen, máxime si consideramos que para que una empresa funcione correctamente y se puedan alcanzar los objetivos fijados, todos sus departamentos deben trabajar en coordinación, por ejemplo:*

*Para que el departamento de producción incremente ésta es necesario tener la aprobación del departamento de finanzas, para saber si la capacidad económica de la empresa es suficiente y además debe conocer el movimiento del departamento de ventas para saber si están preparados para vender la cantidad extra producida; por otro lado conocer si ésta requiere de el trabajo de horas extras por parte de los empleados, se deberá consultar con el departamento de recursos humanos.*

*Como podemos ver es muy importante la comunicación y coordinación en todas las aéreas de la empresa y que la relación entre equipos sea sana, de lo contrario la empresa tendrá dificultades en aspectos como: el motivacional, funcional y por lo tanto económico.*

### **3.1. MOTIVACION EN LA EMPRESA**

*En cualquier organización existen múltiples factores que repercuten y afectan la conducta de todas las personas hacia su trabajo, independientemente del rango ó puesto que se ocupe; a lo largo de la historia se a comprobado que la motivación que cada individuo tenga para realizar sus funciones es determinante por está no sólo el pago de salarios es incentivo suficiente para lograr la cooperación óptima de los trabajadores; cuando la persona encuentra estimulante el trabajo, reconoce la autoridad formal, personal y profesional del jefe, mantiene buenas relaciones con sus compañeros,*

*encuentra seguridad en el empleo, etc. Estos factores producen un "ingreso psíquico" que no puede evaluarse ni pagarse con dinero; y por el contrario, se sabe que si el trabajo no es atractivo, si existen conflictos con los jefes y compañeros; hay inseguridad en el empleo.*

*Estas sensaciones ocasionan un desgaste psíquico para la persona.*

*El grado óptimo sería cuando se reciban ambos ingresos, el económico y el psíquico ya que son fundamentales para propiciar una conducta positiva y el interés de conservar el empleo; hay veces que el ingreso económico es suficiente, y la frustraciones que se reciben en el trabajo originan el desgaste psíquico, al grado que la persona prefiere retirarse de la empresa mientras no se mejore la situación.*

### **3.2. COMUNICACION**

*En algunas empresas existen errores y vicios como: falta de unidad de mando, duplicidad de funciones, falta de delegación de autoridad, invasiones, etc.*

*Gran parte de esta mala organización se debe a la falta de comunicación que ocasiona una falta de sincronía y una falta de claridad en cuanto al papel que juegan las funciones, las personas y las labores.*

*Es muy importante, por lo tanto, establecer las necesidades de comunicación requeridas con el objeto de lograr la sincronía de las funciones en la forma más adecuada.*

*La comunicación bien llevada nos permite integrar a los individuos a su puesto y a la empresa y aun más le permitirá conocer la realidad de los cambios que hoy día se presentan de manera vertiginosa sin sentir temor o inseguridad sacando el mejor provecho.*

#### **4. COMPORTAMIENTO DE GRUPOS.**

*El poder y la cohesión de grupo:*

*Los grupos de trabajo se caracterizan por la diferencia de funciones de sus miembros; y debido a los diferentes tipos de funciones que existen, los grupos de trabajo ejercen diferente grado de poder sobre la organización.*

*Ahora el poder puede expresarse positiva o negativamente dependiendo del nivel de rendimiento y el comportamiento cambia en respuesta a las fuerzas de la organización.*

*La cohesión varía en los grupos y está determinada por el grado de interacción que aparece dentro del grupo, y éste a su vez viene determinado por las relaciones que existen entre los puestos de trabajo.*

*El poder y la cohesión están determinadas por el mismo conjunto de fuerzas de la organización.*

*A mayor poder, mayor cohesión y viceversa.*

*El comportamiento y las normas del grupo:*

*Una norma constituye una opinión compartida por los miembros de un grupo cohesivo con respecto a como deben comportarse, las normas pueden ser aplicadas a las relaciones interpersonales entre los miembros del grupo o al comportamiento con respecto a las personas o acontecimientos externos al grupo.*

*A mayor cohesión, mayor desarrollo de normas.*

*Un nuevo empleado al unirse a un grupo se adapta a la forma de comportarse éste con respecto a los valores más amplios de la organización.*

*Se espera que los miembros de un grupo muy cohesivo sean leales a éste; si lo son, serán recompensados, de lo contrario se les impondrán sanciones.*

*Se debe reconocer que no todas las normas de un grupo tienen por que ser contrarias a la administración; también pueden implicar un esfuerzo por un mejor rendimiento.*

*En lo concerniente al cambio, algunos grupos se resisten a el pero existen otros que lo apoyan que propiciarán el aprendizaje de nuevos métodos, el que se resistan o apoyen el cambio, depende de*

su percepción, de una nueva propuesta con respecto a su situación, incluyendo su categoría y su seguridad, esto es normal y la acción a tomar dependerá del poder del grupo.

Un grupo puede poseer poco poder para resistirse, incluso cuando se ve alterada la estabilidad del grupo y no tiene que responder espontáneamente a cualquier estímulo o acontecimiento, deberá lograrse un cierto consenso entre los miembros del grupo.

## **5. CLIMA ORGANIZACIONAL.**

El desarrollo de una organización debe tener en cuenta al factor humano como uno de los factores más importantes y el ambiente en que este se maneja para satisfacer sus necesidades.

Por ello debe tomarse en cuenta el "clima organizacional" para comprender el porque de situaciones a veces negativas que se viven en la empresa moderna.

" Toda organización crea su propia cultura o clima con tabúes, condiciones y folklore comunes." (19)

Se puede ver que el clima organizacional no es más que un reflejo de las características propias de cada empresa, de sus normas y valores que la rigen, el tipo de gente que atraen, sus procesos laborales y el lugar físico de trabajo así como sus formas de comunicación y sus relaciones interpersonales.

*La comunicación: Es claro que una organización es un compuesto de varias unidades específicas, las cuales no pueden funcionar sin una comunicación fluida y ágil, ya que se trata de una constante evolución y adaptación a su medio, lo cual genera constantes cambios en la dirección de sus esfuerzos.*

*Ahora bien cuando el clima organizacional es satisfactorio, la comunicación es más ágil y completa, generando marcos más definidos de actuación; y por el contrario, cuando el clima organizacional es deficiente, la comunicación se realiza con bloqueos y distorsiones ya que la frustración personal de sus integrantes genera complicaciones y rechazo hacia la organización.*

*Creatividad: Una característica importante de la organización es la creatividad y el desarrollo como respuesta al reto diario y al cambio que el medio le demanda.*

*Para que la creatividad y el desarrollo se den en la organización debe existir un ambiente propicio y así generar la motivación necesaria entre sus miembros.*

*Seguridad: La seguridad que se les da a los miembros de una organización es un factor importante ya que de no existir puede llegar a afectar desde las relaciones hasta la productividad, en cambio si dichos miembros se sienten seguros, sus actividades estarán encaminadas a la mejora y en beneficio de la organización.*

## **6. GRID ADMINISTRATIVO.**

*El Grid administrativo de Blake y Mouton es un modelo de excelencia precursor de los procesos de desarrollo organizacional, razón por la que se incluye con mayor detalle en este apartado; y por su carácter de patrón teórico, para comprender la dinámica del comportamiento de la cultura de una empresa.*

*También es conocido como la Parrilla Grid Administrativa, que contempla dos factores variables y su posible combinación: la productividad por un lado y las personas por el otro.*

*Esta revela 5 teorías sobre la conducta administrativa basadas en los dos factores clave.*

*Los ejes muestran las relaciones interpersonales contra la productividad.*

*Es decir, no indica el grado en que se satisfacen las necesidades de las personas ni el nivel de producción, sino el interés de la gerencia por cualquiera de los dos factores y cómo se influyen entre sí.*

*Por lo tanto, el cuadro organizacional Grid debe incluir todo el manejo de la organización.*

*Se necesita un liderazgo clave, además de la participación de los empleados de niveles más bajos; pero está no es suficiente, la condición necesaria y suficiente es que los jefes de alto nivel*

sustenten y refuercen la participación de toda la organización en la ejecución.

Los recursos humanos son los que dan poder a toda la ejecución colectiva.

La comprensión y el uso de un modelo de lo que es la excelencia de un comportamiento para la solución de problemas es la base para obtener la efectividad operacional, haciendo frente y eliminando las barreras operacionales en el camino hacia la excelencia.

El Grid se utiliza para demostrar en cada propiedad, las opciones y alternativas posibles en la administración de cualquier empresa.

El eje horizontal del Grid corresponde a la producción. Consta de un continuo de puntos en donde el número (9) corresponde a un alto interés por la producción y el número (1) a un bajo interés por la misma.

El eje vertical representa el interés por las personas, también consta de un continuo de puntos en donde el número (9) corresponde a un alto grado de interés por las personas y el número (1) un bajo grado de interés por ellas.

Así por medio del Grid se puede comprender cómo interactúan estos dos intereses.

*En los puntos de intersección se hallan las teorías que se usan para obtener resultados o para analizar las normas de las interacciones entre directivos, lo que incluye la cultura organizacional.*

**Fig. (2)**

*Estas cinco teorías o estilos de dirección basadas en el interés por la producción (tarea) y en el interés por las personas (relaciones) se sitúan en los cuatro cuadrantes identificados por los estudios de la Universidad Ohio State.*

*El interés por la producción se encuentra ilustrado sobre el eje horizontal y ésta se va volviendo más importante para el dirigente a medida que su colocación se traslada a la derecha sobre la escala horizontal. Un dirigente con la clasificación de (9) en el eje horizontal tiene un interés máximo por la producción.*

*El eje vertical indica el interés por las personas, éstas se vuelven más importantes para el dirigente a medida que su colocación asciende sobre el eje vertical. Un dirigente con una clasificación de (9) en el eje vertical tiene un interés máximo por las personas.*

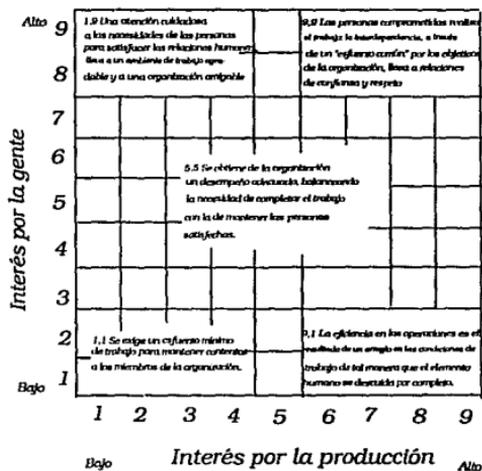


Figura - 2 -

Las 5 teorías ó tipos de dirección se pueden describir:

"1. (1.1) "Empobrecido ": La realización de un esfuerzo mínimo para hacer el trabajo necesario, basta para sostener la cohesión de la organización.

Representa un interés mínimo por la producción y por las personas, tiende a vigilar que se cumplan las reglas y los

*procedimientos establecidos. No muestra iniciativa, ni la espera de los demás.*

*En lo que se refiere a los subordinados, el estilo 1.1 de éstos sería estar siempre de acuerdo con su jefe y no exigir nada a sus compañeros de trabajo.*

- 2. (1.9) Country Club: Una atención cuidadosa a las necesidades de las personas para satisfacer las relaciones humanas, lleva a un ambiente de trabajo agradable y a una organización amigable.*

*El interés primordial es que se establezcan relaciones armoniosas entre las personas. El logro de las metas es asunto secundario.*

*La postura que adoptaría un subordinado en este estilo sería evitar cualquier conflicto con su jefe y compañeros de trabajo, y nunca proporcionar a éste información que le pueda molestar.*

*En cambio la del jefe sería tratar de evitar cualquier cosa que pusiera en peligro la armonía organizacional.*

- 3. (9.1) Tarea: La eficiencia en las operaciones resulta de condiciones de trabajo dispuestas de tal manera que los elementos humanos interfieren en un grado mínimo.*

*Tiende a vigilar que se cumplan las metas de producción, asumiendo la tarea de planear, dirigir y controlar el trabajo.*

*Tiene poco interés por el logro de las metas personales de los trabajadores.*

*En éste caso la postura del subordinado sería mantener sus propios puntos de vista por considerarlos correctos. En cambio los jefes tienden a eliminar las posibles amenazas contra la organización y temen que cualquier conflicto pueda perjudicar los logros de la misma.*

4. (5.5) *Posición Intermedia: El rendimiento adecuado de la organización es posible gracias al equilibrio entre la necesidad de ejecutar y al mismo tiempo mantener la moral de las personas a un nivel satisfactorio.*

*La responsabilidad primordial consiste en encontrar un término medio para lograr un grado de producción razonable, aquí el subordinado puede tener iniciativa y proponer cualquier cosa que considere positiva para la organización.*

*El jefe tratará de mantener una buena relación con sus subordinados para llegar a formar un equipo de trabajo que logre los fines impuestos por la empresa.*

5. (9.9) *Equipo: El trabajo se realiza por medio de personas comprometidas; la interdependencia debida a un "interés común" en los propósitos de la organización produce relaciones de confianza y respeto.*

*La manera de maximizar el logro es proporcionar realización personal al mismo tiempo que se persiguen las metas organizacionales.*

*Se puede lograr tanto las buenas relaciones como un alto grado de producción a través de la participación e integración de las personas y de sus ideas.*

*El estilo 9.1 representa un alto grado de preocupación por los resultados, pero muy poco por las personas de quienes se espera que los produzcan.*

*El 1.9 Pone mayor énfasis en las personas y poco en la producción. La teoría 1.1 no pone interés ni en la producción ni en las personas, en éste estilo los directivos no contribuyen al mejoramiento de la empresa.*

*El centro es el 5.5, el directivo de éste estilo es un "hombre organización" , busca resultados pero no se "mata", no se esfuerza demasiado por ello.*

*El Grid Administrativo implica que el comportamiento directivo más deseable es " la administración en equipo " (máximo interés por la producción y las personas) 9.9.*

*La teoría 9.9 es reconocida mundialmente por los empresarios como la manera más adecuada para obtener la excelencia.*

*La excelencia probablemente no se pueda alcanzar en aquellas situaciones donde no se presentan conflictos, donde se estanca la creatividad o donde hay poca dedicación y compromiso, y donde la gente no tiene la oportunidad de criticar y aprender.*

*Falta el ingrediente principal que es: La gente motivada, la búsqueda de la excelencia; movilizandando las energías humanas y administrando conscientemente las dinámicas de la conducta de la firma, aumenta mucho más la probabilidad de obtenerla." (20)*

## **7. EL AGENTE DE CAMBIO.**

*Para facilitar el aprendizaje y el cambio planeado a nivel individual y de grupo en la empresa, se requiere de la ayuda de "agentes de cambio" o consultores, que además pueden ser miembros de la misma institución o ajenos a ella.*

*La necesidad de asesoría es importante porque frecuentemente los ejecutivos no detectan fácilmente algún malestar en la organización y necesitan ayuda especial en el diagnóstico de los problemas que existen.*

*El punto de vista imparcial del asesor permitirá un conocimiento más directo y completo de la empresa por parte de los ejecutivos por lo que se recomienda el trabajo en conjunto, el asesor puede proporcionar alternativas más variadas a la consideración de los directivos para la planificación del cambio.*

*El objetivo primordial del consultor es ayudar a la empresa a entender su comportamiento actual y determinar las áreas en que se necesita el cambio, primeramente deberá obtener información para identificar las causas y efectos de los problemas, después, debe proporcionar retroalimentación a las personas afectadas acerca de la información obtenida, propiciando el trabajo en conjunto mediante la participación.*

*El consultor en Desarrollo Organizacional trabaja conjuntamente con la empresa, desde el diagnóstico del problema, el análisis y evaluación del mismo, así como la planeación y su aplicación, provee de información a la empresa, para que ésta la interprete, por lo que no se avoca a resolver el problema por sí mismo, sino a mejorar la capacidad y el proceso de resolución de los problemas de la empresa.*

*Por lo tanto el consultor en Desarrollo Organizacional no tiene que ser un experto en determinadas áreas sino que debe tener la habilidad para involucrar y capacitar a la organización a una función de auto-diagnóstico, y de auto-prescripción.*

*Para finalizar los consultores deben tener un cúmulo de ideas o conjunto de conceptos que guían su percepción de lo que existe y de lo que está sucediendo. Algunos enfocan su labor en un engranaje sistemático de conceptos como una teoría; teoría de la función estructural, teoría del aprendizaje, teoría del conflicto social, o teoría de las funciones propias de los puestos. Pero esto no debe ser todo.*

*es preciso que el consultor tenga una idea para poder diagnosticar y que le permita enfocar los malestares y desarreglos del sistema, basándose en pruebas de que las cosas no están normales.*

*Generalmente, el diagnóstico abarca tanto las ideas de que algo anda mal, como los conceptos de las causas básicas de ciertas normas propias de los síntomas de los problemas.*

*"El profesional del D.O. es reconocido como cocreador de organizaciones donde el líder y sus equipos de trabajo se realizan a plenitud.*

*Predominan ante todo la armonía y el equilibrio, elementos esenciales para la expresión del talento y la expresión humana.*

*Las relaciones de trabajo parten de acuerdos entre socios. Actitud que eleva el significado del quehacer profesional, enriquece la contribución a la sociedad y estimula la vida organizacional.*

*El consultor del D.O. es considerado como experto en la administración del cambio.*

*Hábil generador de información válida, sensible facilitador de procesos sociales, integrador, conciliador, consejero, colaborador de confianza.*

*El D.O. manifiesta claramente su valor agregado. Cuando esta presente se aprecia su contribución, se le reconoce, se compra, se paga.*

*Las Organizaciones han descubierto caminos para interrelacionar productividad con satisfacción y felicidad.*

*No hay preferencia económica sobre la social, ni lo lineal excluye a lo integral.*

*Cliente, consultor y colaboradores de cada equipo se han asociado para generar riqueza en las dimensiones relevantes de la vida. Cada día todos son mejores." (21)*

## **CAPITULO V**

### **METODOLOGIA**

*Siempre que exista una diferencia entre lo obtenido y lo que se quiere obtener, existe una necesidad de renovación en la organización. Para lograr esto, es conveniente implantar un programa de cambio planeado, donde el primer paso a seguir, es la detección de necesidades, es decir identificar el problema para poder resolverlo.*

*A continuación se presenta una propuesta de como llevar a cabo un programa de Desarrollo Organizacional.*

#### **1. DETECCION DE NECESIDADES**

*El primer paso es reconocer que existe una necesidad de cambio, el cual deberá proporcionar a la organización una mejor base para la comprensión de sus procesos y de la manera en que estos afectan a su desempeño. Esto llevara a un modo eficaz para la resolución de los problemas.*

*Para la detección de un problema es necesario contar con una serie de datos, los cuales se trán recopilando por medio de procedimientos técnicos, los que se pueden clasificar en:*

##### **1. Indirectos.**

## 2. Directos.

*"Indirectos: En esta categoría se encuentran los cuestionarios, que son un método rápido y que pueden abarcar a un gran número de personas, y que consiste en un listado de preguntas sobre un mismo tema, con el objeto de obtener información de las personas involucradas en el problema, además permite obtener datos que de otra manera se guardan en el anonimato." (22)*

*"Directos: En esta categoría se encuentran las entrevistas, que son más personales y directas que el cuestionario, que tienen la ventaja de ser más fluidas y de que se puede profundizar en los temas de mayor interés. La entrevista es la comunicación oral entre dos personas que tiene por objeto proporcionar o recibir información para establecer criterios y puede ser libre o dirigida. La entrevista dirigida se caracteriza por tener una estructura previa, mientras que la libre permite la ampliación sobre algún tema." (23)*

*Existe otro método, como lo es el de la observación de la conducta de las personas que integran a la organización, es un método más sutil y proporciona una percepción más aguda del comportamiento organizacional, observación que puede ser estructurada, definiendo previamente lo que se quiere observar y la forma en que se realizará dicha observación; y, no estructurada, cuyo proceso consiste en observar todo de una manera general.*

*Factores que deberán tomarse en cuenta antes de proceder a la recopilación de información:*

- 1. Tiempo.*
- 2. Costo.*
- 3. Requisito.*

*Cuando se acepta que existe un problema en la empresa y necesita ser resuelto, se ha dado un gran paso adelante y es el principio del proceso del Desarrollo Organizacional. Es importante señalar que son los directivos o los consultores los que deberán tomar las decisiones.*

## **2. DIAGNOSTICO**

*A continuación se presentan dos modelos y algunas teorías que consideramos pueden ser de utilidad para esta fase en el proceso del D.O., con el objeto de que puedan ayudar a la organización y sistematizar la información.*

*Es importante mencionar que los métodos y teorías seleccionados son únicamente orientados al comportamiento; no así a aspectos tecnológicos, financieros o en términos informativos. El criterio para seleccionar sólo aquellos orientados al comportamiento es que consideramos que los profesionales del D.O. en general y en particular los psicólogos industriales como consultores tienen que*

*confiar en ellos puesto que la misión es comprender lo que las personas hacen o dejan de hacer en las organizaciones, y no lo que realizan las máquinas.*

*Al revisar estos modelos encontramos que aunque difieran en algunos aspectos el factor común entre ellos es el concepto de sistema abierto de Insumos-transformación-producto, y reconocen que toda organización existe dentro de un contexto ambiental y es un sistema sociotécnico ya que esta constituido por personas y tecnología.*

#### **MODELO DE LAS SEIS CASILLAS DE WEISBORD**

*En el modelo de Weisbord la organización esta representada por 6 casillas: Finalidad, Estructura, Recompensas, Mecanismos Auxiliares, Relaciones y Liderazgo. Weisbord cree que es preciso diagnosticar a la organización en relación con sus sistemas tanto formales como informales.*

*Un aspecto importante de cualquier diagnóstico organizacional es la distancia entre las dimensiones formales de organización (organigrama) y sus políticas informales (modo en que se ejerce realmente la autoridad) cuanto más ancha sea la distancia más probable es que la organización este funcionando mal.*

*Existen preguntas claves para cada una de las 6 casillas.*

*"Para la casilla de propósitos o finalidad, los dos propósitos más importantes son: claridad de la meta (grado en que los miembros de la organización perciben claramente la misión y los fines de esta)."*  
(24)

*"En cuanto a la casilla estructura, la pregunta primordial es si existe una correspondencia adecuada entre la finalidad y la estructura disponible para lograrla."* (25)

*En lo que respecta a relaciones, hay tres tipos que son importantes, entre individuos, entre unidades o departamentos que ejecutan tareas distintas y entre las personas y la naturaleza y exigencias de sus empleos.*

*Weisbord afirma que el consultor de D.O. deberá "primero, diagnosticar acerca de la independencia necesaria, luego, respecto a la calidad de las relaciones y finalmente acerca de los modos de tratar los conflictos"* (26)

*Para la casilla de recompensas, el consultor deberá diagnosticar las similitudes y diferencias entre lo que la organización recompensa formalmente (remuneraciones, incentivos) y lo que los miembros de la organización sienten que les proporciona recompensas o castigos.*

*Casilla liderazgo que en el diagrama aparece en el centro, debido a que el autor cree que una de las labores primordiales del jefe o líder es observar si hay señales entre las otras casillas y*

*mantener un equilibrio entre ellas; y el consultor determinará hasta que punto los líderes de la organización están:*

- definiendo los propósitos*
- incluyendo propósitos en programas*
- defendiendo la integridad de la organización*
- manteniendo el orden por lo que respecta a conflictos internos*

*En cuanto a la última casilla, mecanismos auxiliares, Wetsbord la equipara al "cemento que mantiene unido el conjunto de la organización para lograr que sea algo más que una colección de individuos con necesidades independientes" (27)*

*De tal forma que los mecanismos auxiliares son los procesos que toda organización tiene que atender para sobrevivir, determinar los mecanismos ó los aspectos que ayudan a los miembros a alcanzar los propósitos organizacionales y detectar cuales son los que parecen estorbar más que ayudar.*

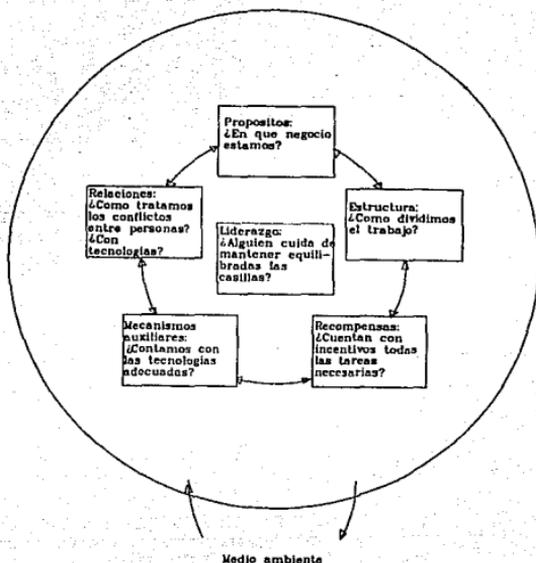


figura 3

(28)

La tabla siguiente presenta el modelo de las sets casillas y las preguntas que han de formularse:

**"Matriz de Weinsbord para el diseño de estudios o análisis de datos"**

	<b>SISTEMA FORMAL (TRABAJO QUE SE HA DE REALIZAR)</b>	<b>SISTEMA INFORMAL (PROCESO DE TRABAJO)</b>
<b>1. Propósitos</b>	Claridad de la meta	Acuerdo respecto a la meta
<b>2. Estructura</b>	¿Funcional, programa o matriz?	¿Cómo se hace o no el trabajo?
<b>3. Relaciones</b>	¿Quién debe tratar con quién y respecto a qué? ¿Qué tecnologías habrán de emplearse?	¿Cuán bien lo hacen? Calidad de las relaciones ¿Modos de gerencia conflictiva?
<b>4. Recompensas (Incentivos)</b>	Sistema explícito. ¿Qué es?	Recompensas físicas implícitas ¿Qué sienten las personas respecto a su remuneración?
<b>5. Liderazgo</b>	¿Qué dirigen los más altos funcionarios?	¿Cómo? ¿"Estilo" normativo de administración?
<b>6. Mecanismos auxiliares</b>	Sistema presupuestario Información a la gerencia (¿medidas?) Planeación Control	Para qué se les utiliza en realidad? ¿Cómo funcionan en la práctica? ¿Cómo se subvierten los sistemas?

Las preguntas de diagnóstico se pueden hacer en dos niveles:

1. ¿Cuánta diferencia existe entre los sistemas formales e informales? (Esto habla de la correspondencia entre el individuo y la organización.)

2. *¿Qué grado de discrepancia existe entre "lo que es" y "lo que debería ser"? (Esto hace resaltar la correspondencia entre la organización y el medio ambiente.)" (29)*

*En resumen el modelo Weisbord es útil:*

- "1. Cuando se cuenta con poco tiempo para hacer el diagnóstico.*
- 2. Cuando se necesita un mapa organizacional (organigrama) sin complicaciones para un pronto servicio.*
- 3. Cuando el cliente no está acostumbrado a pensar en términos de sistemas. En este caso, el modelo ayuda a que el cliente visualice su organización como un todo sistemático." (30)*

#### **MODELO DE CONGRUENCIA DE NADLER - TUSHMAN**

*Este es de gran utilidad cuando se desea un modelo más elaborado de organización y se dispone de mayor tiempo.*

*Nadler y Tushman establecen las mismas suposiciones que Weisbord: la organización es un sistema abierto, que esta influida por su medio ambiente (insumos); asimismo, los productos conforman hasta cierto punto el medio ambiente. Así toda la organización es la entidad de transformación entre insumos y productos. La figura que a continuación mostramos es una representación del modelo de congruencia de Nadler y Tushman.*

## PROCESO DE TRANSFORMACION

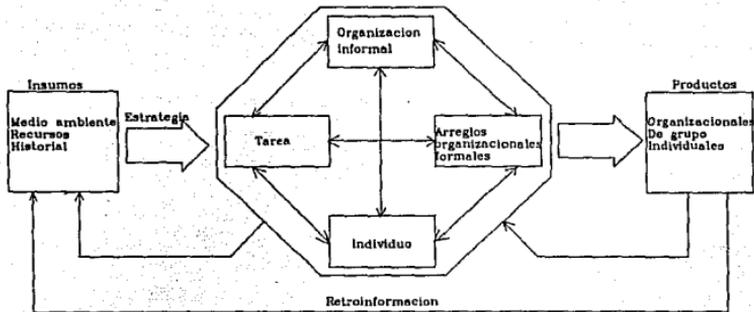


figura 4

(31)

Ver los insumos como algo fijo respecto al sistema; los cuatro por ellos mencionados son: medio ambiente, los recursos a disposición de la organización, el historial de la organización y las estrategias que se desarrollan y evolucionan con el transcurso del tiempo. Estos insumos ayudan a definir como se comportan las personas dentro de la organización, y hacen las veces de restrictores del comportamiento, así como de oportunidades para la acción.

**MEDIO AMBIENTE:** *está determinado por lo menos en dos categorías; una el sistema progenitor mayor (facultad de una Universidad) y en segunda el mundo exterior (disposiciones del gobierno, competidores y el mercado en general).*

**RECURSOS:** *capital (dinero, bienes, equipo, etc.), materias primas, tecnología, y personas.*

**EL HISTORIAL DE LA ORGANIZACION:** *es considerado como un insumo del sistema, ya que determina, por ejemplo, las pautas de comportamiento, las políticas, el tipo de personas que la organización recluta e incluso cómo se toman decisiones durante una crisis.*

**ESTRATEGIAS:** *aunque en los modelos se da la categoría de insumo a la estrategia los autores le asignan un lugar aparte. Esta se considera, como el proceso para determinar cómo se dará mejor empleo a los recursos de la organización dentro del ambiente de modo que se logre un óptimo funcionamiento organizacional.*

**PRODUCTOS:** *para fines de diagnóstico, Nadler y Tushman presentan cuatro categorías clave de productos: funcionamiento del sistema, comportamiento de grupo, relaciones intergrupales, y comportamiento individual y sus efectos. Respecto a la eficacia del funcionamiento del sistema en su conjunto, las tres preguntas que siguen deberán proporcionar la información necesaria :*

*"1. ¿Qué tan bien la organización alcanza las metas deseadas de producción, servicio, rendimiento de la inversión, etc.?"*

2. *¿Qué tan bien la organización utiliza sus recursos?*
3. *¿Qué tan bien la organización asimila los cambios de su medio ambiente con el transcurso del tiempo?." (32)*

*Los tres productos resultantes son más conductistas: que también están actuando los grupos o unidades dentro de la organización, con cuanta eficacia se comunican estas unidades entre sí, cómo resuelven sus diferencias y colaboran cuando es necesario y cómo se comportan los individuos. En cuanto este último producto (comportamiento individual) nos interesa la rotación de personal, el ausentismo y naturalmente, el rendimiento individual en el trabajo.*

*Como señalan Nadler y Tushman, una simple enumeración y descripción de estos insumos, productos y componentes del sistema resulta insuficiente para modelar una organización. Toda organización es dinámica, jamás estática, y el modelo tiene que representar esta realidad como lo hacen las flechas de la figura. No obstante, los autores van más allá de la descripción de relaciones. Su expresión ajuste es una medida de la congruencia entre pares de insumos y, en especial, entre los componentes del proceso de transformación.*

*"Afirmar que un ajuste inconstante entre cualquier par conducirá a una actuación organizacional e individual por debajo de la óptima. Por tanto la tesis de Nadler y Tushman es que cuanto mejor sea el ajuste, tanto más eficaz será la organización." (33)*

*Estos autores sugieren un diagnóstico en tres pasos:*

- "1. IDENTIFICACION DEL SISTEMA: ¿El sistema que se ha de diagnosticar es una organización autónoma, una subsidiaria, una división o unidad de un sistema más grande? ¿Cuáles son los límites del sistema, sus miembros, sus tareas y, si es parte de una organización más grande, sus relaciones con otras unidades?"*
- 2. DETERMINACION DE LA NATURALEZA DE LAS VARIABLES CLAVE: ¿Cuáles son las dimensiones de los insumos y componentes? ¿Cuales son los productos deseados?"*
- 3. DIAGNOSTICO DEL ESTADO DE LOS AJUSTES: Este es el paso más importante pues implica dos actividades relacionadas entre sí: a) determinar el ajuste entre componentes y b) diagnosticar el enlace entre los ajustes y los productos de la organización." (34)*

*El consultor de D.O. tiene que concentrarse en el grado en que los componentes son congruentes entre sí.*

*Las siguientes preguntas servirán para el logro de este objetivo:*

- ¿Hasta que punto los arreglos organizacionales concuerdan con los requerimientos de la tarea?*

*- ¿Hasta qué punto, las habilidades y necesidades individuales se ajustan a los requerimientos de la tarea, a los arreglos organizacionales y a la organización informal?*

*- ¿Hasta qué punto los requerimientos de la tarea encajan en la organización formal tanto como en la informal?*

*Al diagnosticar el enlace entre ajustes y productos, el consultor en D.O. tiene que enfocar el producto de los diagnósticos de los distintos ajustes entre componentes y las consecuencias conductistas en el conjunto de comportamientos asociados a productos del sistema: logro de metas, utilización de recursos y actuación general de los sistemas.*

*Examinar los ajustes de los componentes o la falta de éstos a la luz de los productos del sistema ayuda a identificar los problemas críticos. A medida que se atacan esos problemas y se hacen cambios, el sistema se registrará por el ciclo de la retroinformación con propósitos de evaluación.*

### **3.- PLAN DE ACCION**

*El resultado del diagnóstico se presenta a la gerencia o autoridades para que conozcan el problema y den su visto bueno, además de presentárselo a las personas que participaron en el mismo y obtener retroalimentación y participación de grupos para llegar todos a la solución. Esta solución implica generar alternativas,*

*evaluarlas y seleccionar las técnicas de intervención que comprendan el curso de acción para el futuro.*

*Aquí es importante definir las condiciones que queremos alcanzar por medio de este plan, así como los objetivos del cambio de acuerdo con las necesidades de la empresa.*

*"Existen tres clases de cambios planeados:*

- 1. Educativos*
  - 2. Estructurales*
  - 3. Estratégicos*
- 1. Educativos: Estos son elaborados para incrementar la capacidad de los integrantes de la organización.*
  - 2. Estructurales: Elaborados para mejorar la organización formal, los sistemas y procedimientos operacionales o la tecnología.*
  - 3. Estratégicos: Elaborados para modificar los objetivos, políticas o normas de la empresa." (35)*

#### **4. TECNICAS DE INTERVENCION**

*Entendiendo como intervenciones el resultado de la elaboración de planes que sigue a una fase de diagnóstico, cuyo objetivo explícito es resolver dificultades, retirar obstáculos y acumular energías para hacer resaltar la efectividad de la organización.*

A continuación se mencionan algunas de estas técnicas de intervención:

#### **ENTRENAMIENTO EN SENSIBILIZACION:**

Los laboratorios de entrenamiento de sensibilización, también conocidos como formación de laboratorio o grupos "T" es al parecer la técnica más utilizada y sin embargo mal entendida; consta de grupos pequeños (12 personas), con uno o dos miembros de staff, que trabajan juntos generalmente de tres a cinco días. Sus características con fines de cambio y crecimiento personal son:

- Es relativamente inestructurado. Esto es, se lleva a cabo sin metas claramente definidas, sin reglas ni procedimientos, sin agenda o roles de los miembros.
- Los miembros de staff no ejercen liderazgo en el sentido usual, actúan principalmente como facilitadores del clima.

#### **OBJETIVOS DE ENTRENAMIENTO EN SENSIBILIZACION:**

- \* Hacer conscientes a los individuos de sus propios sentimientos y reacciones, así como el impacto de éstas en los demás.
- \* Impacto de sentimiento y acciones en uno mismo ayudando a lograr relaciones más abiertas y auténticas.
- \* Hacer conscientes a los individuos de los procesos dinámicos que hacen funcionar a un grupo, con objeto de mejorarlo.

*\* Mejorar las actitudes que se tienen con respecto a sí mismos, hacia las demás personas y hacia en grupo en cuanto a la confianza, apoyo, tolerancia y comunicación.*

*\* Concientizar sobre los problemas que existen en el funcionamiento de equipos de trabajo, con objeto de mejorar las actitudes hacia las actividades y responsabilidad de las personas que son interdependientes en el trabajo, incluyendo a jefes y subordinados, en vías de una mayor colaboración.*

*El punto clave a considerar acerca de ésta intervención es que cuando el individuo se identifica a sí mismo, entiende mejor a los demás y a la dinámica del grupo, y es aceptado por las personas que lo rodean, aumentando con facilidad su capacidad de resolución de problemas y de creatividad, aprovechando más su propio potencial.*

*ADVERTENCIA: Aunque es un buen instrumento de cambio y aprendizaje, es muy delicado, por lo que para ponerlo en práctica se requiere de gran habilidad, experiencia y madurez por parte del agente de cambio, ya que existen personas a las que les incomodan las relaciones intensas, lo que podría generar problemas y algunas otras aportan tan poco que reciben muy poco a cambio.*

#### **FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO:**

*Se basa en la suposición del que el grupo tiene una razón de existir, y que para cumplir sus objetivos requiere de trabajo interdependiente de sus miembros, por lo que el analizar, entender y*

*mejorar los procesos de grupo es de gran utilidad. El aprendizaje ésta dirigido a que los miembros trabajen mejor juntos, y que se fijen mejores objetivos de grupo.*

*Este tiene dos dimensiones:*

*\* Transferencia de una orientación secundaria de grupo a una primaria de grupo. La primera incluye una orientación hacia el "yo" en donde la conducta ésta motivada por intereses personales y hay acuerdos formales entre los miembros. La segunda, en cambio tiene una orientación hacia "nosotros", existen ligas personales entre los miembros, informalidad y conducta que por lo menos en parte ésta motivada por objetivos comunes. De ésta manera se busca resolver problemas de identidad de los miembros, de control e influencia (estilo de liderazgo), de integración, de motivaciones individuales y objetivos de grupo.*

*\* Aumentar la capacidad del grupo para mejorar los procesos administrativos bajo su responsabilidad, así como en el análisis y solución de problemas, toma de decisiones y fijación de objetivos.*

*Esta intervención pretende facilitar el funcionamiento de los individuos como miembros de un grupo más que como competentes aislados de la organización, por lo que se trata de promover la creatividad colectiva y la colaboración.*

### **SOLUCION DE PROBLEMAS ENTRE GRUPOS:**

*Los grupos desarrollan sus propios procedimientos operacionales, sus niveles de comportamiento y sus propias actitudes; cuando existen diferencias significativas entre subculturas la relación destructiva que se lleve entre los miembros afecta el logro de los objetivos, el conflicto provoca el no aprovechar los recursos y el desperdicio de energías que suelen estar enfocadas a los problemas.*

*Los conflictos pueden ser de dos tipos aunque casi siempre van mezclados.*

#### **Conflictos Substanciales:**

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

#### **Conflictos Emocionales:**

*Incluyen sentimientos negativos de una parte hacia la otra, ya sea por desconfianza, resentimiento, o por malas interpretaciones de lo que se comunica.*

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

*En los conflictos emocionales, se busca el enfrentamiento abierto de sentimientos, descubrimiento de propósitos ocultos, corrección de las malas interpretaciones entre los grupos y desarrollo de su capacidad en procesos de retroalimentación.*

*En otras palabras, se lleva a cabo la clasificación del proceso de diferenciación e integración:*

### **Diferenciación.**

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

### **Integración.**

*En ésta se formulan las acciones a seguir para resolver los problemas específicos y trabajar en colaboración.*

### **REUNIONES DE CONFRONTACION:**

*Estas tienen por objeto resolver problemas específicos de trabajo, se organizan en grupos y se exponen los problemas, éstos son analizados y se exploran las actitudes que se derivan de ellos; posteriormente se discuten alternativas para resolverlos, se determinan prioridades y objetivos, así como un plan de actividades a seguir. Después de realizar lo anterior, se hace la confrontación con*

*el jefe común de los miembros que participaron, presentando las recomendaciones acordadas.*

#### **RETROINFORMACION:**

*Es hacer saber a la persona que envía sus señales como se están recibiendo éstas; significa decir algo sobre lo que se ha hecho ya sea positivo o negativo. Es conveniente aplicar esta técnica cuando se quiere verificar si lo que se está haciendo es tomado como se quería. Se sugiere solucionar cualquier sentimiento no resuelto (incluyendo los negativos), así como cualquier pregunta, ya que se generará la cooperación y como consecuencia, los participantes, se sentirán más cálidos y menos defensivos.*

#### **JUNTAS DE DOS:**

*Dos personas se reúnen con el propósito de mejorar la manera en que trabajan, sin importar los niveles o jerarquías, siempre y cuando tengan una meta en común. Los objetivos de una junta como ésta son:*

- \* Ayudarles a manifestar hacia donde puede ser eliminado el problema existente en la relación.*
- \* Especificar lo que cada uno espera del otro.*
- \* Aclarar la manera en que no están siendo satisfechas las expectativas de cada uno de ellos.*

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

*\* Incrementar la ayuda mutua y la relación.*

#### **REDISEÑO DE PUESTOS:**

*Esta técnica resalta la importancia del contenido del trabajo, por lo que se busca integrar los requerimientos técnicos, los de la empresa y los del individuo, propiciando mayor oportunidad en el crecimiento, reconocimiento y logro de los objetivos del puesto específico.*

#### **REPRESENTACION DE PAPELES:**

*Consiste en la presentación de una escena (corta) pudiendo ubicarse en el presente, en el pasado o en el futuro. Los miembros del grupo sustituyen a uno o más de los protagonistas; pudiendo representarse a ellos mismos en una repetición.*

*Cuando la escena ha sido representada, o si los participantes llegan a una desavenencia, el grupo se involucra en una crítica de la actuación. Si el problema no se ha tratado totalmente, otros pueden asumir los roles en una repetición del drama. En una variación llamada roles invertidos, un subordinado puede tomar la parte de su jefe y viceversa; o dos gerentes del mismo nivel que estén en conflicto pueden primero representarse ellos mismos y después el uno al otro.*

*Aunque las intervenciones mencionadas no son todas las que se pueden aplicar o se aplican lo más importante es elegir los medios estratégicos más adecuados y congruentes con el resto de esfuerzos incluidos en el proceso de cambio.*

*El común denominador de todas las intervenciones es que contribuyen a que la organización trabaje mejor, a través de promover que sus partes y miembros se hallen vinculados entre sí por canales de comunicación abiertos, que sean más creativos y solidarios dentro de un ambiente de flexibilidad.*

## **5.- EL PROCESO DE EVALUACION**

*El proceso de evaluación es básico para crear organizaciones con excelencia en el desempeño; constituye el diagnóstico que debe preceder al tratamiento que se desea para corregir las causas básicas del mal.*

*La evaluación actúa como dispositivo de seguridad y permite a la organización saber que intervención conducirá a mejoras significativas en el desempeño organizacional.*

*La evaluación consiste realmente en un regreso hacia la fase de diagnóstico, en donde para obtener mejores resultados es necesario mejorar el sistema o diseño de la organización, es decir que si se va a modificar el diseño debe tenerse cuidado de no perturbar lo que funciona bien en la actualidad.*

*Todo diseño requiere de una evaluación cuidadosa y precisa de cómo está funcionando el sistema actual y de porqué funciona así.*

*La evaluación es un proceso que indica al gerente que es lo que está desequilibrado y que está funcionando adecuadamente, siendo ésta una herramienta vital para la implementación del Desarrollo Organizacional.*

*Para una mejor evaluación es necesario el tener en cuenta 5 variables claves que tienen impacto en el desempeño organizacional, pudiéndolos representar en un modelo fácil de comprender y observar determinados resultados y planear cambios que conducirán a una mejoría. (fig. 5)*

#### *Primer Factor.- Situación Comercial.*

*"Está constituida por elementos y fuerzas del medio de la organización. El medio tiene necesidades que la organización debe satisfacer y también ejerce presiones que deben manejarse" tales como: (36)*

- 1.- Resultados esperados en relación con cifras firmes.*
- 2.- Expectativas de la organización.*
- 3.- Expectativas sociales, políticas o legales por medio del medio.*
- 4.- Presiones competitivas.*

5.- *Expectativas de los empleados.*

*Segundo Factor.- Estrategia del negocio o Razón de ser de la Organización.*

*"Esto consiste en identificar su misión a propósito. Los objetivos y los valores y supuestos subyacentes a la organización." (37)*

*Tercer Factor.- Elementos del Diseño Organizacional.*

*"En esta área se relaciona con las herramientas organizacionales, (tareas y tecnología, estructura, recompensas, personal, sistemas de información y procesos para la toma de decisiones) que se emplean para ejecutar la estrategia de negocio que ha definido la empresa." (38)*

*Cuarto Factor.- La cultura.*

*"Este es el aire; está en todas partes y toca todo lo que hay en las organizaciones; es tanto una causa como un efecto del comportamiento organizacional" (39), son los hábitos y prácticas de trabajo observables que indican con gran veracidad la manera en que funciona la organización.*

*Quinto Factor.- Resultados Comerciales.*

*"Los resultados comerciales o materiales de salida que el sistema proporciona regularmente constituyen el factor final." (40)*

Estos resultados corresponden a las mismas categorías de la situación comercial.

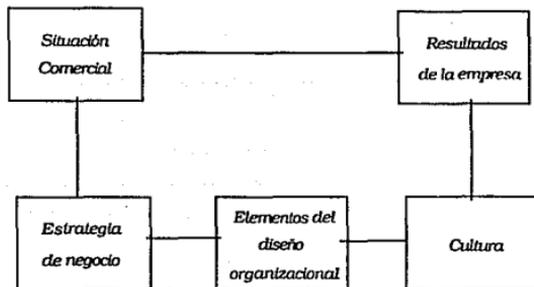


figura 5

(41)

Durante el proceso de decidir cómo conviene ejecutar la estrategia de negocio elegida los gerentes se basarán en sus principios y valores para tomar decisiones relativas a:

TAREAS - ESTRUCTURA - RECOMPENSA - INCENTIVOS -

TOMA DE DECISIONES - INFORMACION Y GENTE.

"Todos estos elementos están interrelacionados, una modificación en alguno de ellos producirá indudablemente algún cambio en los demás." (42)

La conexión entre cultura y resultados comerciales relaciona el comportamiento laboral de la organización con los resultados producidos.

El último vínculo es el de los resultados del negocio y la situación comercial, y mide el desempeño final de la organización. Indicándonos la medida en que se está cumpliendo el contrato fundamental entre la organización y el medio.

"Para poder evaluar el grado de eficiencia y eficacia de una organización es necesario examinar cada conexión de la cadena de desempeño siguiendo la dirección de las manecillas del reloj." (43) (fig. 6)

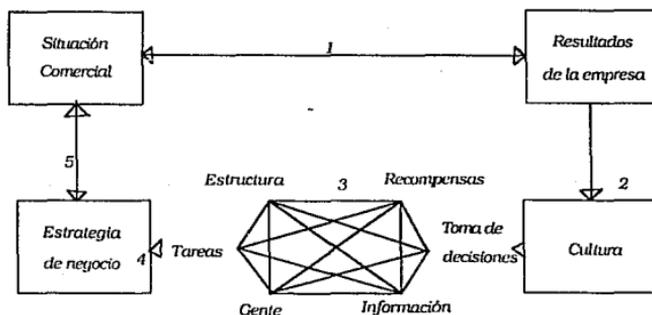


figura 6

(44)

**PRIMER PASO:** Comparar los resultados actuales de la empresa con la situación futura a la que la organización probablemente se enfrentará. (fig. 7)

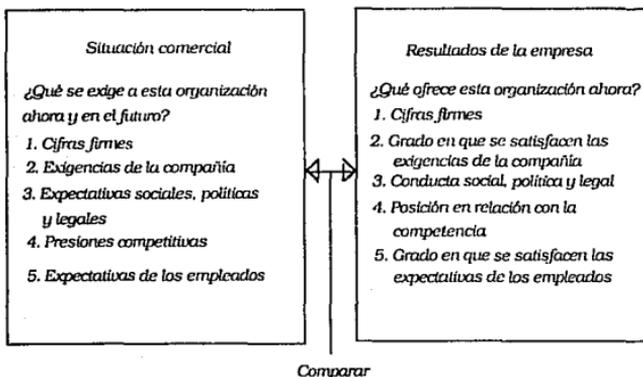
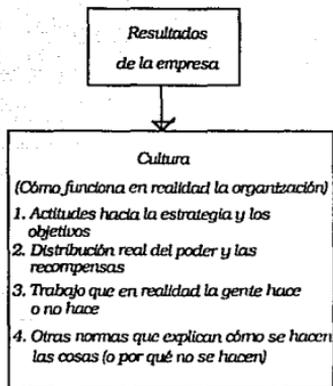


figura 7

(45)

**SEGUNDO PASO:** Examinar la cultura y las normas operativas para determinar los síntomas de cualquier deficiencia en el funcionamiento que explique por que los signos vitales están en el estado en que se encuentran. (fig. 8)



*figura 8*

(46)

**TERCER PASO:** *Analizar los elementos del diseño de la organización para adquirir una visión a fondo de las causas básicas de la cultura. (fig. 9)*



*figura 9*

(47)

**CUARTO PASO:** Identificar la estrategia real de operación del negocio para comprender las fuerzas que han influido sobre los elementos del diseño del trabajo y de la organización. (fig. 10)

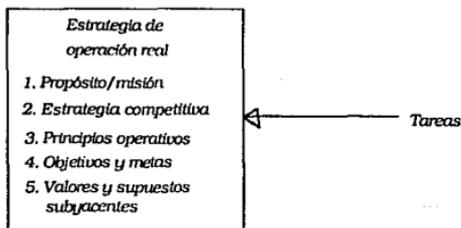


figura 10

(48)

**QUINTO PASO:** Comparar la estrategia real de operación del negocio con las exigencias de la situación del mercado y detectar las áreas de congruencia o de incongruencia. (fig. 11)

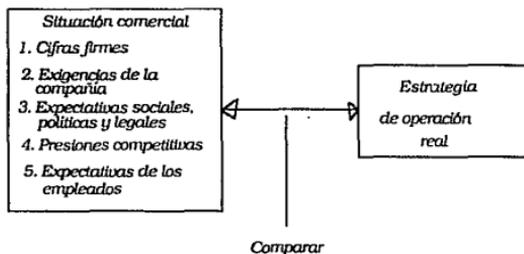


figura 11

(49)

*Este modelo señala las relaciones de causa y efecto que conducen al desempeño organizacional implementándose así al Desarrollo Organizacional; por lo tanto no sólo nos interesan los problemas que surgen durante la recopilación de la información sino su causa y el efecto que tienen sobre el resto del sistema.*

*Existen dos preguntas que pueden auxiliarnos para facilitar este tipo de asociación en la información "PORQUE" e "Y QUE CON ESO". Los datos obtenidos deben interpretarse en su contexto cotidiano y es necesario relacionarlos con el desempeño del sistema en su totalidad y buscar su impacto sobre los resultados de la empresa.*

*El nivel de participación y el proceso de retroalimentación son factores fundamentales para realizar con éxito una Evaluación.*

*Haciendo un resumen se puede decir que los pasos fundamentales para realizar una buena evaluación son:*

- La recopilación de información.*
- El análisis es el examen de la información para determinar cuáles son los temas principales.*
- La síntesis consiste en reunir todas las piezas para tener un panorama general.*

- La hipótesis es el empleo de la teoría, la experiencia o la comprensión sobre lo que está sucediendo en ella y responder a las preguntas "PORQUE" e "Y QUE CON ESO".

- El plan de acción sirve para determinar las prioridades claves con el fin de mejorar el desempeño Organizacional. Si se recopila, analiza y sintetiza correctamente la información de la EVALUACION, se podrán comprender aquellas áreas en que los cambios de las intervenciones puedan tener alguna consecuencia sobre el desempeño total.

Debemos señalar que el proceso de cambio recae principalmente en el subsistema humano de la organización por lo que los resultados cuantitativos no son inmediatos, sino a largo plazo.

Para elaborar el seguimiento es necesario llevar a cabo una serie de juntas, en éstas se analizará si existen fallas en el programa o si resulta algo que no se haya detectado. También se debe fijar un sistema de supervisión y reporte de los pasos de acción, mediante el que se llevará un archivo de los pasos a cambiar y de las mejoras en la organización, así como un registro de los problemas, puntos de vista y asuntos de cada junta.

Quizá el mejor criterio de evaluación sea el grado en que la empresa ha aprendido a detectar y resolver por sí misma sus propios problemas.

Es recomendable que para evitar el fracaso de cualquier programa de Desarrollo Organizacional no se dependa en exceso de la consultoría externa y sobre todo crear conciencia de que los resultados no se darán en forma inmediata, sino paulatinamente mediante el proceso de modificación y transformación de los elementos de la organización que hayan sido considerados por dichos programa.

Concluyendo podemos decir que la EVALUACION es el principio y fin de toda intervención para visualizar si nuestros objetivos en el Desarrollo Organizacional se lograron, y observar los cambios pertinentes al mismo, siendo perfectible cada nueva intervención.

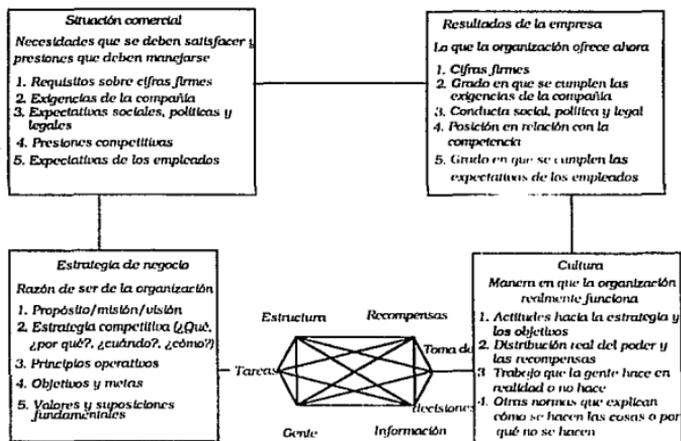


figura 12  
(50)

## COMENTARIOS FINALES

*Queremos señalar que el presente trabajo no trata de descubrir nada nuevo, pero sí permitir al lector contar con información que consideramos importante de lo que es el Desarrollo Organizacional.*

*Cabe mencionar, que a pesar de nuestra intención de incluir en éste consideraciones de las más actuales día con día aparecen en este ámbito nuevos conceptos y definiciones casi tantos como empresas existen en México. Aún así consideramos que el material incluido proporcionará una buena guía para la implementación de un programa de D.O.*

*En " EL SHOCK DEL FUTURO " Alvin Toffler, sugiere que la mayor parte de la gente está completamente impreparada para manejar el vertiginoso ritmo del cambio.*

*Este libro es un fenómeno del tiempo, un producto del muy acelerado ritmo de cambio de nuestra sociedad, surge de la super imposición de una cultura nueva sobre una vieja. Sugiere mucho cambio en poco tiempo, afectando a todo el mundo, y todos estos cambios se están acelerando por el efecto de distintos factores, los que podrían ser:*

- *Entre el 85% y el 95% de los científicos que han existido durante la vida del mundo, para 1970 estaban vivos.*

- *Los máximos de velocidad en el transporte nunca excedieron de 35 km/hora hasta la mitad del siglo XIX. Ahora, los cohetes viajan a una velocidad superior a la del sonido.*
- *En cuatro siglos y medio, la publicación de nuevos libros ha aumentado de 1,000 al año a más de 1,000 diarios.*
- *El tiempo que transcurre entre una nueva hipótesis y su aplicación, se ha reducido impresionantemente de casi un milenio a unos cuantos años.*
- *La aplicación de inventos ha acelerado drásticamente la velocidad en que se generan nuevos inventos.*

*En el ámbito de las organizaciones modernas, estas tienen que estar capacitadas para poder soportar y salir adelante ante los cambios tecnológicos, políticos, económicos que padece el mundo actualmente y es en la medida de su desarrollo que logrará la supervivencia.*

*Para mencionar algunos cambios a los que se encuentra sujeta la organización tenemos:*

- *La internacionalización de los mercados.*
- *La corta vida de los productos, la localización de las instalaciones en relación a los mercados.*
- *La creciente importancia de la mercadotecnia, el cambio de organizaciones orientadas hacia la producción, por*

organizaciones técnicas y orientadas a la mercadotecnia lo que significa que más personas están involucradas en el centro de influencia de la organización.

- Relaciones de línea y staff, nuevos negocios, mercados y requerimientos organizacionales, el desarrollo de la sistematización y la falta de simplicidad en los sistemas de información, han dado como resultados cambios importantes en el equilibrio de personal requerido como staff y línea.

- La cambiante naturaleza de trabajo, la incrementada y avanzada tecnología significa que las máquinas no solamente fabrican productos que el hombre crea, sino que toma decisiones que éste solía tomar.

También muchos valores están cambiando dramáticamente a medida que la condición humana mejora, por ejemplo:

- El hombre debe ser más independiente y autónomo.

- El hombre tiene y debe tener alternativas en su trabajo y en su tiempo libre.

Las necesidades de seguridad deben ser satisfechas, el hombre debe procurar satisfacer sus necesidades de orden más alto por propia dignidad y para la realización de su potencialidad.

- Si las necesidades individuales de un hombre están en conflicto con los requerimientos de la organización, él puede y tal vez debe decidirse por satisfacer sus propias necesidades, en lugar de ahogarlas en las exigencias de la organización.

- La organización debe disponer del trabajo de una manera en que las tareas tengan sentido y sean estimulantes y por tanto proporcionen recompensas intrínsecas, además de remuneraciones económicas acordes.

En los últimos años más y más líderes de organismos han comprendido que no es suficiente realizar esfuerzos fragmentados para resolver un problema organizacional aquí, determinar un procedimiento allá o cambiar las funciones de un trabajo. Hoy día existe la necesidad de estrategias, técnicas, procedimientos de más largo alcance, coordinadas para desarrollar los climas organizacionales, modos de trabajo, relaciones, sistemas de comunicación, sistemas de información que sean congruentes con los requerimientos previsibles para años futuros. A partir de estas necesidades, han nacido los esfuerzos sistemáticos de cambio planificado.

Para finalizar este trabajo incluimos aquí algunos conceptos de importancia, que se desprenden de los capítulos ya citados:

1.- La empresa es un sistema abierto ya que está en constante retroalimentación con el medio que la rodea (el suprasistema).

- 2.- *Por ser abierta tiende a un estado de homeostasis dinámico; esto significa que necesita estar en constante innovación, pero conservando un estado de equilibrio.*
- 3.- *El proceso administrativo es muy importante dentro del desarrollo de la empresa, ya que al tender ésta a alcanzar un estado de equilibrio y adaptación al cambio, resulta indispensable el planear, ejecutar, organizar y controlar las actividades necesarias para el logro de dichos fines.*
- 4.- *En la medida que los integrantes de una empresa estén satisfechos en sus labores, en su ambiente y en sus relaciones interpersonales, existirá una mayor predisposición para desempeñar su trabajo y por lo tanto una mayor productividad.*
- 5.- *La civilización moderna se ha concentrado en problemas tales como el cambio, el equilibrio, la satisfacción humana, y la realización cultural.*
- 6.- *Todos los cambios que experimento el siglo XX llevaron a una evolución a la teoría tradicional de organización basada en los frutos de la Revolución Industrial, hecha por intelectuales, ansiosos de satisfacer las nuevas necesidades, es por ello que surgen las teorías sobre el comportamiento o ciencias de la conducta que conforman la base para el surgimiento del Desarrollo Organizacional.*

- 7.- El Desarrollo Organizacional nace debido al "cambio" y por ende trata de hacer modificaciones en los sistemas, valores y conductas organizacionales a largo plazo para alcanzar una mejor adaptación de éstas al cambio mismo.
- 8.- El D.O. se atiene en mayor o menor medida a programas basados en experiencias y utiliza con frecuencia algunas variantes del entrenamiento en sensibilización.
- 9.- Uno de los problemas a los que se enfrenta el D.O. son los valores establecidos en la organización, ya que es indispensable para el agente de cambio identificarlos pues éstos son normas que pueden impedir el proceso de cambio si se pasan por alto.
- 10.- El Desarrollo Organizacional se maneja en sentido descendente, ya que la iniciativa y la dirección del programa parten del nivel directivo hacia toda la organización con miras a obtener los objetivos de la misma.
- 11.- Para que el D.O. tenga éxito, debe estar bajo bases sólidas, es decir, tener claramente definidos los objetivos para llevar a cabo el cambio, y no confundir como fines los que podrían ser medios.
- 12.- No se deben esperar resultados inmediatos, ya que un programa de D.O. llevara cierto tiempo para llegar a su termino. Es decir de 3 a 5 años, sin embargo sí se pueden palpar algunos cambios de manera inmediata.

- 13.- *Todo conflicto, problema en el ambiente organizacional nos lleva a determinar la necesidad de cambio.*
- 14.- *Los grupos de trabajo son de gran importancia para un programa de D.O. ya que como pueden cooperar pueden oponerse por motivos como: su seguridad, su estabilidad y su categoría.*
- 15.- *El éxito de los objetivos de trabajo depende de la coordinación y trabajo en conjunto de todos los departamentos de la empresa y para esto son indispensables las buenas relaciones entre grupos que finalmente van a repercutir en la motivación, buena comunicación y un clima organizacional sano.*
- 16.- *El papel del líder es de gran importancia para que existan buenas relaciones entre los grupos.*
- 17.- *La creación de modelos de excelencia por medio del Desarrollo Organizacional Grid es una estrategia para lograr el cambio ya que con él se comparan las formas de trabajo actual para perfeccionar los métodos de solución de problemas.*
- 18.- *Se deberá tomar en cuenta el ambiente en que se desarrollan las personas que integran una organización: Clima Organizacional, ya que éste determinará las relaciones entre ellas y por lo tanto la motivación y la comunicación que darán como resultado una mayor productividad.*

- 19.- *La motivación es un factor decisivo para el éxito de un programa de D.O. ya que es ella la que impulsa a las personas a tener determinadas conductas que son necesarias para el cumplimiento de los objetivos.*
- 20.- *Es necesario comprender el sistema psicosocial del elemento humano ya que este es base de una empresa.*
- 21.- *El proceso de cambio de la empresa, siempre crea en los trabajadores una cierta inseguridad; "un temor a lo nuevo o al cambio", mediante una comunicación eficiente se puede evitar la incertidumbre y facilitar el programa de cambio.*
- 22.- *Debido a los constante ajustes y cambios que se realizan tanto en el ambiente externo como interno de la organizaciones, estos deben tender hacia un equilibrio dinámico que les permita adaptarse a estas influencias y al mismo tiempo conservar su ritmo de crecimiento y mantener su funcionamiento, dirigiéndose a su máxima eficiencia.*
- 23.- *Una manera de lograr ésta adaptación e innovación es a través de un programa de Desarrollo Organizacional. Para llevarlo a cabo es necesario seguir una serie de casos: detección de necesidades, elaboración de un diagnóstico, crear un plan de acción, implementarlo y posteriormente llevar un seguimiento y evaluar los resultados.*

*El principal móvil del programa es el agente de cambio o consultor.*

*24.- Una de las principales labores del consultor es la de "concientizar" a la organización de la necesidad de llevar a cabo el cambio.*

*Adicionalmente, queremos resaltar la opinión de Beckhard respecto al carácter de la organización ganadora, el que se hará evidente a través de su comportamiento, con puntos claves como:*

- Una habilidad superior para identificar señales provenientes del medio ambiente.*
- Un fuerte sentimiento del propósito.*
- La habilidad para administrar con visión.*
- Un conocimiento ampliamente compartido de hacia donde va la organización.*
- Una cultura abierta con comunicación abierta.*
- Dedicación para ser una organización en proceso de aprendizaje, con políticas y prácticas que apoyen este postulado.*
- Valoración de la información y empleo de ésta para planear resultados y mejoras.*
- Gran respeto a las contribuciones individuales.*

- *Gran respeto para los esfuerzos de equipo y de grupo.*
- *Reconocimiento explícito y continuo para las ideas y acciones innovadoras y creativas.*
- *Alta tolerancia a los diferentes estilos de administración.*
- *Gran tolerancia a la incertidumbre.*
- *Estructuras que puedan ser conducidas por tareas.*
- *Alta correlación entre las visiones corporativas y grupales, las metas unitarias y las estrategias.*
- *Buena alineación entre las metas de negocios y planes, y la capacidad de la organización para desempeñarse.*
- *La habilidad para resolver satisfactoriamente la atención entre el alto desempeño y el mejoramiento continuo.*
- *Una agenda pública social explícita que fuera tratada tan seriamente como la agenda económica, y*
- *Un juego explícito de valores apoyados por comportamientos que funcionarán bajo el supuesto de que toda la gente tiene la capacidad de aprender y de crear, y al igual que todas las organizaciones, el liderazgo estará abocado a ver que ambos sean logrados activamente.*

## **BIBLIOGRAFIA**

- ARIAS G. F., "Administración de Recursos Humanos", Trillas, México 1979.
- BARAJAS M. J., "El Hombre El Trabajo y La Administración", Diana, México 1978.
- BENNIS W., "Desarrollo Organizacional: Su Naturaleza, Sus Orígenes y Perspectivas", Fondo Educativo Interamericano, México 1973.
- BECKHARD R., "Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos", Fondo Educativo Interamericano, México 1973.
- BLAKE / MOUTON, "El Modelo Organizacional Grid.", Fondo Educativo Interamericano, México 1983.
- BUCKLEY W., "Society as a Complex Adaptive System Aldine", Pobleching Co., Chicago 1968.
- DOWNS CAL / LINKVALL / BERA DAVIS, "The Oganizational Communicator", Horper I Row, Publishers.
- BLANCHARD K., "La Administración y El Comportamiento Humano"
- GELLERMAN S. W., "Motivación y Productividad", Diana, México 1978.
- HAIRE, "Psychology Inmangement", Mcgraw-Hill,

- KAST E. / ROSENZWEIG E., "Administración en las Organizaciones: Un Enfoque de Sistemas", McGraw-Hill, México 1983.
- KATS D. Y KAHNL L., "Psicología Social de la Organización", Trillas, México 1979.
- LAWRENCE / LORSCH, "Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y Acción", Fondo Educativo Interamericano, México 1973.
- LOPEZ M., "La Necesidad de Aplicar Programas de D.O.", U.I.A., 1981.
- LLANES R. G., "Laboratorio de Desarrollo Organizacional", U.I.A., 1981.
- MC. GREGOR D., "El Aspecto Humano de las Empresas", Diana, México 1979.
- NEWTON M. / RAIA A., "Desarrollo Organizacional: Valores, Procesos y Tecnología", Diana, México 1974.
- REYES P. A., "Administración de Empresas: Teoría y Práctica", Limusa, México 1981.
- TERRY R., "Principios de Administración", CECSA.
- TRUEBA D., "Sociología de la Empresa: Estructuras y Procesos", IMES, México 1976.
- VON BERTALANFFY L., "Problems of Life", John Willey & Sons, Inc., Nueva York 1952.

- WEBBER R. A. / SUMMER E. CH. / HAMPTON R. D., "Manual de Desarrollo de Recursos Humanos", Trillas, México 1982.
- WEISBORD M., "Organizational Diagnosis", Group and Organization Studies, 1976.
- WIECHERS L. B., "La Integración de los Objetivos Individuales a los Objetivos de la Empresa", U.I.A., 1975.
- PRIMER CONGRESO INTERNACIONAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MEXICO, "Memorias", Banamex, Monterrey, México, 1982.
- CUARTO CONGRESO INTERNACIONAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MEXICO, "Experiencias de Participación en Organizaciones", Banamex, Morelos, México, 1985.
- ONCEAVO CONGRESO INTERNACIONAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MEXICO, "Transformándonos para entrar a un Mundo sin Fronteras", Monterrey, México, 1992.

## CITAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) BECKHARD. R., XI CONGRESO INTERNACIONAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL, CONFERENCIA, "ORGANIZACIONES PROSPERAS EN EL AÑO 2000", 1992.
- (2) IBID.: "ORGANIZACIONES PROSPERAS EN EL AÑO 2000", 1992.
- (3) FREMONT - ROSENSWEIG, "ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES, UN ENFOQUE DE SISTEMAS", p. 61.
- (4) PEON J., "ESTUDIO DE CULTURA EN DIVERSAS ORGANIZACIONES MEXICANAS", p. 133.
- (5) OP.CIT.: FREMONT - ROSENSWEIG, p. 107.
- (6) VON BERTALANFFY L., "PROBLEMS OF LIFE", p. 201.
- (7) OP. CIT.: FREMONT - ROSENSWEIG, p.117.
- (8) IBID.: FREMONT - ROSENSWEIG, p.118.
- (9) REYES. P., "ADMINISTRACION DE EMPRESAS" , p. 61.
- (10) IBID.: REYES P., p. 62.
- (11) BENNIS. W., "DESARROLLO ORGANIZACIONAL", p. 2.
- (12) BECKHARD. R., "DESARROLLO ORGANIZACIONAL: ESTRATEGIAS Y MODELOS". p. 10.

- (13) BLAKE - MOUTON, "EL MODELO ORGANIZACIONAL GRID", p. 96.
- (14) MARGULEIS - RAI, "DESARROLLO ORGANIZACIONAL: VALORES, PROCESOS Y TECNOLOGIA", p. 14.
- (15) BARAJAS. M., "EL HOMBRE, EL TRABAJO Y LA ADMINISTRACION", p. 128.
- (16) WENDELL. L. - CECIL. BELL., "CIENCIA DE LA CONDUCTA PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL", p. 35.
- (17) LAWRENCE - LORSCH, "DESARROLLO DE ORGANIZACIONES: DIAGNOSTICO Y ACCION, p. 2.
- (18) CASTAÑO. - SANCHEZ. - GUTIERREZ., "DESARROLLO SOCIAL Y ORGANIZACIONES", p. 31.
- (19) KATS - KAHNL., "PSICOLOGIA SOCIAL DE LA ORGANIZACION", p. 31.
- (20) OP. CIT.: BLAKE - MOUTON, p. 50.
- (21) WEISBORD. M., : "ORGANITATIONAL DIAGNOSIS", p. 430.
- (22) LLANES. R., "LABORATORIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL", p. 39.
- (23) IBID.: LLANES R., p. 58.

- (24) BURKE. W., "DESARROLLO ORGANIZACIONAL, PUNTO DE VISTA NORMATIVO", p. 89.
- (25) IBID.: BURKE. W., p. 89.
- (26) OP. CIT., WEISBORD., p. 440.
- (27) IBID.: WEISBORD., p. 443.
- (28) OP. CIT., BURKE., p. 88.
- (29) OP. CIT., WEISBORD., p. 433-447.
- (30) OP. CIT., BURKE., p. 90.
- (31) IBID.: p. 92.
- (32) IBID.: p. 94.
- (33) IBID.: p. 96.
- (34) IBID.: p. 96.
- (35) LOPEZ. M., "LA NECESIDAD DE APLICAR PROGRAMAS DE D.O.", p. 190.
- (36) HANNA. P., "DISEÑO DE ORGANIZACIONES PARA LA EXCELENCIA EN EL DESEMPEÑO", p. 44.
- (37) IBID.: p. 44.
- (38) IBID.: p. 45.

- (39) *IBID.*: p. 46.
- (40) *IBID.*: p. 47.
- (41) *IBID.*: p. 43.
- (42) *IBID.*: p. 49.
- (43) *IBID.*: p. 49.
- (44) *IBID.*: p. 49.
- (45) *IBID.*: p. 51.
- (46) *IBID.*: p. 53.
- (47) *IBID.*: p. 56.
- (48) *IBID.*: p. 57.
- (49) *IBID.*: p. 58.
- (50) *IBID.*: p. 72.
- (51) *OP. CIT.*, BECKHARD., "ORGANIZACIONES PROSPERAS EN EL AÑO 2000".