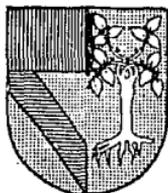


308923 29
29



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGIA

Incorporada a la
Universidad Nacional Autónoma de México

FUNDAMENTACION PEDAGOGICA DE UNA
ESTRATEGIA ALTERNATIVA QUE FACILITE EL
CAMBIO HACIA EL LOGRO DE ORGANIZACIONES
COMPETENTES.

TESIS PROFESIONAL

QUE PRESENTA:

JULIAN LOPEZ FERNANDEZ

PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PEDAGOGIA

DIRECTOR DE TESIS,

Lic. Georgina Quintanilla Cerda

México, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1993



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

INDICE DE CONTENIDO

	Página
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I. NATURALEZA DE LA PERSONA HUMANA	
I.1. Semejanzas en la persona humana.....	4
I.1.2. Una persona total y valor de la persona.....	13
I.2. Diferencias en la persona humana.....	17
I.3 Educación.....	20
CAPITULO II ASPECTOS DIFERENCIALES DE LA EDUCACION	
II.1. Pedagogía diferencial y Didáctica especial.....	22
II.1.2. Didáctica especial.....	30
II.2. La empresa como agente educativo.....	33
II.2.2. La empresa humana.....	39
CAPITULO III LA ACTUACION DEL HOMBRE DENTRO DE LA EMPRESA	
III.1. El comportamiento humano en el trabajo.....	49
III.2. El DESARROLLO ORGANIZACIONAL como campo de la ciencia del comportamiento.....	63
III.2.1. Fundamentos del DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	63
III.2.2. El DESARROLLO ORGANIZACIONAL como proceso de cambio...70	70

CAPITULO IV FUNDAMENTACION DE LA PROPUESTA

IV.1.	Concepto de estrategia educativa.....	83
IV.2	Sujeto y finalidad del cambio organizacional.....	88
IV.3.	Niveles de cambio.....	91
IV.4.	Investigación de campo.....	95

CAPITULO V PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA EDUCATIVA QUE FACILITE EL CAMBIO HACIA EL LOGRO DE ORGANIZACIONES COMPETENTES..129

CONCLUSIONES.....	152
BIBLIOGRAFIA.....	154

INDICE DE GRAFICAS

Página

1. Del concepto de DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....109
2. Del orden de las fases del DESARROLLO ORGANIZACIONAL....111
3. Del concepto de Estrategia Educativa.....113
4. Del orden de los momentos de la Estrategia Educativa.....115
5. De la clase de proceso que se considera al DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....117
6. De la clase de proceso que se considera a la Estrategia Educativa.....119
7. De lo que se avoca a resolver el DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....121
8. De lo que se avoca a modificar la educación.....123
9. Del DESARROLLO ORGANIZACIONAL como facilitador del desarrollo integral de las personas.....125

INTRODUCCION

Al examinar la naturaleza del hombre, es indiscutible que éste se desarrolla en diferentes comunidades educativas a las que pertenece, o bien acude a ellas para satisfacer sus necesidades que le dicta su condición de persona.

De aquí que se hallan creado múltiples organizaciones que responden a las necesidades de una sociedad, en la demanda de mejores productos y servicios. Lo anterior implica responsabilidad de todos, incluyendo a las empresas, en donde el DESARROLLO ORGANIZACIONAL pueda ser un camino para ayudar al perfeccionamiento de la persona; y más si se le considera como una estrategia educativa.

Lo que se pretende con esta investigación, es mostrar la relación existente entre las fases del DESARROLLO ORGANIZACIONAL y los momentos didácticos de toda Estrategia Educativa. Para alcanzar el propósito y que la información recopilada resultara veraz y objetiva, se acudió a fuentes primarias acerca del DESARROLLO ORGANIZACIONAL y el comportamiento humano en la empresa. También se requirió el Plan de Estudios de cada carrera de una Universidad Particular, para ubicar las materias que se relacionan con el DESARROLLO ORGANIZACIONAL, y posteriormente encuestar a los profesores que imparten las mismas.

Se manejaron los enfoques didáctico y psicológico, ya que el primero atiende a los medios por los cuales se puede modificar la

conducta humana; en tanto que el segundo permite comprender el comportamiento humano en el ámbito empresarial.

También fué necesario realizar una investigación de campo, partiendo de dos preguntas; ¿El DESARROLLO ORGANIZACIONAL es considerado como Estrategia Educativa?, ¿Cómo se relaciona el DESARROLLO ORGANIZACIONAL con la Estrategia Educativa? Las cuales se confirmaron por medio de encuestas y cuestionarios realizados por profesores que imparten materias relacionadas con el área de Recursos Humanos de las nueve carreras que se imparten en una Universidad Particular. Periodo que se tomó durante el curso escolar enero-junio de 1993.

Se realizó un sondeo para determinar si se relacionaba al DESARROLLO ORGANIZACIONAL como Estrategia Educativa, y de ser así, cómo se lleva a cabo la relación, con la finalidad de justificar la propuesta. La importancia de manifestar dicha interrelación es que el Pedagogo tiene las facultades y conocimientos para fungir como facilitador del aprendizaje durante el proceso de DESARROLLO ORGANIZACIONAL, el cual implica modificación de conductas y aprendizajes significativos en los individuos.

Cambiar la concepción del DESARROLLO ORGANIZACIONAL a Estrategia Educativa permitirá a las empresas llevar a cabo con mayor organización y seguimieto los procesos de planeación, realización y evaluación; de modo que la estrategia se adecue con mayor facilidad a cada situación problemática que se enfrente.

Manteniendo fases bien definidas y acciones concretas para cada momento. De acuerdo con el procedimiento empleado, la investigación se divide en los siguientes capítulos:

El capítulo primero, expone conceptos acerca de la naturaleza de la persona humana, es decir, tanto las semejanzas como las posibles diferencias.

El capítulo segundo, comprende diversos aspectos sobre la Pedagogía y la Educación que intervienen en el desarrollo integral de la persona en los diferentes agentes o comunidades educativas con las que tiene contacto el hombre.

El capítulo tercero, expone la intervención y comportamiento del hombre en las organizaciones y las diferentes variables que se presentan ante una alternativa de cambio.

El capítulo cuarto, fundamenta la propuesta por medio de conceptos teóricos y por el diseño de la investigación, metodología y resultados obtenidos en las encuestas y cuestionarios.

El capítulo quinto, propone el modelo de análisis que permitirá relacionar al DESARROLLO ORGANIZACIONAL como estrategia educativa y las fases que componen a cada uno de ellos.

El presente trabajo es el resultado de la investigación de aproximadamente cincuenta libros ricos en contenido; de diferentes ámbitos y enfoques con la finalidad de presentar la información desde diversos ángulos. Sumándose a ésto aportaciones e intervenciones del autor.

CAPITULO I

NATURALEZA DE LA PERSONA HUMANA

I.1. Semajanzas en la persona humana

La principal razón para realizar un análisis filosófico de la naturaleza de la persona humana nace de la siguiente inquietud, la mayoría de las empresas no mantienen una visión integral de la persona como tal, reduciendola a determinados aspectos únicamente; por lo mismo en éste capítulo se profundiza en las semejanzas y diferencias del hombre.

I.1.1. Facultades superiores del hombre

Refiriéndonos a la persona humana, encontramos tres características esenciales que engloban a todo ser humano, la inteligencia, la voluntad y a partir de éstas, la libertad.

a) Inteligencia

La primera tarea, será el ofrecer un concepto claro de inteligencia. Para cumplir con el propósito, se estudiará dicho concepto con base a dos ciencias diferentes: La Filosofía y la Psicología. Primeramente en la Filosofía, la cual afirma que la

inteligencia humana realiza básicamente tres operaciones para conocer su objeto, que es la esencia. Estas operaciones son: la simple aprehensión, el juicio y el razonamiento.

La simple aprehensión, a través de la cual, comprendemos algo sin afirmar ni negar nada de ello, conoce una esencia abstracta, tan confusamente como se desee. Si, observando una cosa, no comprendemos lo que es, no hay acto intelectual. De comprenderse alguna cosa, por ejemplo qué es un balón o un zapato de fútbol, se entra en el terreno del conocimiento intelectual. Este conocimiento es realizado en o por un concepto, el cual es el medio por el que se capta una esencia. Por medio de este proceso de abstracción, el concepto representa sólo aquellas características que son absolutamente esenciales al objeto y, en consecuencia comunes a todos los objetos de la misma clase, dejando a un lado los rasgos no esenciales, particulares, distintivos e individuales del objeto. El concepto posee un doble aspecto, objetivo y formal. " El aspecto objetivo del concepto, es el concepto en cuanto nos da a conocer alguna cosa, en cuanto representa un objeto o que tiene un contenido." ¹ Es decir, el objeto pensado.

" El aspecto subjetivo del concepto, es el concepto en tanto que es concebido por la inteligencia, en tanto que emana de ella permaneciendo a la vez en ella." ² Es decir, el pensamiento del objeto.

¹VERNEAUX, Roger., Filosofía del Hombre., p. 120.
²idem.

El juicio es el acto central del conocimiento humano. Es el conocimiento pleno porque relaciona los contenidos con el ser y es una expresión de la existencia de los contenidos, es decir, es el acto del entendimiento por el que afirmamos o negamos la identidad de dos o más ideas.

Todo juicio tiene una función existencial en cuanto relaciona la esencia con el ser, es decir, que al juzgar los objetos expresamos que les conviene el ser.

El juicio indica identidad entre dos conceptos, ésta puede ser material y formal. Se da identidad material cuando la comprensión del sujeto y el predicado es diferente. La identidad material significa que el predicado está contenido entre las notas que constituyen la comprensión del sujeto o que el sujeto es uno de los inferiores de la extensión del predicado.

Hay identidad formal cuando la comprensión del sujeto y del predicado es la misma.

"Juicio es el acto mental por el que afirmamos o negamos el ser de las cosas." ³

La tercera operación de la inteligencia es el razonamiento. Como el juicio, que es un acto por el cual el intelecto discierne el acuerdo o desacuerdo entre dos conceptos, sin embargo, difiere del juicio en que, al razonar, el intelecto distingue el acuerdo o desacuerdo entre dos conceptos por medio de una tercera idea. " El razonamiento puede definirse como aquél acto del intelecto por el que el acuerdo o desacuerdo de dos conceptos es discernido

³SANABRIA, Rubén., Lógica., p. 103.

a través de una comparación entre ambos y una tercera idea." 4

Como anteriormente se mencionó, se explicará el concepto de inteligencia desde otro punto de vista; cuando consideramos la inteligencia ante todo como la capacidad para adaptarse a nuevas situaciones, haciendo uso de experiencias pasadas, dejamos a un lado la Filosofía, entrando al terreno de la Psicología. Consideramos los aspectos de la conducta de las personas, como su manifestación práctica, ante las necesidades de la vida diaria, del proceso interno de la inteligencia.

Aclarando que la inteligencia no es la memoria ni la atención, ni las actividades perceptivas o asociativas. Tampoco es la fusión o conjunto de dichas funciones. Es una aptitud sui generis que es manifestada en esas diversas funciones y se concreta en el comportamiento. Las operaciones que se mencionaron son los elementos de trabajo de la inteligencia. Si uno de esos elementos es deficiente, aunque la inteligencia sea brillante, el rendimiento es alterado negativamente.

La inteligencia consta de dos elementos que la integran. El primero es la capacidad para adquirir y acumular conocimientos y experiencias. El segundo es la capacidad para la aplicación óptima de esos conocimientos y experiencias en resolver las nuevas situaciones o problemas, es decir, para adaptarse. " La inteligencia es lo opuesto a rutina, instinto y reflejo, es la capacidad de resolver situaciones nuevas." 5

⁴KELLY, W. A., Psicología de la Educación., p.135.

⁵ACEVES, Magdaleno., Psicología General., p. 169.

La capacidad para aprender nuevos conocimientos sirve para adaptarse a una nueva situación, y resolver problemas de diferente índole, ya sea abstracta, mecánica o concreta y social, es preciso que dichos conocimientos sean elaborados, y surjan los productos: simple aprehensión, juicio y raciocinio anteriormente explicados.

Una conducta inteligente sigue las siguientes fases o pasos: ⁶

1) Comprender el problema. Esto requiere serenidad, examen objetivo de los datos, asociar el problema actual con otros anteriores similares.

2) Crear o inventar la solución. Aquí se demuestra la aptitud de aplicar lo adquirido ante la nueva situación.

3) Examen crítico de la aplicación o resolución del problema.

b) Voluntad

Dado que la voluntad es la potencia apetitiva racional, es espiritual por naturaleza, porque el principio que origina las facultades mentales es el alma espiritual. Sin embargo, como en el caso del intelecto, la voluntad puede funcionar en esta vida sólo en conjunción con la naturaleza sensitiva. " Siendo la voluntad un apetito racional, de naturaleza espiritual, es evidentemente superior a la pasión, que es un apetito sensible,

⁶cfrr. ACEVES, Magdaleno., Psicología General., p. 170.

de naturaleza material." ⁷ De la misma manera, la actividad voluntaria toma sus referencias esenciales del intelecto. No se desea nada que no se conozca previamente. El pensamiento debe preceder a la deliberación de la voluntad. Se desea un objeto en cuanto que es conocido por el intelecto y propuesto a la voluntad como deseable y bueno. De aquí que el objeto formal y adecuado de la voluntad es bueno en cuanto que ha sido , como tal, aprehendido por el intelecto.

Los actos de la voluntad se realizan bajo la influencia de motivos. Un motivo es aquéllo por lo que el acto se lleva a cabo. Es la razón por la que se efectúa un acto, e incluye todo aquéllo que influye sobre la voluntad en cualquier grado. Como todo lo que se hace voluntariamente se realiza buscando algún bien que pueda derivarse de la acción, el motivo es siempre la idea de algún bien, es decir, de algo útil, noble, placentero, beneficioso, ventajoso, deseable o agradable que el individuo desea obtener.

Ahora, en lugar de tratar a la voluntad, como una facultad, se examinarán los actos voluntarios , llamados también voliciones. Del plano filosófico, se pasará al plano vivencial, y así se podrá explicar mejor como actúa la voluntad humana. " La acción voluntaria, plenamente consciente, que implica la elección entre dos o más alternativas. Se entenderá mejor esta acción voluntaria si se presenta el conflicto de motivos." ⁸

⁷VERNEAUX, Roger., op. cit., p. 171.

⁸ACEVES, Magdaleno., op. cit., p. 204.

Es un hecho que todos nos encontramos a veces en situaciones complejas, en las cuales intervienen varias motivaciones o resortes que nos influyen a actuar o abstenernos. Estamos ante una situación de conflicto. Intervienen hábitos, instintos, motivos e ideales. Se nos presentan por lo menos dos caminos a seguir y debemos decidir. Por supuesto que el conflicto o tensión no tiene siempre el mismo grado. Algunas veces nos es sencillo decidir, pues vemos con claridad el camino del bien o correcto, y además no nos exige mucho esfuerzo. Pero en otras ocasiones se requiere mucha fuerza de voluntad.

c) Libertad

A continuación se realizará un análisis sencillo del concepto de libertad y las cinco clases de la misma con el objeto de aclarar y precisar dicha noción.

La existencia de la libertad; poder elegir o no elegir, no puede explicarse sin considerar a la inteligencia, " Como nuestra vida no viene hecha, tenemos que elegirnos a nosotros mismos. En este sentido, la libertad no puede ser reducida a una elección entre dos acciones; se trata de algo mucho más radical: la actitud de todo nuestro ser que se elige integralmente. Nuestro obrar tiene su fundamento en la libertad." ⁹ ya que actuar con libertad implica una deliberación, cierto juicio o valoración y la responsabilidad de nuestras acciones, esto sólo puede hacerlo

⁹BASAVE, Agustín., Filosofía del Hombre., p. 152.

la inteligencia.

Las cinco clases de libertad son las siguientes: ¹⁰

1) Libertad física

Es la simple posibilidad corporal de actuar. El que no está encarcelado puede ir a donde quiere. En este sentido la libertad física se aplica aún a los animales.

2) Libertad de coacción

Consiste en no sufrir una fuerza para que la persona haga o diga algo. La coacción o violencia puede ser interna (miedo, drogas) o externa (fuerza física).

3) Libertad de elección o psicológica

Consiste en que podemos querer ésto o aquéllo, ya que todos los objetos son indiferentes para la voluntad, y posee dos aspectos: uno positivo y otro negativo. Éste es la ausencia de determinación, tanto externa como interna; el aspecto positivo es la autodeterminación, el dominio del propio acto, aquí esta la esencia de la libertad. " No basta que el sujeto no esté determinado por nada, es necesario que él mismo se determine, que sea el autor de su acto, la causa de su actividad, que se dé a sí mismo los motivos de su actuación eligiendo entre los diferentes valores éste más bien que aquél. Toda elección implica una renuncia." ¹¹

4) Libertad ética o moral.

Es la capacidad de elegir entre el bien y el mal (siempre

¹⁰cfr. SANABRIA, Rubén., Ética., p 60.

¹¹idem.

como un bien) con plena conciencia. Poder decidir entre el bien y el mal, a pesar de las propias conveniencias y de acuerdo con ciertos principios, es una señal de la libertad como propiedad exclusiva del hombre.

5) Libertad existencial.

Esta clase de libertad trasciende y sintetiza los valores anteriores. Es la orientación de la propia existencia y de la configuración de sus situaciones. No se refiere al hombre en cuanto actúa en cada caso sino en cuanto dispone globalmente de sí mismo. " La obligación no pesa sólo sobre los actos exteriores, sino en lo mas íntimo de la conciencia." ¹² La conducta humana no es el resultado fatal de un conjunto de condicionamientos de diferente naturaleza; se impone la existencia de un factor básico de tal conducta. Este factor es la potencia creadora de formas de conducta, de vida y de cultura, siempre nuevas, siempre cambiantes de acuerdo con la síntesis que la voluntad va realizando entre los factores permanentes y físicos de la vida y fines que persigue.

Lo primero que acontece en la persona que realiza un acto ejerciendo su libertad es la atención al objeto. En segundo lugar, la persona realiza la deliberación, es decir, pesar los motivos que hay a favor y en contra de lo que pretende elegir, es ver intelectualmente los diferentes medios para alcanzar un fin. En tercer lugar, se dá la advertencia acerca de la acción para realizar lo propuesto. Por último el consentimiento de la

¹²SADA, Ricardo., et. al., Curso de Teología Moral., p. 35.

voluntad. Es decir, la decisión de realizar determinado acto.

I.1.2. Una persona total y valor de la persona.

a) Concepto de integridad.

Existen teorías que pretenden estudiar y explicar las capacidades o facultades del hombre, pero reducen a éste al considerar alguna o algunas de éstas como el todo de la persona, por ello es indispensable que se contemple al ser humano por completo como una unidad biopsicosocial y no sólo ciertas características por separado. Hay diferentes rasgos humanos que pueden estudiarse en forma individualizada, pero en última instancia sólo forma parte de un sistema que constituye una persona total. A modo de ejemplo se dirá que la capacidad no existe separada de los antecedentes o el conocimiento. La vida del hogar no se puede separar por completo de la vida del trabajo, así como, las condiciones emocionales no se desligan de las condiciones físicas. En otras palabras, las personas actúan como seres humanos totales.

Aceptando la unidad biopsicosocial como la representación de los elementos integradores del hombre con su mundo circundante, queda por demostrar si la verdad opera como una unidad biopsicosocial.

Quizá ayude a hacerlo evidente el verla funcionar en situaciones límite - o por lo menos de compromiso -, como la de una enfermedad: cuando la persona experimenta un padecimiento que tiene su origen o vía de entrada en un proceso biológico, los síntomas orgánicos son claros y manifiestos; por ejemplo, en una gripe - por considerar una enfermedad habitualmente poco grave - el individuo sufre congestión nasal, rinorrea, conjuntivitis, quizá fiebre. Los signos y síntomas físicos son perfectamente demostrables. También lo son los psíquicos: el sujeto no sólo está enfermo sino que se sabe enfermo y actúa en consecuente. Tanto le haga frente como que si se deja llevar por la enfermedad, actúa con conciencia de su estado físico y normalmente amoldará su comportamiento a este proceso: en el ejemplo señalado, comenzará a consentirse actitudes que normalmente no acepta, caerá más fácilmente en estados depresivos. " Todo médico en su actuación, sabe que tendrá que inspirar confianza a su paciente de que recuperara la salud, si quiere que de verdad sane y también sabe que muchas ocasiones tendrá que hacer uso de esa conciencia de enfermedad y los sentimientos que origina, para aliviar algunos síntomas físicos, como cuando recurre a la administración de un placebo para suprimir o disminuir el dolor físico del paciente a quien no puede administrar más analgésicos verdaderos." ¹³

El mismo individuo enfermo biológicamente reducirá su

¹³MILLAN PUELLES, Antonio., Persona Humana y Justicia Social., p. 12.

interacción social, de acuerdo al grado del padecimiento; dejará de asistir a clases, reuniones, trabajo para recuperar la salud.

Si la enfermedad es psíquica, los primeros síntomas serán la depresión, angustia, euforia, entre otros, aunque en muchas ocasiones el padecimiento será reflejado por algún síntoma físico, es decir, por alguna enfermedad psicosomática. Aún cuando sólo se presenten signos psíquicos, el correlato psicofisiológico no tiene ninguna objeción.

b) Concepto de dignidad.

Anteriormente se mencionó que por el hecho de tener voluntad, inteligencia y libertad es el hombre persona. Ser persona es una jerarquía que los seres irracionales no alcanzan. " Ser persona , es un rango, una categoría, que no tienen los seres irracionales. Esta presencia o superioridad del ser humano sobre los que carecen de razón es lo que se llama dignidad de la persona humana". ¹⁴

Cuando se hace uso de la palabra dignidad se le puede tomar en dos sentidos. Generalmente se expresa con ella un sentimiento que lleva a una conducta recta, es decir, a obrar con madurez. En dicho sentido, la dignidad es algo que no se puede otorgar a todas las personas, sino exclusivamente a las que en la realidad de acuerdo a la recta razón. En otras ocasiones la palabra dignidad connota la superioridad o importancia que pertenece a

¹⁴ibidem, p. 15.

una persona, sin tener la influencia de la conducta. Es decir, cuando se alude a la dignidad de la persona humana, se refiere únicamente al valor de los hombres que actúan con rectitud, sino en que toda persona, por el hecho de serlo, posee una jerarquía superior a la de cualquier ser irracional.

Esta jerarquía de todo hombre es independiente del contexto en el que se encuentre. Entre dos hombres de diferente capacidad intelectual y habilidad física para desempeñar un puesto en la gerencia de una empresa no cabe duda de que, en igualdad de circunstancias, es el mejor dotado el que podrá alcanzar mejores beneficios para la empresa; pero ésto no le otorga ningún derecho a actuar como si el otro no fuera igualmente una persona. Y lo mismo hay que decir si se compara un hombre que obra moralmente bien y otro cuya conducta es reprobable. Tan persona es la primera como la segunda, aunque la primera sea mejor persona.

Como es algo de la naturaleza humana, la dignidad no es superioridad de un hombre sobre otro, sino la de todo hombre, genéricamente sobre los entes que carecen de razón.

Se puede afirmar que el hombre mantiene un dominio sobre las cosas, merced de su inteligencia y su capacidad de iniciativa, el ser humano que requiere para la propia vida, de la naturaleza que le rodea, logra obtener beneficios de los seres de esta naturaleza poniéndolos a su servicio, manejándolos y utilizándolos en beneficio propio.

Así, que el dominio humano sobre los seres irracionales y

las cosas no significa que éstos le den todo terminado. Al contrario, el hombre debe de ingeniárselas de modo que la naturaleza rinda óptimamente para que le proporcione lo que inmediatamente no le ofrece. Se debe de producir para sacarle a la naturaleza el mayor provecho, que la misma, trabajándola, puede proporcionar a la vida del ser humano.

I.2. Diferencias en la persona humana.

I.2.1. Las diferencias individuales.

El hombre es un ser único. No hay dos personas exactamente iguales, aunque igual sea su esencia. De este rasgo de unicidad na de brotar un profundo respeto por la persona. Es irrepetible: nuestra vida pasa y es imposible repetir en las mismas circunstancias, nuestras acciones actitudes, modo de pensar y experiencias. Podríamos hacer las mismas cosas, pensar lo mismo, experimentar lo vivido y, sin embargo, nunca será exactamente igual, ya que ni el ambiente ni nosotros somos los mismos.

" Las personas tienen mucho en común pero cada persona del mundo es individualmente distinta. " ¹⁵

Otro factor importante dentro de las diferencias individuales es la personalidad.

" La personalidad es la integración de todos los rasgos y

¹⁵DAVIS, Keith., et. al., El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional., p. 10.

características del individuo que determinan una forma propia de comportarse, es decir, el conjunto de propiedades distintivas de una persona o características que la hacen parecida o distinta a las demás " 16

No es posible encontrar dos individuos que tengan la misma personalidad. Aún poco después del nacimiento, se pueden apreciar diferencias entre los individuos en sus reacciones motoras, sensoriales e incluso temperamentales. Estas diferencias se van acentuando a medida que crece el niño.

Algunas características del desarrollo de la personalidad son la consecuencia de un enfrentamiento deliberado por parte de los padres y educadores pero la mayor parte de los rasgos de la personalidad son el resultado de un aprendizaje realizado por el propio sujeto.

Así, podemos encontrar diferentes clases de personalidad, como podrían ser: reservado o extrovertido, afectado por sentimientos o emocionalmente estable, sumiso o dominante, serio o despreocupado, seguro de sí mismo o aprehensivo, entre muchas otras.

¹⁶ACEVES, Magdaleno., op. cit., p. 228.

La personalidad está sustentada por dos factores principalmente: 17

a) Factores internos

1. Factores biológicos o hereditarios

Primordialmente está el propio temperamento que es la base, la materia prima tanto del carácter como de la personalidad. Con el temperamento están relacionadas todas las características somáticas y funcionales. La misma constitución del cuerpo o ciertos defectos físicos pueden influir en moldear la personalidad.

La herencia se refiere a los factores que ya están determinados en el momento de la concepción. La estatura física, el atractivo facial,, el sexo, el temperamento, el nivel de energía y los ritmos biológicos son características que generalmente suelen juzgarse influenciadas completa o sustancialmente por los padres; es decir, por su estructura biológica, fisiológica y psíquica. " La teoría de la herencia sostiene que la explicación definitiva de la personalidad es la estructura molecular de los genes, situados en los cromosomas." 18 Se puede concluir que la herencia influye o es buena parte de la

¹⁷cfr., ACEVES Magdaleno., Psicología General., p. 230.

¹⁸ROBBINS, Stephen., Comportamiento Organizacional., p. 54.

personalidad, pero no es el único factor a considerar, por lo que se tratará de explicar el segundo factor que sustenta a la personalidad.

b) Factores externos

1. Factores ambientales.

El desarrollo de la personalidad está muy influido por las reacciones de los demás hacia el individuo, y por las reacciones del individuo hacia los demás. " Los factores que ejercen presión sobre la formación de la personalidad son la cultura en la que hemos sido criados, la formación en los primeros años de vida; las normas de nuestros parientes, amigos y grupos sociales. El ambiente en el que vivimos desempeña un papel decisivo en la formación de la personalidad." ¹⁹

Considerar diversos aspectos acerca de la naturaleza de la persona humana es importante, debido al papel que ésta juega dentro de la empresa, como se mostrará más adelante.

I.3. Educación

Después de analizar la naturaleza de la persona humana, se tiene el campo preparado para hablar de educación, por medio de la cual pueden perfeccionarse las facultades específicamente

¹⁹ibidem. p. 55.

humanas a través de la voluntad, es decir, la manera en que las semejanzas y las diferencias en la persona humana pueden conocerse y desarrollarse por cada individuo como tal o en su interacción con otras personas.

Sobre el concepto de educación se aludirá de manera más específica en el capítulo cuarto.

CAPITULO II

ASPECTOS DIFERENCIALES DE LA EDUCACION

II.1 Pedagogía Diferencial y Didáctica Especial

II.1.1. Concepto y clasificación de la Pedagogía Diferencial

a) Concepto.

La Pedagogía General es la ciencia que se encarga del conjunto de acciones y procesos por los cuales el hombre evoluciona biológica y entitativamente, técnica y culturalmente, se adapta al medio y se torna motor impulsor de engrandecimiento. Por ser tan amplia a su vez se subdivide en diferentes ramas, como pueden ser la Pedagogía Individual, Pedagogía Especial, Pedagogía Diferencial, entre otras, ésta última se verá a continuación.

Para explicar claramente el concepto de Pedagogía Diferencial se tomarán las ideas de diferentes autores. En primer lugar a Sarramona y Fernández; posteriormente a Víctor García Hoz. Estos autores difieren en las afirmaciones siguientes:

Para los primeros, la Pedagogía Diferencial es una ciencia aparte de la Pedagogía, es decir, afirman que es independiente

una de la otra, a pesar de tener el mismo objeto formal; la educación. Cada una de ellas la aborda bajo un enfoque o prisma específico diferente, lo cual les otorga identidad de independencia.

Para el segundo autor, la Pedagogía Diferencial es otra ciencia además de la Pedagogía o Ciencia General de la Educación, pero la primera deberá de subordinarse a la segunda y por ende no tendrá carácter independiente.

La Pedagogía Diferencial tiene por objeto el estudio de sectores de personas agrupadas de acuerdo a una característica, que poseen un círculo de estímulos y situaciones que no sirven para otro grupo distinto. Para García Hoz ²⁰ la diferencia de esta ciencia respecto a la Pedagogía General está en que estudia:

1) Como diversos estímulos educativos actuando conjuntamente forman un tipo de educación especial.

2) La diversidad de características individuales no en un solo sujeto, sino en un grupo.

Por el momento no se pretende aclarar o tomar una postura respecto si la Pedagogía Diferencial es una ciencia dependiente o independiente de la Pedagogía, debido que para esta investigación no se considera de gran importancia. No, si se contempla que ambos autores al hacer su análisis de la Pedagogía Diferencial, sostienen ideas similares en lo que se refiere a que tienen conceptos sobre educación que abarcan a toda la raza

²⁰SARRAMONA, Jaime, et al., Introducción a la Pedagogía Diferencial., p. 5.

humana, es decir, que son universales; pero cuando pretenden llevar a cabo una obra de carácter educativo, se realizará no en el hombre en abstracto, sino en una o varias personas con diferencias individuales, únicas e irrepetibles por cualquier otra persona, aún cuando sean parecidas nunca serán completamente iguales.

" La educación alcanza su valor real al concebirse como cuidado y perfeccionamiento de las tendencias espontáneas en cuanto sirven para hacer aflorar y fortalecer las notas personales; es decir aquellas cualidades de orden espiritual según las cuales un hombre es el que es y no otro, aquellas notas que constituyen al ser humano en persona." 21

De modo que junto a la Pedagogía General que se encarga de la educación en su aspecto universal, se encuentra la Pedagogía Diferencial, la cual se fundamenta en las características individuales de cada persona que habita en el planeta. " En tanto que la pedagogía estudia cada unidad pedagógica con sus características propias, diferentes de las demás, puede ser llamada Pedagogía Diferencial. La Pedagogía Diferencial ocupa un lugar intermedio entre la Pedagogía General y la Educación de cada individuo." 22

Aclarando así que la educación no constituye al hombre, sino que lo enriquece y le otorga valor a la personalidad humana.

²¹GARCIA HOZ, Víctor., Cuestiones de Filosofía Individual y Social de la Educación., p. 80 - 81.

²²GARCIA HOZ, Víctor., Principios de Pedagogía Sistemática., p. 314.

El proceso de Educación cae principalmente en dos puntos; presiones externas y personalidad del individuo, la Pedagogía Diferencial se encuentra en el cruzamiento de ambos en donde se juntan a su vez factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, los cuales influyen cada día en mayor grado la personalidad y vida individual de la persona.

Estos factores sociales pueden influir en la persona de dos maneras diferentes, uno positivamente ayudando al individuo a perfeccionarse día a día, y otro negativamente obstaculizando el desarrollo de las potencialidades del hombre. " La Pedagogía Diferencial pretende desarrollar la personalidad no contraponiendo al individuo a la sociedad, sino considerando la defensa de la personalidad humana como el mejor servicio que se puede prestar a la sociedad." ²³

Una sociedad es muy valiosa cuando las personas que la integran, poseen personalidades profundas, ricas de contenido, que su educación haya sido con entereza, unidad e integridad, y sepan respetar la dignidad de las demás personas. Esta educación muchas veces se confunde pensando en que es el resultado de apilar distintos elementos o la suma de diferentes clases de educación, como la moral, física, ética, espiritual, etc., sino más bien es un ir construyendo que nace en la unidad del hombre, es decir en su misma personalidad. " El hombre integro, entero, no es un conglomerado de actividades diversas, sino un ser capaz de poner su propio sello personal en las diferentes 23 ibidem, p. 315

manifestaciones de su vida. Educación integral es aquella educación capaz de poner unidad en todos los posibles aspectos de la vida de un hombre." 24

b) Clasificación y Contenido.

Son varias las clasificaciones que existen respecto de la Pedagogía Diferencial. Se presentará la clasificación de Víctor García Hoz y la de Suárez Rodríguez , profundizando en la primera.

Existe una gran dificultad para hacer una única clasificación, debido a que se pueden realizar desde diversos puntos de vista o parámetros. También porque dentro de la clasificación una persona puede encontrarse a la vez en varios puntos de la misma, se podría mencionar por poner algún ejemplo que su edad es de 65 años, su coeficiente intelectual es superior al término medio y de sexo femenino. Vemos como esta persona abarcaría tres diferentes puntos dentro de su clasificación.

También hay que aclarar que dicha clasificación deberá estar hecha bajo un solo criterio. " Cada uno de estos criterios hace que tengamos que considerar a aquella persona bajo distintos prismas. De tal forma que puede coincidir con otro en todo excepto en un criterio. Esto obliga a preconizar que dos sujetos nunca estarán en el mismo grupo si se analizan todos los

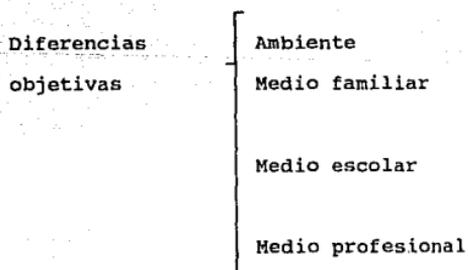
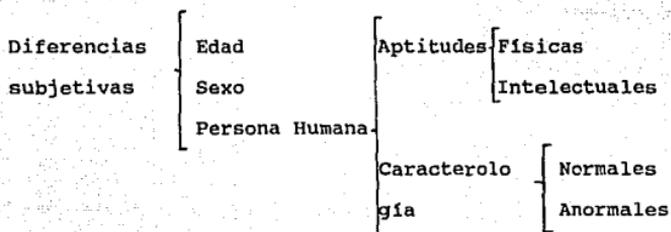
²⁴ ibidem, p. 318.

critérios. " 25

Para Suárez Rodríguez la clasificación se divide en dos grandes apartados:

- 1) según las diferencias subjetivas.
- 2) según las diferencias objetivas.

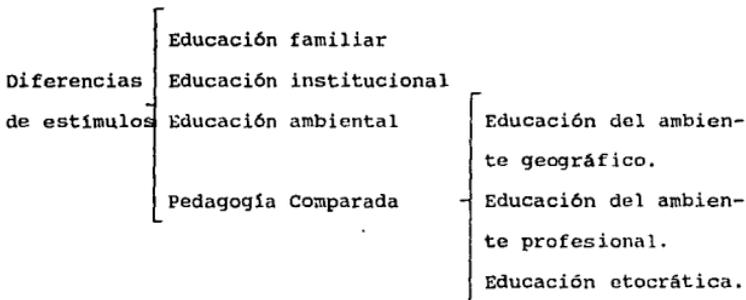
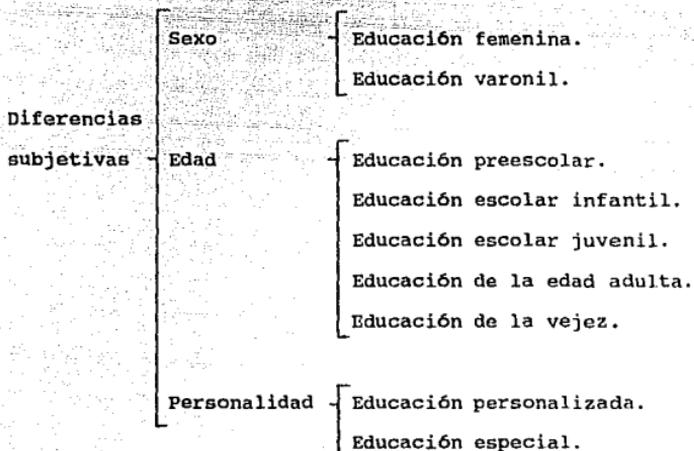
La clasificación general se puede estructurar así: 26



²⁵SARRAMONA, Jaime, et al., op. cit., p. 8.

²⁶apud. idem.

Víctor García Hoz hace la clasificación siguiente: ²⁷



²⁷GARCIA HOZ, Víctor., Principios de Pedagogía Sistemática., p. 329.

Existen dos clases de diferencias en la educación del hombre, primero están aquéllas que surgen de él mismo o de su interior y en segundo lugar aquéllas que emanan de los diferentes ambientes en que se desenvuelve.

Como se ve en la clasificación de Víctor García Hoz existen cualidades apreciables como la edad, el sexo y personalidad del individuo.

Cuando se considera al sexo como diferencia entre el género humano, podemos decir que existe una Pedagogía a la que podríamos llamarle masculina o varonil, la cual está dedicada única y exclusivamente a los hombres, así como otra que está en función únicamente a las mujeres.

En lo referente a las diferentes clases de educación que el ser humano recibe dependiendo de la edad, se vió que está primero la educación preescolar la cual va del nacimiento a los seis años de edad. Posteriormente existe la escuela primaria, la cual acepta al niño cuando éste ya tiene la capacidad de adoptar técnicas elementales como podría ser el leer, entre otras. Va de los seis a los doce años de edad. Posteriormente está la edad juvenil, en la que se distingue la adolescencia, como comienzo de la juventud en toda la extensión de la palabra, " La adolescencia es el comienzo de un crecimiento cualitativo, lo cual vale tanto como decir que es un nacimiento de algo en el hombre... No es nacimiento del hombre, sino nacimiento de algo en el hombre, y ese algo no es otra cosa que la propia

intimidad." ²⁸ esta va de los doce años a los diecisiete considerando la individualidad del ser humano. De aquí se deriva la edad adulta, la cual tiene límites mucho menos precisos, y para terminar, la vejez.

Para cada una de estas edades o etapas existe una Pedagogía, incluyendo la edad adulta y de vejez, hay que considerar a la educación como un proceso que se debe de dar a lo largo de la vida, el hombre en todas sus etapas tiene la capacidad de desarrollar sus potencialidades; en las dos etapas que se mencionaron anteriormente deberá ser una obra de autoeducación, con esto se quiere decir que será dirigida y planeada por la misma persona.

A continuación se mencionarán los agentes educativos que inciden en el ser humano; familia, escuela, comunidad, iglesia, estado y empresa, sin dar explicación de los mismos en su labor educativa debido a que se abordará dicho tema en el siguiente apartado.

II.1.2. Didáctica Especial

a) Concepto

" La Didáctica General es la disciplina pedagógica de carácter práctico y normativo que tiene por objeto específico la técnica del proceso enseñanza - aprendizaje, esto es, la técnica

²⁸GARCIA HOZ, Víctor., El Nacimiento de la Intimidad., p. 18.

de incentivar y orientar eficazmente a los alumnos en su aprendizaje." 29 Es decir, el establecimiento de normas traducidas en tareas concretas para alcanzar el desarrollo de los educandos. De la Didáctica General se desprende la Didáctica Especial, la cual se analizará a continuación.

La didáctica especial puede ser analizada desde los siguientes puntos de vista:

El primero con su relación al grado de enseñanza. Se tiene así una didáctica para diferentes puestos de las personas que pueden componer una empresa. Y segundo con relación a la enseñanza de cada disciplina en particular, como podría ser el plan de vida y carrera, calidad total, adiestramiento, capacitación, desarrollo organizacional, etc. La didáctica especial es este segundo aspecto, " La didáctica especial estudia la aplicación de los principios de la didáctica general en la enseñanza de diversas asignaturas y de una manera específica." 30

Los puntos más importantes para la didáctica especial según Nerici, son los siguientes: 31

1. Estudiar los conflictos especiales que marca la enseñanza de cada disciplina.
2. Investigar los medios para resolver dificultades de la enseñanza en el ámbito de cada disciplina.
3. Analizar los programas de las diferentes disciplinas.

²⁹ MATTOS, Luis., Compendio de Didáctica General., p. 24.

³⁰ NERICI, Imideo., Hacia una Didáctica General Dinámica., p. 59.

³¹ ibidem, p. 60.

4. Estudiar las pruebas que se revelan como las más eficaces para calificar cualitativa y cuantitativamente el aprendizaje.

5. Determinar los objetivos de cada disciplina.

6. Estudiar los planes de trabajo adecuados a cada disciplina.

b) Clasificación y contenidos.

Básicamente son tres los momentos didácticos, en el proceso de enseñanza - aprendizaje y son los siguientes: Planeación, ejecución o realización y la evaluación.

La planeación consiste en hacer una previsión de lo que se realizará con el fin de tener presentes todos los elementos con los que se dispondrán y con los que no, para de esta manera tener una estrategia adecuada a la situación que se va a afrontar, pretendiendo a la vez evitar la improvisación o cambios sobre la marcha, ya que éstos perjudican la calidad y eficacia del proceso de enseñanza - aprendizaje, sin decir con esto que sea algo rígido sin flexibilidad.

La realización se lleva a cabo por medio de las cátedras y las restantes actividades llevadas a cabo tanto por los discentes como por los docentes, es decir, es llevar al acto lo planeado.

" Orientación e incentivo son dos aspectos de capital importancia en la ejecución. Sin orientación e incentivo todo hace pensar que serían mínimos los resultados obtenidos por la

ejecución de los planeamientos didácticos." ³²

La evaluación es la tercera y última parte. Cabe aclarar que la evaluación debe de llevarse durante todo el proceso y no únicamente al final, debido a que en cada etapa se puede ir evaluando el trabajo desempeñado, con el fin o la intención de tener un control, ratificación y rectificación de cada etapa del proceso hasta en los detalles más pequeños. Se puede decir así que la evaluación deberá de estar presente en el transcurso de la ejecución, con la finalidad de corroborar la trayectoria del aprendizaje y poder retroinformar en caso de que no se alcancen los objetivos.

" Puede decirse que estos tres momentos didácticos están presentes en los diversos trabajos docentes." ³³

II.2 La empresa como agente educativo

II.2.1. Agentes educativos

a) Familia

" ... es una institución social que influye poderosamente en la formación humana de todos aquellos que la integran, cuando la vida de la familia responde a una concepción rica de valores. Padres e hijos, con una entrega gozosa y cotidiana pueden

³²ibidem, p. 128.

³³idem.

contribuir grandemente a que la familia sea una comunidad social en la que se cultiven toda una serie de valores humanos, sociales y culturales, que contribuyan a forjar la propia personalidad de cada uno de los miembros del hogar." ³⁴

La familia es el primer agente educativo con la que se encuentra la persona humana, de no ser por la familia no existiría ningún otro agente educativo; los principales fines de la familia son el proveer a sus miembros de los bienes materiales y espirituales necesarios para una vida cotidiana ordenada así como la incorporación de los hijos a la vida social. Es una institución necesaria al hombre, indispensable para las funciones vitales que la propia naturaleza le ha encomendado.

b) Estado

" El estado es la forma social de un pueblo, fundada en el derecho natural, al servicio de la consecución del bienestar terreno y basado en el derecho y el poder." ³⁵

El estado tiene dos funciones fundamentales dentro de la sociedad; la constitución y mantenimiento del orden jurídico orientado a la obtención del bien común que constituye el fundamento y delimitación de toda otra actividad del estado. El bien común perseguido debe incluir la satisfacción de todas las necesidades existenciales de los hombres que viven en comunidad.

³⁴CONCILIO VATICANO II., Constitución Gaudium et Spos., No 52.

³⁵apud. CORTE, Angeles., Educación y Sociedad., p.57.

Este derecho-deber a educar tiene un parámetro determinado por la ley de la subsidiaridad respecto a los particulares; sin embargo tiene frente a sí mismo un objeto propio en este terreno y consiste en la educación cívica, política y militar.

" Atendiendo al estado como portador de valores educativos originarios, tiene como objeto propio la educación cívica, política y militar de los ciudadanos y que es necesaria para la obtención del bien común. " ³⁶ Messner ³⁷ señala que esta afirmación debe de respetarse de hecho porque han sido casi siempre las necesidades de una educación cívica y nacional, el pretexto para introducir una enseñanza general, obligatoria, que se consideró como fundamento de un derecho a educar en un credo político y nacional, que el estado no tiene ningún derecho auténtico a convertir en una parte de la educación obligatoria.

c) Iglesia

Entre los fines que tiene la persona nos encontramos con los fines existencialistas religiosos. Si dicho ámbito es una dimensión propia de cada ser humano, se deriva un derecho de poder alcanzar dicho fin además del consiguiente deber de satisfacerlo.

" Entre los derechos humanos derivados de los fines

³⁶MESSNER, Johannes., Ética Social, Política y Económica a la Luz del Derecho Natural., p. 992.

³⁷cfr. MESSNER, Johannes., Ética Social, Política y Económica a la Luz del Derecho Natural., p. 992.

existenciales del hombre y que el estado a de respetar y proteger se han de contar los que pertenecen al ámbito de la religión." 38

Cabe aclarar que dada la naturaleza social del hombre, el ejercicio de este derecho-deber exige que el hombre manifieste extensamente los actos internos de su religión, que se comunique con otras personas sobre la religión y que profese la misma de una manera comunitaria. Por lo tanto, aunque este derecho ha sido formulado como un derecho del hombre con el fin de proteger dicha dimensión en la sociedad civil, no afectan únicamente el interior de la conciencia y tiene una manifestación externa y social.

d) Empresa

La empresa como agente educativo tiene la función de dar las herramientas necesarias para el desarrollo de la persona en el ámbito laboral. Es decir que la actividad productiva sirva como un medio de integración de la propia personalidad. Esta idea trae como consecuencia la necesaria relación con el proceso educativo.

La valoración del trabajo en la sociedad actual es un hecho evidente. Sin caer en el exceso programista el cual el hombre sirve al trabajo en lugar de ser el trabajo quien sirva al hombre, se puede afirmar que constituye el elemento fundamental del proceso educativo. En la medida en que la educación se apoya en la comunicación humana, apunta a desarrollar la capacidad de comunicarse que el hombre tiene; el trabajo hace posible la

³⁸ibidem, p. 998.

comunicación activa; dicho de otra manera la colaboración en un sentido muy preciso. En ésta se dan tanto la comunicación directa, verbal, o gestual, a través del uso de medios materiales comunes.

" Las relaciones entre la educación y el trabajo se pueden ver en una doble perspectiva: considerar el trabajo como medio de la educación y considerarlo como una finalidad en tanto que la educación debe desarrollar la capacidad para el trabajo." ³⁹ En la medida en que el trabajo propio constituye un medio de educación, el hombre se halla más dispuesto para autoeducarse, es decir, para educarse sin las estimulaciones de los otros, según va desarrollándose su capacidad de trabajar.

Entendida la educación como desarrollo de la capacidad de trabajo, exige que se consideren cuáles son las aptitudes básicas del hombre para desarrollar una actividad productiva, ligada a la posibilidad de manipulación de las cosas sensibles.

" Si el trabajo es una actividad que el hombre ha de realizar a lo largo de toda su vida, si la actividad es una actividad vitalicia, que no otra idea es la educación permanente, la vieja imagen de la existencia humana como un camino cuyas primeras ocupadas por la educación y las últimas por el trabajo habrá de ser sustituida por la de un camino en el cual el trabajo y la educación constituyan modos de vivir que, simultáneamente o alternados estén vigentes a lo largo de toda la existencia." ⁴⁰

³⁹ GARCIA HOZ, Víctor., Calidad de Educación, Trabajo y Libertad., p. 47.

⁴⁰ ibidem, p. 49.

e) Escuela

" La misión esencial de los centros docentes y del profesorado es la educación, como ayuda al desarrollo armónico de la persona íntegra." ⁴¹ La educación en la escuela es el tema principal de la educación como tarea técnica y ésto se da en un contexto, por lo que la escuela es también una unidad social dentro de otra sociedad más amplia, entre estas dos comunidades se establecen relaciones por medio de las cuales se canalizan los efectos de ambas comunidades, es decir, las relaciones de la escuela con la comunidad en que vive o con las que mantiene relaciones directas.

De aquí que la escuela tenga la misión de poner a servicio de la comunidad sus medios de cultura, en la medida en que éstos sirvan para el beneficio del bien común fortaleciendo lo que tenga razón de existir y cambiando aquellas condiciones de vida y trabajo que no posean justificación suficiente. Para que esto se pueda llevar a cabo la escuela deberá adaptarse a las necesidades de la comunidad.

⁴¹CARDONA, Carlos., Ética del Quehacer Educativo., p. 37.

II.2.2. LA EMPRESA HUMANA

a) Definición y objetivos genéricos de la empresa.

Según Rodolfo Luthé ⁴² la empresa es el conjunto de personas y recursos materiales organizados para el logro de determinados objetivos.

Asimismo, se refiere a cuatro objetivos primordiales en cualquier clase de empresa. El autor maneja los conceptos más claros para lo que se pretende explicar, siendo éstos muy concisos y concretos. Sin dejar de lado que cada empresa tiene objetivos particulares que no comparte con las demás.

De los casos considerados se encontraron cuatro objetivos genéricos de la empresa. Esto significa que todas las empresas deben tener como finalidad los cuatro objetivos indicados, cuya jerarquía en orden de importancia es la siguiente: ⁴³

- 1.-Servicio
- 2.-Realización personal
- 3.-Permanencia
- 4.-Generación de riqueza

Se dice que el primer objetivo de la empresa es el servicio debido a que es lo que le da la razón de existencia a la misma. Esto consiste en producir los bienes o satisfactores ya sea de manera de servicios y/o productos, que atiendan las necesidades

⁴²cfr. LUTHE, Rodolfo., La Empresa Humana., p. 25 .

⁴³ibidem, p. 33.

que la sociedad reclama.

De aquí que la fórmula del éxito de una empresa principalmente tiene como base el diagnosticar o detectar una necesidad de la sociedad y darle satisfacción a la misma.

Para que una empresa pueda llamarse como tal, debe tener una razón de existencia la cual gira principalmente en la solución de necesidades de la sociedad.

Agregando la importancia que tiene el respetar la dignidad de la persona para que ésta tenga conciencia de la importancia del servicio, ya que de lo contrario sería una aberración pretender que una persona manipulada tenga como objetivo dar un buen servicio al cliente, ya que estará llena de resentimiento, de rechazo y aún de odio, no solamente con respecto a los que directamente la perjudican, sino contra la sociedad en general. " No es raro que la actitud de estas personas sea en el sentido de que la sociedad esté en deuda con ellas." 44

Es muy importante tener claro el concepto de servicio, ya que de no ser así, resultará una mala atención al cliente.

" El cliente es el elemento de referencia más valioso de una empresa, ya que gracias a él existe la empresa." 45

Por ende el servicio es la parte modular de toda empresa sin el cual sería imposible siquiera pensar en la existencia de la misma.

El segundo objetivo es la realización personal que va ligada

44 ibidem, p. 43.

45 ibidem, p. 44.

al servicio, ya que ésta debe encontrarse para garantizar que el servicio atienda verdaderamente una necesidad de la sociedad. De esta manera se hacen compatibles la persona y la empresa. La persona busca su realización expresada mediante un servicio y la empresa quiere dar un servicio, por medio de personas que se realizan al darlo.

El tercer objetivo es la permanencia. Esta tiene la función de medio, es decir, es una condición que se necesita para que los objetivos del servicio y de la realización personal puedan lograrse. Este objetivo permite distinguir el concepto de la empresa del concepto de negocio. La empresa busca la permanencia mientras que el negocio no.

La continuidad de la empresa es una condición necesaria cuando se espera que tanto el servicio, atendiendo requerimientos de la sociedad, como la realización personal de quienes forman parte de la empresa continúen a través del tiempo.

Para lograr la permanencia, la empresa tiene que estar alerta a atender las necesidades de la sociedad que pueden cambiar mediante los servicios que proporciona, y tiene que cuidar siempre la realización personal de quienes forman parte de ella, para garantizar la continuidad del servicio y de la empresa.

El cuarto y último objetivo es la generación de riqueza, la cual con su concepto más fundamental, está ligada a la generación que se produce en la tierra: minerales, petróleo, productos

agrícolas, etc. Posiblemente por esta razón la riqueza se asocia con la abundancia de productos y cosas como es el dinero.

De lo anterior resulta el concepto de riqueza como la abundancia de bienes y objetos de valor. Un bien es aquéllo que es bueno, útil o agradable, o sea, que tiene un beneficio para las personas, en este sentido, lo opuesto al bien es el mal.

Por ende, no son empresas aquellas organizaciones cuyos productos dañan a la sociedad, como pornografía, drogadicción, etc.

La riqueza, siendo la abundancia de bienes, no sólo es aplicable a productos materiales, sino también a productos inmateriales como las ideas, las cualidades, por ejemplo, la lealtad, honradez, fidelidad, amistad o los pensamientos y la imaginación.

La generación de riqueza económica o material es un medio que permite lograr los objetivos de servicio, realización personal y permanencia de la empresa. La explicación es la siguiente. La generación de riqueza económica es una garantía de que la empresa puede continuar dando su servicio, atendiendo necesidades de la sociedad, y tiene los medios para facilitar la realización de las personas de la empresa, dándoles las condiciones adecuadas para la permanencia, en el largo plazo de la misma. Sin embargo, como la riqueza económica es un medio muy importante se debe lograr ya que de otra manera desaparece la empresa.

" Aunque se tenga conciencia de que se trata de un medio como se habla continuamente de él, se interpreta en general que se trata de un fin." ⁴⁶

Con lo anterior el autor hace referencia a una confusión que se puede surgir dentro de las empresas al considerar la generación de la riqueza como la finalidad de la misma y no como un medio.

De los cuatro objetivos que se explican se puede decir que interactúan, pero que a la vez cada uno de ellos tiene su propio objeto y deben estar perfectamente definidos para que su interacción sea positiva y no negativa para la empresa.

b) Clasificación de Empresas.

La clasificación de empresa que hacen Francisco de la Torre Z. y José Maciel García, ⁴⁷ tiene como parámetro la actividad que desempeñan las empresas. Y la de Rodolfo Luthe ⁴⁸ es más general y abarca a la primera, clasificando a las empresas únicamente en dos grupos, las económicas y las no económicas.

Así en la primera clasificación las empresas pueden ser de tres tipos y a su vez cada una de ellas descomponerse en otras.

La primera empresa se le denomina Industrial, la cual tiene como actividad primordial la producción de bienes mediante la

⁴⁶ ibidem, p. 67.

⁴⁷ DE LA TORRE, Francisco., et al., Introducción al Trabajo., p. 48.

⁴⁸ LUTHE, Rodolfo., op. cit., p. 77.

transformación y / o la extracción de materia prima. Estas a su vez se descomponen en:

- | | | |
|-------------------|--|---|
| 1. Extractivas | | Explotación de recursos naturales. |
| 2. Manufactureras | | Transforman la materia prima en productos terminados. |
- 2.1 - Producen bienes de consumo final.
- 2.2 - Producen bienes de producción.

La segunda clase de empresa es la comercial, la cual es intermediaria entre el productor y el consumidor, es decir, la compra-venta de productos terminados y se subdivide en:

- 1) Mayoristas
- 2) Minoristas
- 3) Comisionistas

Por último se encuentran las empresas de servicios, las cuales brindan un servicio a la comunidad y pueden o no tener fines lucrativos.

Para Francisco de la Torre Z. y José M. García la empresa es " una entidad estructural económica determinada por el tipo de actividad que desarrolla y por el modo en que está distribuida la propiedad de la misma. Su fin es obtener beneficios que pueden ser colectivos o privados, pero a su vez la empresa puede ser pública, social o individual." ⁴⁹

Como se menciona anteriormente, la clasificación de Rodolfo Luthe se divide de acuerdo a los objetivos de cada empresa, hay algunas que para su permanencia requieren de la generación de la ⁴⁹DE LA TORRE, Francisco., et al., op. cit., p. 48.

riqueza económica y otras cuya permanencia no depende de ella. De aquí la clasificación que hace de las empresas económicas y no económicas.

" Puede considerarse que la empresa económica es la primera que se origina en la sociedad. La razón es que este tipo de empresa inicialmente se orienta a las necesidades básicas de la sociedad, como es la alimentación. Conviene que las empresas que atienden estos requerimientos básicos de la sociedad sean empresas económicas, dado que en su actividad deben generarse los productos que atienden las necesidades fundamentales de la sociedad." 50

Esto es de gran importancia ya que una sociedad no puede progresar si no se satisfacen sus necesidades básicas o primarias. Por esta razón son fundamentales las empresas económicas.

" La empresa no económica no depende de la generación de la riqueza material para su permanencia, pero depende de la riqueza material que generan las empresas económicas." 51 Es decir, que las empresas no económicas viven de las empresas económicas, puesto que reciben donativos y subsidios que provienen de la riqueza económica generada por estas últimas. Sin decir con ésto que no busquen riqueza material, sino que su actividad no depende de élla para su vida como empresa, debido a que la riqueza producida por éstas es de diferente índole. Por ejemplo las

50 LUTHE, Rodolfo., op. cit., p. 76.

51 idem.

universidades producen riqueza intelectual y social.

Las empresas económicas a pesar de que se distinguen por dicha generación, también producen otros tipos de riqueza, como el anteriormente mencionado.

Igualmente la empresa no económica puede buscar la generación de riqueza económica, a pesar de que su orientación no sea esa principalmente.

" Las empresas son una mezcla de generación de diferentes tipos de riqueza. Sin embargo existe una orientación fundamental hacia el tipo de riqueza que debe generar cada empresa." 52

Como consecuencia de lo anterior la empresa no económica no se puede evaluar fácilmente y la apreciación de sus resultados es de carácter más subjetivo o intuitivo. Esta situación es desafortunada, en cuanto que ha propiciado en algunos casos la ineficiencia del personal, irresponsabilidad y falta de compromiso con el trabajo.

c) La empresa humana

" La empresa humana es aquélla en la cual se conoce lo común y lo diferente entre los objetivos personales y los de la empresa. La unión se logra a través de lo común en los objetivos. Esta comunicación pide un ambiente de amistad." 53

Dentro de los objetivos anteriormente mencionados de la

52 ibidem, p. 77.

53 ibidem, p. 115.

empresa vimos que la dirección puede orientarse hacia la persona o hacia la tarea. En el caso de la empresa humana se orienta hacia la persona, buscando el desarrollo de la misma, su respeto, trato digno y justo. Esto da origen a la solidaridad, es decir, la unión de las personas en un verdadero equipo de trabajo. La persona disfruta su trabajo, el cual forma parte de su vida, pero de manera satisfactoria. Tiene una motivación intrínseca. " En sentido estricto, el trabajo es una actividad propia del hombre y de la mujer." ⁵⁴ Por esto, es una fuente de realización y dignifica a la persona, el trabajo tiene valor por sí mismo.

" Entiendo que el trabajo humano es un proceso de actividad esforzada, y en muchos casos fatigosa, mediante la cual el hombre domina la tierra para su propia realización personal, que implica la prestación de un mejor servicio a la sociedad, especialmente a los seres humanos que son destinatarios (directos e indirectos) de ese servicio. " ⁵⁵

De aquí que se propicie la motivación trascendente, en donde la persona se preocupa por su compañero y le enseña para que se desarrolle, viviendo en la subsidiaridad.

" Cuando la dirección se centra en la persona, el trabajo se divide en objetivos, se motiva a la persona hacia dichos objetivos y se da libertad para que establezca sus propios controles, o sea para que se autocontrole." ⁵⁶

De no centrarse la dirección en la persona y de hacerlo en

⁵⁴ OLIVEROS, Otero., La Educación para el Trabajo., p. 45.

⁵⁵ ibidem, p. 46.

⁵⁶ LUTHE, Rodolfo., op. cit., p. 117.

la tarea sólo se busca el resultado que es precisamente realizar dicha tarea. En este caso el trabajo se divide en partes y a cada persona se le enseña técnicamente cómo hacer su parte. Por último se establecen los controles para garantizar que la persona esté cumpliendo con su labor. En este caso se corre el riesgo de perder de vista a la persona y éste no importa con tal de que cumpla con su trabajo perdiéndose así el objetivo de la empresa humana.

CAPITULO III

LA ACTUACION DEL HOMBRE DENTRO DE LA EMPRESA

III. 1. El comportamiento humano en el trabajo

III. 1. 1. Fundamentos del comportamiento organizacional

a) Definición

" El comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para el beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones, como por ejemplo empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios." ⁵⁷ En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional.

" El comportamiento organizacional es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia de ellos." ⁵⁸

Los autores anteriormente citados manejan conceptos

⁵⁷ DAVIS, Keith., et al., El Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional., p.5.

⁵⁸ ROBBINS, Stephen., Comportamiento Organizacional., p. 6.

similares dentro de su definición, las cuales son a su vez extensas por lo que se analizará por partes la segunda, es decir, la que maneja Robbins.

1.- El comportamiento organizacional es una disciplina.⁵⁹ Esto significa que es un campo bien definido de estudio, con un acervo común de conocimientos, siendo tres determinantes de la conducta en toda empresa: individuos, grupos y estructura.

2.- Además es aplicable. Esto es, aplica el conocimiento obtenido sobre los individuos y grupos, analizando el efecto que la estructura tiene en el comportamiento con objeto de hacer que las empresas funcionen con mayor efectividad.

El comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente realiza en las empresas y de la manera en que el comportamiento afecta el desempeño de una empresa. Como el comportamiento organizacional se interesa específicamente en los ambientes relacionados con el empleo, se centra en el comportamiento en cuanto éste se relaciona con los puestos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el rendimiento humano y la administración.

Hasta ahora se han mencionado dos definiciones de comportamiento organizacional y explicado el concepto, pero, ¿cuál sería la importancia o trascendencia del estudio de éste?

En primer lugar sería el comprender la conducta de las personas bajo determinadas circunstancias, pero más allá de un mero conocimiento o comprensión, el poder predecir lo que hará la

⁵⁹ idem.

gente. El estudio del comportamiento organizacional ayuda a afinar la habilidad de predicción en su relación con la conducta en el seno de las empresas y aplicarla de algún modo significativo para mejorar el desarrollo y crecimiento personal de todos aquéllos que integran la empresa, y por ende, hacer más efectiva a la misma.

b) Elementos

" Los elementos clave que influyen en el comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona." ⁶⁰ Cuando las personas se reúnen en una organización para alcanzar un objetivo, necesitan algún tipo de estructura. Las personas utilizan también la tecnología para realizar el trabajo que se proponen de modo que existe una interacción de personas, estructuras y tecnología. Además estos elementos tienen la influencia del medio ambiente externo y a su vez, influyen en él.

1. Personas.

" Las personas constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto de individuos y grupos, tanto grandes como pequeños." ⁶¹ Existen grupos que no son formales ni

⁶⁰ DAVIS, Keith., et al., El Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional., p. 5.

⁶¹ HAMPTON, David., Administración Contemporánea., p. 101.

oficiales y otros que sí lo son. Los grupos son dinámicos, se constituyen, cambian y se dispersan. La organización actual de seres humanos no es la misma que la del día de ayer o el anterior. Las personas son los seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crearon la organización, y ésta existe para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones existen para servir a las personas y no éstas para servir a las organizaciones.

2. Medio.

Todas las organizaciones operan en un determinado entorno externo. Una organización no existe por sí misma, sino que forma parte de un sistema mayor que comprende otros múltiples elementos, como son el estado, la familia y otras organizaciones o agentes educativos, todas las cuales influyen entre sí e integran un sistema complejo que se convierte en el estilo de vida de un grupo humano.

" En una organización son interdependientes las personas, las tareas y la administración, justamente como los nervios, la digestión y la circulación son interdependientes en el cuerpo humano. Un cambio en una parte afecta a las otras de manera invariable. A la manera de un organismo, una organización es un sistema." ⁶²

Organizaciones particulares, tales como una fábrica o una empresa, no pueden sustraerse de la influencia de su entorno

⁶²ibidem, p. 26.

externo, ya que éste afecta las actividades individuales y las condiciones laborales, además de proveer la competencia por recursos y poder. El medio debe ser tomado en consideración al estudiar el comportamiento humano en las organizaciones.

3. Estructura.

La estructura define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones; las organizaciones crean la estructura para facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones de sus integrantes.

Se necesitan diferentes trabajos para ejecutar todas las actividades de una organización. Hay empleados y gerentes, contadores y ensambladores. Todos ellos se deben de relacionar en una forma estructural para que su trabajo sea eficaz. La estructura se relaciona principalmente con el poder y los deberes; y se compone de tres puntos según Robbins: ⁶³

El primero se refiere al grado en que las actividades en el interior de la organización se diferencian o dividen. A esto se le denomina complejidad.

El segundo, hay la medida en que se aplican las reglas y procedimientos. Dicho componente es la formalización.

El tercer componente es la centralización, la cual consiste en considerar donde reside la autoridad de la toma de decisiones.

El conjunto de los tres componentes integran la estructura

⁶³cf. ROBBINS, Stephen., Comportamiento Organizacional., p. 17.

de la organización.

4. Tecnología.

La tecnología proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influye en la tarea que desempeñan. Estas no pueden lograr grandes cosas tan solo trabajando con las manos, por ende construyen edificios, diseñan máquinas, crean procesos de trabajo y combinan recursos. La tecnología resultante posee una influencia significativa en las relaciones de trabajo. Una línea de ensamble no es lo mismo que un laboratorio de investigación, así como una siderúrgica no posee las mismas condiciones de trabajo que un hospital. El gran beneficio de la tecnología es que permite que las personas realicen mayor cantidad de trabajo y más calificado; pero también restringe al personal en diferentes formas. Tiene al mismo tiempo costos y beneficios.

c) Conceptos

Cada campo de la ciencias sociales tiene una base filosófica de conceptos fundamentales que guían su desarrollo. Por ejemplo, en la contabilidad, un concepto fundamental es que por cada débito existe un crédito. Todo el sistema de contabilidad de la contrapartida se desarrolla basándose en esta filosofía. En

física, la filosofía básica es que los elementos de la naturaleza son uniformes. Se supone que la ley de gravedad opera uniformemente en México que en España y que un átomo de hidrógeno es idéntico en China que en Japón. Sin embargo, no se puede hacer la misma afirmación con respecto de las personas.

El comportamiento organizacional se relaciona con un conjunto de conceptos fundamentales que giran en torno a la naturaleza de las personas y las organizaciones.

Los conceptos fundamentales del comportamiento organizacional para Davis y Newstrom son los siguientes: ⁶⁴

1. La naturaleza de la persona
 - 1.1 Diferencias individuales.
 - 1.2 Una persona total.
 - 1.3 Valor de la persona.
2. La naturaleza de las organizaciones
 - 2.1 Sistemas sociales.
 - 2.2 Interés mutuo.

1. Naturaleza de la persona.

Con respecto a las personas, existen cuatro supuestos básicos:

- 1.1 Diferencias individuales
- 1.2 La persona como un todo

⁶⁴Cfr. DAVIS Keith., et al., El Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional., p. 10.

1.3 Conducta motivada

1.4 Valor de la persona (dignidad humana)

1.1 Diferencias individuales.

Las personas tienen mucho en común (se alegran o se enojan por la visita de un ser querido); pero cada persona en el mundo es individualmente distinta. En el planeta Tierra existen miles de millares de personas complejas las cuales son diferentes entre sí y es de esperarse que todos los que siguen seguirán siéndolo. Cada uno de diversas maneras, al igual que sus huellas dactilares lo son, hasta donde se sabe.

La idea de las diferencias individuales proviene originalmente de la psicología diferencial. Desde el día de su nacimiento cada persona es singular y sus experiencias posteriores profundizan dicha singularidad.

Las diferencias individuales significan que la gerencia logrará la motivación más notable entre los empleados tratándolos de modo diferente. Piénsese en la personalidad de cada individuo, en la que... " personalidad es la organización dinámica, dentro del individuo, de todos los sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes especiales al ambiente." ⁶⁵ o en la percepción de cada persona la cual puede definirse como " un proceso en virtud del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar significado a su ambiente." ⁶⁶ Sin

⁶⁵ROBBINS, Stephen., Comportamiento Organizacional., p. 53.

⁶⁶ibidem, p. 64.

embargo, lo que cada persona percibe puede ser radicalmente distinto a la realidad objetiva. No debiera, pero en ocasiones se dan discrepancias. Por ejemplo, es posible que todos los empleados de una empresa piensen que es un excelente lugar para trabajar: condiciones favorables de trabajo, tareas interesantes, buena paga, una gerencia comprensiva y responsable: pero todos sabemos que es difícil encontrar tales congruencias.

Si no fuera por las diferencias individuales, se podría adoptar alguna norma o criterio común para tratar a los empleados, por lo cual se necesitaría también un mínimo de criterios. Las diferencias individuales exigen que la justicia y la rectitud con los empleados sean individuales y no de índole estadística. " La creencia de que cada persona es diferente de los demás se conoce con el nombre de la Ley de Diferencias Individuales." ⁶⁷

1.2 La persona como un todo.

Aunque algunas organizaciones desearían poder utilizar sólo la capacidad o el cerebro de una persona, lo que deben emplear es el ser humano por completo y no sólo ciertas características por separado. Hay diferentes rasgos humanos que pueden estudiarse en forma individualizada, pero en última instancia sólo forma parte de un sistema que constituye una persona total. La capacidad no existe separada de los antecedentes o el conocimiento. La vida del hogar no se puede separar por completo de la vida del

⁶⁷DAVIS, Keith., et al., El Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional., p. 4.

trabajo, así como las condiciones emocionales no se desligan de las condiciones físicas. En otras palabras, las personas actúan como seres humanos totales.

Cuando la gerencia practica el conocimiento organizacional, está tratando de desarrollar un mejor empleado, pero también contribuye a formar a una persona mejor en lo que respecta a desarrollo personal y satisfacción. " Las investigaciones sugieren que de una manera los empleados conforman a las personas cuando éstas desempeñan su tarea, de modo que la gerencia debe preocuparse por el efecto que sus decisiones tienen en la persona como un todo." ⁶⁸ Los empleados pertenecen a diversas organizaciones distintas a aquéllas en la que laboran y llevan a cabo diversas actividades fuera de ésta. Si es posible una mejora en la persona de manera integral, entonces los beneficios no se quedarán únicamente en la empresa, sino que irán más allá, a la sociedad en la que cada empleado vive.

Por ejemplo, un gerente quería que Héctor Guzmán trabajara horas extras el viernes por la noche para elaborar un informe urgente. El licenciado Héctor Guzmán tenía los suficientes conocimientos y la capacidad necesaria para realizar dicho trabajo y también deseaba recibir la paga por las horas adicionales. Sin embargo, desde su punto de vista (percepción) una obligación social que se trataba de la fiesta del 10 aniversario de su hijo, la cual había acordado con el pequeño y su esposa, le imposibilitaba realizar el trabajo esa noche. Ese

⁶⁸ ibidem, p. 12.

aniversario era importante para los tres, de modo que el gerente consideró sus necesidades como las de una persona completa y no sólo como las de un trabajador. " Sin importar que tan autoritaria sea la institución, tiene que satisfacer las ambiciones y necesidades de sus miembros y hacerlo en cuanto a su capacidad como personas." 69

1.3 Conducta motivada

La psicología ha demostrado que la conducta normal obedece a ciertas causas que se relacionan con las necesidades de una persona y/o las consecuencias que resultan de sus actos. En el caso de las necesidades, las personas se ven motivadas no por lo que piensan que deben hacer o tener sino por lo que desean. Ante los ojos de un observador externo, las necesidades de una persona pueden ser ilusorias o poco realistas, a pesar de lo cual ejercen un control decisivo. Este hecho deja a la gerencia con dos formas básicas de motivar a las personas. Les puede demostrar cómo ciertas acciones aumentaran la satisfacción de sus necesidades o las que puede amenazar con una satisfacción reducida a menos que sigan un curso de acción requerida. Obviamente, el camino hacia una mayor satisfacción de las necesidades es la mejor opción.

" La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual." 70 Si bien la motivación general hace referencia al esfuerzo por

69HAMPTON, David., op. cit., p. 46.

70ROBBINS, Stephen., Comportamiento Organizacional., p. 123.

conseguir cualquier meta. En el estudio se concentrará en las metas organizacionales a fin de reflejar el interés por el comportamiento conexo con el trabajo. La motivación es esencial para el funcionamiento de las organizaciones. Sea cual sea la cantidad de maquinaria y equipo con que cuenta una organización, estos elementos no se pueden utilizar sino hasta que se pongan en marcha y sean manejados por personas que se sientan motivadas a hacerlo.

1.4 Valor de la persona (dignidad humana)

Este concepto es diferente a los tres anteriores ya que es más una filosofía ética que una conclusión científica. Confirma que las personas deben ser tratadas en forma diferente que los demás factores de la producción, debido a que son de un orden más elevado en el universo. Reconoce que como las personas son un orden superior quieren y deben ser tratados con dignidad y respeto. Cada trabajo, por simple que sea, hace merecedor, a quien lo realiza, del respeto y el reconocimiento por sus propias y singulares aspiraciones y habilidades. El concepto de la dignidad humana rechaza la idea de utilizar a los empleados como herramientas económicas.

" La filosofía ética se refleja en la conciencia de la humanidad y se corrobora por la experiencia de las personas de todas las épocas. Tiene que ver con la consecuencia de nuestros actos para con nosotros mismos y para con los demás. Reconoce que la vida tiene un propósito y acepta la integridad interna de

cada individuo." ⁷¹ Puesto que el comportamiento organizacional se interesa por las personas. La filosofía ética, en una u otra forma, se relaciona con los actos del individuo. Las decisiones humanas no pueden, ni deben ignorar los valores individuales.

2. Naturaleza de las organizaciones

Con respecto a las organizaciones, las suposiciones clave son que se trata de sistemas sociales que están constituidos con base en un interés mutuo.

2.1 Sistemas sociales

La sociología menciona que las organizaciones son sistemas sociales, por lo cual, las actividades que éstas desempeñan están dirigidas por leyes psicológicas, sociales y pedagógicas. Al igual que las personas tienen necesidades psicológicas y pedagógicas, desempeñan papeles sociales y guardan una posición particular. Su conducta se ve influenciada por su grupo al igual que por sus motivaciones individuales.

" El concepto de sistema social proporciona un marco de referencia que permite analizar, entender y manejar los problemas del comportamiento organizacional." ⁷²

La existencia de un sistema social implica que el ambiente organizacional es cambiante y dinámico, y no un conjunto estático

⁷¹BROCK, William., Resource, American Society for Personnel Administration., p.3.

⁷²DAVIS, Keith., et al., El Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional., p. 14.

de relaciones, como se presenta en un organigrama.

" Las organizaciones son sistemas que constan de partes interdependientes y que los cambios de una parte afectarán a las otras partes. Pero más allá de ese simple reconocimiento, es útil observar como se ajustan las partes (personas, tareas y administración) y cómo dependen unas de otras. Este enfoque ayuda a comprender esta interdependencia y esto permite seleccionar las mejores formas de intervenir al ajustar las partes." ⁷³

2.2 Interés mutuo

El interés mutuo se puede expresar de la siguiente manera: Las organizaciones necesitan a las personas y éstas a su vez necesitan de las organizaciones.

Las organizaciones poseen un propósito humano, se constituyen basándose en algún interés mutuo que comparten los participantes. Las personas consideran a las organizaciones como medios para alcanzar sus metas personales o individuales y, al mismo tiempo las organizaciones necesitan personas que les ayuden para alcanzar los objetivos organizacionales. " Es posible lograr al mismo tiempo la satisfacción del empleado y el desempeño organizacional mediante esta mutualidad de intereses." ⁷⁴

De no existir estos intereses mutuos, no tiene sentido tratar de reunir un grupo e impulsar la cooperación entre ellos, porque no hay una base común en la que se desarrolle dicha estructura. El interés mutuo genera metas superiores que

⁷³HAMPTON, David., op. cit., p. 29.

⁷⁴STAW, Barry., Organizational Psychology and the Pursuit of the Happy / Productive Worker., p. 40.

integran los esfuerzos y los recursos de los individuos y los grupos. El posible resultado es que todos se sientan alentados a enfrentar los problemas de la organización en lugar de enfrentarse unos con otros.

III.2. El Desarrollo Organizacional como campo de la ciencia del comportamiento.

III.2.1. Fundamentos del Desarrollo Organizacional.

a) Definición

Una premisa del Desarrollo Organizacional es que, dado que las organizaciones son un conjunto de grupos interrelacionados, aumentará la efectividad de la organización total si se logra que esos grupos funcionen en forma más efectiva.

" La organización completa debe constar de una estructura grupal múltiple e interrelacionada en la que todo grupo de trabajo utilice hábilmente procesos grupales de toma de decisiones. Una organización que satisfaga este requerimiento tendrá un sistema efectivo de influencia e interacción a través del cual fluyen con facilidad las comunicaciones importantes y se ejerce en forma lateral ascendente y descendente, la influencia requerida y se crean las fuerzas motivacionales necesarias para la coordinación." ⁷⁵

⁷⁵HAMPTON, David., op. cit., p. 101.

El ritmo de los cambios que se suscitan en la sociedad ha influido a las instituciones de la misma, las cuales se encaran no sólo a nuevas técnicas en las ciencias y la tecnología, sino también a los cambios relacionados con la naturaleza del hombre. Las estructuras mecanicistas más antiguas de los organismos están cediendo terreno ante los sistemas temporales más novedosos y orgánicos. La autoridad administrativa basada en derechos delegados también se repliega ante la autoridad que confiere el saber y las aptitudes. El poderío institucional basado en coacciones y amenazas retrocede gradualmente ante el basado en la colaboración y la razón. A venido a menos el concepto del hombre como instrumento inerte, manipulado y controlado por el organismo. Los principios de los sistemas burocráticos que restan personalidad, se van sustituyendo poco a poco por principios de organización fundamentados en ideales humanísticos y democráticos.

Los gerentes de empresas actuales se ven copados por ideas y procedimientos técnicos para la efectividad del organismo y su capacidad para enfrentar los cambios.

" El conjunto incipiente de conceptos, de medios de ayuda y de procedimientos técnicos se denomina actualmente, por lo general, Desarrollo Organizacional." ⁷⁶

Dicho desarrollo de las organizaciones requiere de otras disciplinas o ciencias como la Antropología, la Psicología,

⁷⁶MARGUILES, Newton., et al., Desarrollo Organizacional., p. 14.

Sociología, Pedagogía y Economía Política entre otras.

Reúne conceptos y datos tomados de las ciencias de la conducta y su finalidad es facilitar el proceso de los cambios proyectados o establecidos de acuerdo con planes.

El Desarrollo Organizacional ha nacido y evolucionado como reacción a las exigencias crecientes de cambios propios de nuestros tiempos. Por lo tanto, el quid del desarrollo de la organización se encuentra en el cambio y apunta a perfeccionar la eficiencia de las mismas. Además de aprender nuevas formas de manejar las relaciones difíciles en los organismos, éstos a la vez aprenden a considerar los cambios como un proceso natural y no como algo especial. El proceso del cambio, por ende, puede agruparse con los numerosos procesos restantes de la vida de los organismos, aunque éste no siempre se da sencillamente como se verá mas adelante.

El Desarrollo Organizacional es un enfoque de sistemas, con miras al conjunto total de relaciones funcionales e interpersonales en los organismos. Una forma de los organismos en el enfoque arriba mencionado es considerar que el sistema del organismo se compone de tres subsistemas según Marguiles y Raja:⁷⁷

1.- El sistema técnico o de operación, el cual abarca el flujo de los trabajos, la tecnología que le corresponde, el papel por realizar en la ejecución de las tareas y otros factores tecnológicos con características variables.

⁷⁷ idem.

2.- El sistema administrativo, en el que se incluye la estructura de la organización, las leyes y reglas políticas, el sistema de castigos y premios, la manera en que se toman las decisiones y gran número de otros elementos con la finalidad de agilizar los trámites administrativos.

3.- Sistema humano o personal y cultural cuyo primordial fin radica en el aspecto intelectual del organismo, sus principios y reglas, como también satisfacer las necesidades personales.

" El Desarrollo Organizacional se enfoca a la efectividad desde el punto de vista de los sistemas. En los cambios por su índole misma, es preciso tomar en cuenta el impacto potencial sobre todos los elementos del sistema cuando uno de ellos o un subsistema sufre un cambio." 78

De aquí que pueda decirse que el desarrollo mismo de la organización puede considerarse como un sistema de tres elementos interrelacionados. Siendo el primero los valores, el segundo el proceso y el tercero y último la tecnología.

B) Principios

El Desarrollo Organizacional mantiene principios fundamentales en relación a la índole del hombre y de su trabajo o labor en el ámbito de la organización, el cual mantiene una fuerte influencia en la tecnología y el proceso para la creación de nuevos organismos más funcionales. Estos principios según

⁷⁸ ibidem, p. 15.

Margules y Raia son los siguientes: ⁷⁹

1.- Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso de producción.

2.- Brindar oportunidades para cada miembro de la organización, así como la organización misma, desarrollen todo su potencialidad.

3.- Procurar aumentar la eficiencia 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.- Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos, que influyan en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio ambiente.

6.- Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto completo de necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y su vida.

Los principios brindan el camino, así como indican la dirección de lo que se va a efectuar en lo que se refiere al desarrollo de la organización y la manera en que el programa evolucionará. Al comienzo parecería que la idea de ampliar la efectividad del organismo es algo exento de principios, pero en realidad la noción misma implica éstos, generalmente aceptados por la sociedad en que vivimos.

⁷⁹idem.

La sociedad misma encauza a la organización, en donde la eficiencia le interesa; y en especial a los gerentes de los organismos y empresas.

La importancia que ésto tiene es que la decisión que se asuma en el sentido de empezar operaciones de desarrollo organizador no está exenta de principios, como tampoco lo está el concepto de efectividad, que se explicará más adelante.

Una vez que se acepte que estos principios tienen influencia en la forma en que se encauce el desarrollo organizador será posible enfrentar conflictos o problemas que se encuentran en los organismos contemporáneos.

c) Objetivos generales.

Según los conceptos de Marguiles y Raia; los objetivos generales del Desarrollo Organizacional consisten en la recopilación de datos, en llevar a cabo un diagnóstico de las organizaciones y en intervenir práctica y activamente.

1.- Recopilación de datos.

La recopilación y el análisis de datos son quizá las operaciones más incisivas del proceso de Desarrollo Organizacional. La primera parte implica determinar la índole y la disponibilidad de los datos necesarios y los métodos aplicables para su recopilación. También tienen gran importancia

los procedimientos técnicos y los métodos utilizados para definir el sistema de organización, las relaciones entre sus elementos o subsistemas y la manera de identificar los problemas y las cuestiones debatibles de mayor importancia.

2.- Diagnóstico de las organizaciones.

Lo más importante de esta fase es el proceso de solución que se dará a los problemas. Es decir, el análisis de éstos en el desarrollo de los sistemas contiene muchos procedimientos técnicos relativos a la identificación de cuestiones importantes y debatibles, a la implantación de prioridades y a su transformación en finalidades y objetivos. A su vez implica diseñar estrategias optativas y desarrollar planes para su implantación.

Se diagnostica para la resolución de conflictos de organización y preparar el sistema a los cambios venideros.

3.- Intervención Activa.

Existe un conjunto creciente y razonablemente compacto de procedimientos técnicos para actuar en la fase de instrumentación del proceso de Desarrollo Organizacional.

" Es fruto de la reacción a las cuestiones debatibles que suelen suscitarse repetidamente en los organismos. El repertorio es amplio y variado. Las intervenciones en cualquier sistema de organización pueden cubrir la gama desde el entrenamiento en sensibilidad (reacción o estímulos) o método de laboratorio, hasta la estructuración de equipos e intergrupos y cualquier

número de otros procedimientos técnicos." ⁸⁰

" La intervención activa, como una etapa del proceso de Desarrollo Organizacional puede definirse como la acción fundamentada en planes debidamente estudiados, que provienen de una fase de diagnóstico." ⁸¹ La tarea de juntar y agrupar datos y / o de formular diagnósticos es una manera de coadyuvar en el sistema y puede realizar una fuerte influencia en el aspecto intelectual de la organización. La distinción es de gran importancia ya que permite resaltar la necesidad de escoger una intervención, la cual deberá ser indicada o propia del caso y deberá estar encaminada a un conflicto de organización en particular. Por lo tanto, las intervenciones activas no son la etapa final del desarrollo de la organización, sino más bien intentos deliberados de facilitar el proceso sobre bases continuas para realzar el desarrollo individual y la calidad de vida de los organismos.

III. 2. 2. El Desarrollo Organizacional como proceso de cambio

a) Concepto del cambio

" En todo cambio organizacional importante existen tres condiciones diferentes; " ⁸² el estado futuro, al que los

⁸⁰ ibidem, p. 17.

⁸¹ ibidem, p. 18.

⁸² BECKHARD, Hanz, et al., Transiciones Organizacionales., P. 31.

directivos quieren que la organización alcance; el estado presente, aquél en que se encuentra la organización actualmente; y el estado de transición; la serie de condiciones y actividades que tiene que atravesar la organización para trasladarse del presente al futuro.

Esto permitirá aclarar el trabajo que deberá efectuarse para administrar dichos cambios importantes: definir el estado futuro, evaluar el presente y administrar la transición.

" El proceso del cambio es un sistema grande y complejo, tiene varios aspectos: "83

1. Fijar metas y definir el estado futuro o las condiciones organizacionales deseadas después del cambio.

2. Diagnosticar la condición presente en relación con las metas anteriormente mencionadas.

3. Definir el estado de transición: actividades y compromisos necesarios para llegar al estado futuro.

4. Desarrollar estrategias y planes de acción para administrar la transición.

La administración del cambio no es un proceso ordenado y continuo. Las primeras tareas de definir el estado futuro y evaluar las condiciones actuales exigen atención simultánea.

Ante éstas circunstancias las organizaciones se enfrentan con un desequilibrio en su estructura social, posteriormente tienden a alcanzar el equilibrio de la misma. Esto significa que las personas establecen un conjunto de relaciones con su

83 idem.

ambiente, aprende a relacionarse con los demás, a desempeñar sus labores y sabe lo que puede esperar; es decir, existe también un equilibrio; los empleados son personas adaptadas.

" El cambio organizacional debe comenzar por la definición de la necesidad del cambio, pues es la pregunta que ofrece el ímpetu inicial. " 84

Cuando se enfrentan a un cambio, se ven obligadas a ajustarse correspondientemente a medida que la organización busca otro equilibrio. De no lograr los ajustes necesarios los empleados, la organización caerá en un estado de desequilibrio.

" El objetivo general humano de la administración en lo relativo al cambio, consiste en reestablecer el equilibrio del grupo y el ajuste personal que han sido alterados por él." 85

Muchos de los cambios que se dan en la organización son de poca trascendencia. Sólo afecta a pocas personas y son por lo general predecibles. " Una amplia diversidad de fuerzas puede ocasionar cambios más profundos que atañen a la organización en su totalidad." 86 Muchos de éstos se han convertido en algo común, desde que la economía ha sido más flexible, como también la competencia y el ritmo de cambio en la tecnología.

84 idem.

85 DAVIS, Keith., et al., El Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional., p. 327.

86 LEVI, Amir., Second - Order Planned Change: Definition and Conceptualization, Organizational Dynamics., p.4.

b) Necesidad de cambio

Una de las características de la época actual es el cambio. El hombre de hoy tiene la exigencia de enfrentar un entorno dinámico y complejo que lo somete a una necesidad de cambios en muchos ámbitos y dimensiones de su existencia. A diferencia de los cambios involuntarios de proceso biológico de autorregulación que mantienen el equilibrio del organismo, los cuales permiten constancia de las funciones internas del cuerpo ante el impacto de las modificaciones biológicas, la adaptación de la persona a los distintos cambios del mundo pide a ella un decidir constante en cuanto a los ajustes que deberá realizar para mantenerse en armonía consigo mismo, con los demás y con su medio.

En el ser humano el ajuste surge de un proceso interno, altamente dinámico y no dado por terceros, como es el caso del ajuste dado entre objetos en los cuales las modificaciones a efectuarse son necesariamente desde el exterior.

El individuo cambia en sus reacciones, percepciones, sentimientos, actitudes, conducta, etc. El medio que lo rodea se encuentra a su vez en un constante estado de cambio. Sujeto y entorno siempre están en un constante devenir.

De aquí la necesidad que el hombre tiene de cambiar, de ajustarse a los requerimientos que él mismo y el medio por naturaleza le exigen. Esto no quiere decir que deberá buscar el cambio por el cambio en sí mismo, sino buscarlo como un medio

para el perfeccionamiento de sus potencialidades tendiendo hacia la perfección como individuo y como integrante de la sociedad que es.

Para lograr que esta necesidad sea satisfecha y alcance el ajuste necesario se requiere de un autoconocimiento de la persona, conciencia de que existan los otros, conciencia de que siempre habrá problemas entre la persona, los otros y el entorno, conciencia de que los problemas no son necesariamente negativos, son simplemente algo que exige solución en algún sentido y conciencia de que esa persona quien decide la postura a adoptar frente a un problema particular.

La necesidad de ser conciente de todos estos aspectos nace de la responsabilidad que el hombre tiene de decidir su conducta frente a la necesidad de cambio, para éllo requiere de un conocimiento objetivo de las fuerzas y debilidades de su propia persona y de la forma en que interactúa con los demás aspectos mencionados para determinar una particular conducta de ajuste.

El hombre tiene la necesidad de cambiar y por lo tanto la necesidad de ajustarse a dichos cambios.

Como se ha mencionado hasta ahora, las fuerzas que requieren de un cambio en los grandes sistemas actuales se originan fuera de la organización o dentro de la misma.

En el primer caso se tendrían los cambios en la legislación, la demanda del mercado como consecuencia de la competencia mundial, la disponibilidad de recursos, el desarrollo de la nueva

tecnología y las prioridades sociales, con regularidad requieren que los directivos de una organización rediseñen las estructuras y procedimientos organizacionales, definan otra vez sus prioridades y efectúen un nuevo despliegue de sus recursos.

La diferencia que existe entre los cambios que se originan en el exterior de la organización y los que se originan en el interior de la misma, es que los primeros están más limitados para el cambio, ya que sólo tienen la posibilidad de elegir cómo cambiar; en tanto que los últimos, además de ésta posibilidad pueden decidir si cambian o no.

En ambas circunstancias, cualquier acción que se tome o cualquier falta de respuesta, tendrá consecuencias significativas.

c) Resistencia al cambio

La resistencia al cambio es la conducta de la persona a resistirse o impedir que se efectúe un cambio.

Las personas se resisten al cambio ya que se manifiesta como amenaza contra sus necesidades de seguridad, de socialización, de autoimagen o de status. La percepción de tal amenaza surge del cambio, puede ser real o fantasía, deliberada o espontánea, pequeña o grande. La que sea su naturaleza, los empleados intentarán protegerse contra dichos efectos. " Sus acciones pueden ser diversas e ir desde simples quejas hasta el sabotaje. " 87

⁸⁷CATNALL, C., Toward a Theory for the Evaluation of a

En la empresa todos los empleados generalmente se resisten al cambio. Esta resistencia va desde los gerentes hasta los trabajadores, es algo que no respeta la jerarquía que existe en las organizaciones.

Si por un lado el hombre tiende a resistir el cambio, por otro lado existe el deseo de nuevas experiencias. También es verdad que no todos los cambios traen consigo la resistencia, pues algunos son buscados por los mismos empleados, y la resistencia es tan débil que es difícil de percibirla. El cambio puede ser un éxito o un problema, según la habilidad con que se administre para atenuar en lo posible la resistencia. " El cambio se realiza con mucha lentitud y exige un alto precio en cuanto a planeación y recursos." ⁸⁸

La inseguridad y el cambio son condiciones que demuestran el efecto de la reacción en cadena que puede observarse en el mismo funcionamiento de la organización. Se trata de una situación en la que el cambio que altere directamente a un solo individuo o algunos, puede dirigirse a una reacción de muchos ya que existen intereses comunes.

A continuación se citarán a dos autores, los cuales aportan sus clases o causas de la resistencia al cambio las cuales, se considera pueden compaginarse para alcanzar una mayor comprensión.

Organizational Change. Human Relations., p. 745.

⁸⁸REINER, James., Turnaround of Information Systems at Honey Well., p. 50.

Los primeros son Newstrom y Davis,⁸⁹ quienes dicen que hay tres clases de resistencia y que pueden expresarse con el término lógica ordenado en tres diferentes partes:

1. Lógica. Con base en el pensamiento racional y científico. Esta resistencia nace del tiempo y el esfuerzo que se necesita para adaptarse al cambio, incluyendo las tareas que deben aprenderse en el nuevo puesto. Esto representa costos verdaderos que deben tolerar los empleados. Aún cuando el cambio sea favorable a largo plazo, los costos a corto plazo deben solventarse primero.

2. Psicológica. De acuerdo con las emociones, los sentimientos y las actitudes.

Esta resistencia es lógica en términos de actitudes y sentimientos de cada empleado respecto al cambio. Pueden tener miedo de lo que no conocen, desconfiar de la gerencia o sentirse amenazados en su seguridad.

A pesar de que la gerencia considere que no existe justificación de estos sentimientos, son verdaderos y deben considerarse.

3. Sociológica. Con base en los intereses y los valores del grupo.

Los valores sociales son muy importantes y se les debe dar el considerable cuidado. Pueden representar coaliciones políticas o valores encontrados. En un grupo pequeño se dan amistades de

⁸⁹DAVIS, Keith., et al., El Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional., p. 335.

trabajo que se ven alterados por el cambio. Los empleados se cuestionan si el cambio es congruente con los valores del grupo. Por esto la gerencia necesita hacer que las condiciones del cambio sean lo mas favorables para manejar con éxito las resistencias de esta índole.

Para David Hampton ⁹⁰ existen cuatro causas comunes de la resistencia:

1. Interés en el propio partido: Se refiere a resistirse a perder poder, autoridad e influencia en los demás. Este punto cabría en la resistencia sociológica de la clasificación realizada por Newstrom y Davis.

2. Malentendidos y falta de confianza: Se refiere a la resistencia que provoca la información que distorsionada produce desconfianza y rumores. Este punto cabría en la resistencia psicológica de la clasificación de Newstrom y Davis.

3. Diferentes apreciaciones: Se refiere a la resistencia que provoca la falta de comprensión sobre las imprecisiones de los cambios. Este punto cabría en la resistencia lógica de la clasificación de Newstrom y Davis.

4. Poca tolerancia al cambio. Las personas algunas veces se oponen al cambio, porque amenaza sus hábitos y condiciones existentes. Las probabilidades de cambio pueden producir temores por falta de capacidad para satisfacer nuevos requerimientos y por pérdida de patrones cómodos de interacción. Este punto cabría en la resistencia psicológica de la clasificación de Newstrom y

⁹⁰HAMPTON, David., op. cit., p.549.

Davis.

Se concluye, por tanto que en un mismo inciso de Hampton podrían incluirse dos o más clases de resistencia según la clasificación de Newstrom y Davis.

Las clases de resistencia deben de manejarse con efectividad si se desea que los trabajadores asimilen y cooperen con el cambio. No se deberá de preocupar únicamente por aspectos técnicos y lógicos sino también en los aspectos humanos y sociales. Por ésto las resistencias sociológicas y psicológicas al cambio no son ilógicas sino congruentes con los diferentes esquemas de valores que están en juego.

En una situación de trabajo normal no puede esperarse un apoyo total cada vez que se realiza un cambio. Es normal que se dé un apoyo moderado, o tal vez oposición al mismo. Cada individuo es diferente y reaccionará de acuerdo a su manera de ser. Lo que la gerencia pretende es un clima en el que las personas adquieran una actitud positiva hacia los cambios y se sientan seguros para tolerarlos. De no ganarse el apoyo, tal vez se requiere de la autoridad, sin embargo debe aceptarse que no es conveniente usarla siempre ya que pierde su efecto. Este es uno de los principales problemas con los que se topa el Desarrollo Organizacional, para su mejor manejo se ha desarrollado un proceso. El cual se verá en el siguiente apartado.

d) Proceso de cambio.

La base del Desarrollo Organizacional y de su tecnología en evolución es incrementar el desarrollo individual, como también la calidad de vida de las organizaciones.

Para que la tecnología del Desarrollo Organizacional sirva de instrumento útil en el proceso del cambio, requiere en primer lugar un sólido diagnóstico y posteriormente la aplicación creadora de la metodología.

El proceso de recopilar datos en un organismo o en un subsistema del mismo, es una labor de suma importancia debido a su doble labor en el Desarrollo Organizacional. Primero suministra al organismo una base para la mejor comprensión de sus propios procesos y de la manera en que repercuten en su desempeño. El hecho de compartir puntos de vista, sentimientos e información apegándose a la realidad, acerca del desempeño, es el principio de un proceso de autovaloración que puede conducir a una manera efectiva de resolver conflictos de la organización.

La segunda función se encuentra en el proceso de recopilar datos, lo que implica de por sí una intervención en el sistema de organización. En consecuencia, la índole de los datos y los métodos para acopiarlos, debe ser objeto de planes y de una implantación muy cuidadosa.

Casi toda la información que se posee está restringida al campo de la producción y de las metas encauzadas al desempeño de

tareas. Aún así, probablemente no sean exactos los datos, ni reflejo real de lo que está ocurriendo.

En calidad de enfoque, en el desarrollo de la organización se procura incrementar tanto la gama de datos disponibles como su sentido y su pertinencia. El hecho de ampliar la gama de datos disponibles, permite al organismo considerar aparte de la información más oficial y más convencional, tener informes acerca de factores tales como el ambiente cultural que se da en el organismo, las reglas y principios de los grupos de trabajo y la actitud de los empleados. Lo que sienten acerca del organismo y de sus prácticas administrativas; también son consideraciones importantes las alternativas selectivas para incrementar la efectividad de la organización. El suceso de ampliar la gama de datos también significa que la organización puede valorarse desde diferentes puntos de vista al aquilatar su actuación. El organismo presta atención a todas las clases de datos aplicables a su sano funcionamiento. La magnitud ampliada de datos por lo general facilita el proceso de integración de los subsistemas del organismo; con lo que podrá apreciar el desempeño y comportamiento, aplicarlos más completamente y con mayor apego a la realidad objetiva.

En la recopilación de datos es importante que se convierta en parte integrante de la vida del organismo.

" Un objetivo del desarrollo organizador es proporcionar datos mas aplicables al incremento de la aptitud del organismo

para verificar y resolver los problemas." ⁹¹ Es decir, la recopilación de datos, en el ambiente del organismo, implica por sí mismo, una intervención, fruto de planes programados. Cuando más personalizada es la técnica, más aplicable a las personas afectadas, puede ser la decisión que se tome en consecuencia. Cuando la recopilación de datos es la parte más activa en la vida del organismo, mayor porcentaje hay de que esta fase del desarrollo de la organización sea el inicio de una intervención encaminada a cambios trascendentales.

⁹¹MARGUILES, Newton., et al., op. cit., p. 177.

CAPITULO IV

FUNDAMENTACION DE LA PROPUESTA

IV.1. Concepto de estrategia educativa

En el presente capítulo se definirán y explicarán los conceptos de estrategia y educación con la finalidad de poder concluir una definición acertada de estrategia educativa.

a) Estrategia

El concepto de estrategia es nuevo relativamente en los escritos sobre la dirección de empresas, en términos generales la estrategia implica colocar a la empresa en una relación ventajosa ante el medio ambiente.

" Una estrategia es un conjunto de metas y políticas principales." ⁹²

Históricamente comenzó en la milicia como concepto amplio y definido para la aplicación de fuerzas en gran escala contra el enemigo. " El término estrategia es un vocablo tomado del arte militar y significa la disposición de las fuerzas totales para vencer al enemigo, digamos, con un plan maestro. " ⁹³

⁹²DESSLER, Gary., Organización y Administración: Enfoque situacional., p.7

⁹³LARIS, Francisco., Estrategias para la Planeación y el Control Empresarial., p. 29

Este plan maestro o estrategia a su vez se subdivide en tácticas, las cuales son de menor magnitud y la agrupación de éstas facilitan el logro del objetivo de la primera.

Generalmente se dan dos significados al concepto de estrategia, la pura y la mixta. La primera es un movimiento o unas series específicas de movimientos de una empresa. La segunda se considera como una regla estadística de decisiones para decidir que estrategia pura particular debería escoger la empresa en una situación concreta.

El uso adecuado de una estrategia trae consigo beneficios, se han señalado entre ellos los siguientes: ⁹⁴

1) Debido a la estrategia existen reglas para dirigir la búsqueda de nuevas oportunidades tanto dentro como fuera de la empresa.

2) Las decisiones de proyectos serán de mayor calidad a las empresas sin estrategias.

3) La empresa tendrá provisiones formales para la ignorancia parcial. Tendrá indicadores para juzgar si una determinada oportunidad es única o si es probable que en el futuro aparezcan otras mucho mejores.

4) Se tendrá la capacidad interna de anticipar el cambio.

De tal modo que se pretenda obtener la adecuada información y procesarla en forma valiosa para lograr con el mínimo de costo el máximo grado de beneficios en su misión, la cual se ampliará en la estrategia educativa.

⁹⁴MARGUILES, Newton, et al., Desarrollo Organizacional., p. 172

b) Educación

Entendemos por educación el " perfeccionamiento intencional de las potencialidades específicamente humanas." ⁹⁵

Para una mejor comprensión de la definición citada, se dividirá y explicará cada una de sus partes.

La primera parte que se encuentra es el perfeccionamiento, el cual hace referencia a una modificación en el hombre acompañada de un mejoramiento, es decir, un desenvolvimiento de las posibilidades del ser o un acercamiento del hombre a lo que significa su propia finalidad. De aquí que no tendría lógica si no fuera un perfeccionamiento.

La educación no crea nuevas personas sino que influye sobre un individuo ya existente antes del mismo proceso educativo, por lo que las consecuencias de este proceso se encuentran en la aparición de nuevos modos de ser en el hombre.

El hombre tiene la capacidad de adquirir nuevas maneras de ser; resultado de su propia naturaleza dada, las nuevas formas que aprende van completando sus posibilidades de ser o mejor dicho le van perfeccionando.

La educación es una perfección, pero no se puede decir que toda perfección sea educación. En primer orden se ve la existencia de una perfección natural que emana de la evolución espontánea del ser, de la evolución espontánea del hombre. Pero

⁹⁵GARCIA HOZ, Víctor., Principios de Pedagogía Sistemática., p. 25

si la educación no es una perfección natural, será una perfección humana, es decir, una perfección que comienza en la voluntad del hombre: la educación es perfeccionamiento voluntario, intencional.

Aquí entra la segunda parte de la definición, la intencionalidad. Con la cualidad de intencional se desechan de la educación multitud de factores o elementos que pueden influir en el proceso evolutivo de un hombre, pero que para alcanzar rango educativo han de ser conjugados por una voluntad y sometidas sus fuerzas a una actividad consciente.

La tercera y última parte de la definición son las potencias específicamente humanas, las cuales se han mencionado tácitamente en cuanto a que la educación es perfeccionamiento de las funciones superiores del hombre, de lo que éste tiene de específicamente humano.

La educación es un perfeccionamiento de las potencias del hombre porque en ellas actúa de manera inmediata y perfeccionamiento mediato de la persona humana.

Este perfeccionamiento es un fenómeno individual e interior, dedido a que lo espiritual nace de éste último, es decir, de la interioridad del hombre para después venir la trascendencia o la manifestación social de la educación. ⁹⁶

Después de analizar las definiciones de estrategia y educación se abordará el concepto de estrategia educativa, teniendo ya las herramientas suficientes para poder definirla.

⁹⁶cfr. *ibidem*, p. 26

c) Estrategia educativa

La estrategia educativa es el arte de coordinar las acciones educativas para alcanzar los objetivos pretendidos o preestablecidos por la organización.

Esta estrategia deberá ser una guía para las personas integrantes, de modo que les facilite su perfeccionamiento y desarrollen voluntariamente aptitudes, actitudes, conocimientos, habilidades y emotividad.

Si una estrategia se divide en tácticas, la estrategia educativa a su vez se subdivide en técnicas educativas, tácticas cuya dinámica discurre en la línea momentánea, es decir, se centra en la solución del momento, en tanto que la estrategia tiene por objeto la consecución de objetivos y posee una dinámica muy diversa, visión de oportunidades, configuración de objetivos y manejo ejecutor para conseguirlos. De aquí que se pueda decir de ésta última que son amplios senderos que conducen a la ejecución de la misión. Toda organización tiene una misión que define su propósito, el definir la misión fuerza a definir con cuidado el espacio de su producto, servicio o finalidad, la cual sería en éste caso el logro de organizaciones competentes. En tanto que las primeras son veredas más angostas en el camino hacia la ejecución de una estrategia relacionada.

De lo anterior surgirá la pregunta de cómo se podría alcanzar dicha misión, pues bien, por medio de la misma

estrategia educativa que permita conocer los objetivos y no sólo esto sino estar conscientes de los mismos, por último estar atentos a las oportunidades más que a los problemas para estar dispuestos a mejorar, enriquecer o cambiar si es preciso los mismos objetivos de manera que sean el sendero que guíe a la ejecución de la misión.

IV.2. Sujeto y finalidad del cambio organizacional

a) Concepto de organización competente

Anteriormente se ha hecho hincapié en que la organización es un sistema total de subsistemas interrelacionados e interdependientes y en la vital importancia del eslabonamiento entre los subsistemas organizacionales: un cambio en un subsistema origina cambios, tensiones y tiranteces en los otros subsistemas.

" La organización competente es eficaz y eficiente. " 97

La eficiencia de una organización se puede definir como la cantidad de recursos que una organización debe usar para producir una unidad de producto y la eficacia organizacional es el grado hasta el cual una organización particular alcanza realmente sus fines y objetivos.

Dicho de otra manera la eficiencia organizacional se define

⁹⁷SCHEIN, E., The Role of the Founder in Creating Organizational Culture., p. 13

como la proporción que existe entre producto e insumos energéticos. De este modo, la eficiencia informa la cantidad del insumo organizacional que emerge del producto y la cantidad que queda absorbida por el sistema. Se hace una diferenciación adicional entre recursos humanos y materiales como insumos organizacionales y entre el uso de materiales como abastecimientos y como equipo.

Se introduce una distinción adicional entre la eficiencia potencial de una organización y su eficiencia real, distinción que compara determinado diseño organizacional con el grado en que cierto diseño es llevado a la realidad en la práctica organizacional.

De la eficiencia y la eficacia surge la efectividad organizacional como el máximo de utilidades que la organización recibe por todo los medios. Este máximo logrado por medios económicos y técnicos tiene que ver con la eficiencia; un máximo logrado por medios no económicos o técnicos hace aumentar la efectividad sin agregar eficiencia, sino eficacia.

Se han definido algunos criterios para conocer y valorar la efectividad organizacional. A continuación se explicarán estos criterios.

b) Características de una organización competente.

Se han señalado algunos criterios para conocer a una

organización como competente, éstos son: ⁹⁸

1) Adaptabilidad.

Esta se refiere a la aptitud de la organización para reaccionar con rapidez y resolver los problemas en vista de los cambios tanto externos como internos, existe un sentido de orden y un alto grado de innovación. Como consecuencia la organización se adapta por sí misma rápidamente a las oportunidades o a otros cambios en el mercado, debido a que se anticipa al futuro.

2) Sentido de identidad

Esta se refiere a que los miembros de la organización tienen una clara comprensión de la organización, de sus fines y objetivos, éstos son ampliamente compartidos y existe un fuerte y consciente flujo de energía hacia los mismos.

Hay un notable sentido de equipo en la planeación, el desempeño y la disciplina. Hay también una responsabilidad compartida con alto grado de colaboración, la gente pide ayuda de los demás y a su vez están dispuestos a prestarla. Están muy desarrolladas las maneras de ayudarse mutuamente.

Cuando hay crisis, la gente coopera en el trabajo hasta que desaparece aquélla.

3) Capacidad para comprobar la realidad

Esta se refiere a que las organizaciones tienen la aptitud para verificar la realidad y percibir las exigencias cambiantes de la organización y del ambiente. La gente se siente libre para

⁹⁸HUSE, Edgar, et al., El Comportamiento Humano en el Trabajo., p. 279

señalar las dificultades porque espera que los problemas se traten. Es optimista en su solución debido a que los puntos de toma de decisiones para las mismas son determinados por la habilidad, el sentido de responsabilidad, la disponibilidad de información, la importancia del trabajo, el tiempo, y por los requisitos para un desarrollo adecuado y profesional de la gerencia.

4) Necesidades de integración

Esta se refiere a que aunque la organización necesita dividirse en subsistemas, debe existir algún mecanismo que haga que éstos laboren juntos de un modo integrante, es decir, completándose.

Estas características de una organización competente permiten mayor facilidad para el cambio, dicho cambio puede realizarse a diferentes niveles.

IV.3. Niveles de cambio

Como se ha mencionado, el cambio en el trabajo se refiere a cualquier alteración que ocurre en el ambiente laboral, el cual crea un desajuste y requiere que los empleados hagan un nuevo ajuste, para alcanzar el equilibrio. Ya sea a nivel personal, grupal y / u organizacional.

El cambio a nivel personal es aquél que se dá en el individuo, de modo que sufre un cambio de comportamiento, es

decir, de actitud, de pensamiento, de intereses, de valores.

El cambio a nivel grupal es aquél que se dá en el grupo de trabajo, de modo que sufren un cambio de comportamiento, es decir, se aceptan nuevas actitudes, maneras de pensar, intereses o valores grupales, sin perder la individualidad de cada persona.

El cambio a nivel organizacional es aquél que se dá en toda la organización, de modo que todas las personas se ven involucradas en el mismo, sin importar la jerarquía que cada uno tenga dentro de la organización, es decir, todos participan directa o indirectamente en el proceso de cambio y por ende hay un cambio en la conducta, valores, pensamientos e intereses de los individuos.

Cada persona interpreta el cambio en forma individual, pero normalmente expresa y manifiesta su apego al grupo uniéndose a él de cierto modo uniforme, como una reacción al cambio.

" Básicamente el grupo reacciona con el sentimiento de todos estamos juntos en esta empresa. Cualquier cosa que le sucede a uno de nosotros nos afecta a todos. " ⁹⁹

Este cambio a su vez está influenciado por factores externos como cambios tecnológicos, políticos, económicos, sociales, educativos, etc. por lo que es de vital importancia la capacidad de adaptación de los organismos.

Esta última exige reaccionar en forma apropiada y efectiva a los requisitos mutables del medio ambiente dinámico. Aunque los

⁹⁹DAVIS, Keith, et al., El Comportamiento Humano en el Trabajo: Desarrollo Organizacional., p. 248

problemas de los cambios en los organismos son semejantes a los de los cambios en los individuos, o en los pequeños grupos, son mucho más complejos. Hay que estudiar y comprender un número mucho mayor de factores variables e interacciones; y son mucho menos previsible las consecuencias de los cambios que se operen. Sin embargo, el impacto de los cambios en los miembros del organismo es generalmente el mismo. Se enfrentan ellos a un medio ambiente nuevo y diferente que exige cosas nuevas y diversas de su conducta con la finalidad de reaccionar apropiadamente a lo que les está ocurriendo.

" Esencial para el problema de adaptación es el proceso de formular planes y de implantar cambios concretos. " 100

La estrategia de cambios y su implantación son interdependientes; la forma en que se diseñan las tácticas de la misma para los cambios repercute en su ejecución y viceversa, los problemas de implantación de cambios repercuten en la forma en que se haga la estrategia educativa. La planeación de los cambios es realmente parte del trámite de ellos mismos.

La organización es un sistema orgánico, por ende es inevitable que el proceso del cambio ejerza su influencia en los papeles desempeñados y en las relaciones que vinculan los subsistemas técnicos, administrativos y humanos. Como casi todos los sistemas orgánicos, las organizaciones poseen dos características básicas. 101

¹⁰⁰MARGUILES, Newton, et al., Desarrollo Organizacional. p. 84
¹⁰¹cfr. ibidem, p.296

La primera es la tendencia a mantener un estado estable; cuando uno o más de sus elementos se desarticulan, el sistema reacciona y se movilizan sus recursos para conservar el equilibrio.

La segunda es la potencialidad del sistema para incrementar su capacidad interna y desarrollar su aptitud para influir en el medio ambiente o contexto en el que se encuentra. Esta es la capacidad de crecimiento y de desarrollo de las organizaciones ya que ofrece perspectivas valiosas de los cambios en las mismas.

Aunque es relativamente fácil darse cuenta de los cambios después de que han ocurrido, es mucho más difícil influir en el sentido que tomen y en su impulso mientras se están formando.

Existen muchos factores en movimiento, entre los que se encuentran las intenciones para aumentar la eficiencia de la organización, las motivaciones para influir en el medio ambiente externo, los deseos para mantener las relaciones vigentes; o simplemente la incapacidad para adaptarse a los cambios requeridos.

Sin embargo, a pesar de la complejidad y de la cantidad de problemas que intervienen, tanto la estrategia y la técnicas que la componen como la implantación de los cambios se han convertido en responsabilidad creciente y en función administrativa de los organismos contemporáneos.

El objetivo puede ser cambiar el ambiente ideológico, o bien mejorar el medio ambiente del organismo, aumentar la eficiencia

de su proceso interno, cambiar las actitudes individuales y las relaciones interpersonales o mejorar las relaciones intergrupales o en el seno de los grupos.

En realidad, hay muchas maneras efectivas de crear un cambio en las organizaciones. Un cambio en la tecnología utilizada, puede aumentar la eficiencia del organismo y de los individuos que la conforman. " Puede mejorarse el desempeño modificando la estructura del organismo. Implantar la administración por objetivos, o un programa de planeación del sistema presupuestal, o bien numerosas técnicas administrativas puede ser lo apropiado a la par que eficaz. " 102

Lo importante es que existen diversas normas estratégicas opcionales, aunque vinculadas entre sí, a servicio de quien tenga la capacidad y conocimientos suficientes para emplearlas. Si es que verídicamente ha de instrumentarse en el desarrollo de organizaciones un enfoque sistemático para su efectividad y para los cambios que se le apliquen, es necesario realizar esfuerzos mayores para compaginar dichas normas estratégicas de modo que alcancen una significación real.

IV.4. Investigación de campo.

Múltiples son los estudios en torno al DESARROLLO ORGANIZACIONAL por su relación con la Administración de Empresas. Mas no es así en el caso del DESARROLLO ORGANIZACIONAL 102ibidem, p.84

considerado como Estrategia Educativa, como se aboca en la presente investigación.

a) Objeto de la investigación

Para lograr que el proceso de DESARROLLO ORGANIZACIONAL se realice eficientemente, se requiere un conocimiento previo de sus características, elementos y la interacción que se da entre los mismos.

En la actualidad no existe una orientación clara en torno al DESARROLLO ORGANIZACIONAL como estrategia educativa, por lo que se vió la necesidad de incurrir en este estudio.

La presente investigación tiene como propósito identificar el DESARROLLO ORGANIZACIONAL como estrategia educativa que busca el cambio para lograr organizaciones competentes, ya que para lograrlas, en cualquier ámbito institucional o empresarial, es necesario conocer primero los caminos que pueden guiarla a dicha competencia.

b) Diseño de la investigación

El diseño de la investigación se compone de la siguiente manera:

1. Formulación de preguntas
2. Definición de la población

3. Determinación de la muestra
4. Selección de las herramientas
5. Diseño de las herramientas y confiabilidad
6. Validación de las herramientas
7. Aplicación de las herramientas
8. Tabulación, procesamiento y presentación de datos
9. Conclusiones de la investigación

1. Preguntas de trabajo

¿ El DESARROLLO ORGANIZACIONAL es considerado como estrategia educativa ?

¿ Cómo se relaciona el DESARROLLO ORGANIZACIONAL con la Estrategia Educativa ?

2. Definición de la población

La población se definió como los profesores que imparten las materias relacionadas con el área de Recursos Humanos de las nueve carreras que existen en una Universidad Particular. Debido a que éstos son los que manejan conceptos fundamentales o directamente relacionados con el DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El listado de las materias relacionadas con el área de Recursos Humanos en una Universidad Particular son las siguientes:

Carrera	Materia
Administración	<ul style="list-style-type: none"> Personal I, II y III Factor Humano I y II Psicología Industrial Dirección I y II
Administración de Instituciones	<ul style="list-style-type: none"> Administración de Personal Técnicas de Supervisión y Entrenamiento
Contaduría	<ul style="list-style-type: none"> Personal Factor Humano
Ingeniería Electromecánica	<ul style="list-style-type: none"> Comportamiento Humano en las Organizaciones
Ingeniería Industrial	<ul style="list-style-type: none"> Comportamiento Humano en las Organizaciones Administración de Personal

Pedagogía

Factor Humano
Capacitación y Desarrollo
Política de la Empresa y
Desarrollo Organizacional
Psicología Industrial

3. Determinación de la muestra

La muestra se eligió con base a los profesores que imparten las materias que tratan directamente sobre el DESARROLLO ORGANIZACIONAL, ya que por ser materias de conceptos similares, basta con una muestra pequeña para que ésta sea representativa.

De las 604 materias registradas en la Universidad Particular, 19 se relacionan con el DESARROLLO ORGANIZACIONAL, la investigación se centró en los 13 profesores que imparten éstas últimas en el presente semestre.

La muestra se eligió aleatoriamente, seleccionándola de entre las materias que se imparten en el curso 1993 (enero-junio) y profesores que las imparten en la Universidad Particular; para los fines del presente estudio.

Únicamente se consideró ésta Universidad Particular por el vínculo que maneja con la empresa, el cual está determinado desde su política interna, y las maestrías que ofrece.

3.1. Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra es de 7 profesores diferentes, lo cual equivale a un 54 % (cincuenta y cuatro por ciento) de

representatividad en las materias relacionadas con el DESARROLLO ORGANIZACIONAL en el presente semestre; y de un 1.16 % (uno punto dieciseis por ciento) de la población total.

4. Selección de las herramientas

Se seleccionaron:

4.1. El cuestionario como base para formular las preguntas en un formato escrito que permitiera la recopilación clara y ordenada de los datos.

4.2. La encuesta para obtener el testimonio directo de las personas a quienes se les aplicó el cuestionario.

4.3. Los planes de estudio que conforman las carreras que imparte la Universidad Panamericana para conocer las materias relacionadas con el área de Recursos Humanos y que permitiera identificar a los profesores relacionados con dicha área.

5. Diseño de las herramientas

5.1. Tipo de cuestionario

Se diseñó un cuestionario con preguntas introductorias las cuales tienen por finalidad atraer la atención del interrogado, disponiéndolo favorablemente. Se trata de preguntas que despierten el interés del entrevistado, aunque no estén en relación directa con el tema objeto de la investigación.

Se diseñó un cuestionario estructurado; es decir, tanto las preguntas como las respuestas se encuentran predeterminadas.

Se utilizaron preguntas cerradas de opción múltiple, es decir, las contestaciones son limitadas, por contener en su

texto, las posibles alternativas de respuesta dentro de las cuales debe pronunciarse el entrevistado. Este tipo de preguntas tienen la ventaja que el entrevistado difícilmente se confundirá al interpretar la respuesta. También se utilizaron preguntas de evaluación, es decir, aquellas mediante las cuales se pide al entrevistado que exprese un juicio de valor respecto a una determinada cuestión que se somete a su consideración. El interrogado debe proceder a una clasificación selectiva de los elementos que se indican expresamente, o a elegir, frente a una lista de valores, aquél o aquéllos que estime preferentes, o en orden de sucesión las partes del proceso. Al final del cuestionario se formularon preguntas abiertas, en donde el informante respondió conforme a su iniciativa personal.

El cuestionario pretende manifestar los conceptos de los profesores acerca del DESARROLLO ORGANIZACIONAL, la Estrategia Educativa y la posible relación entre ambos, a su vez conocer el orden de las etapas del proceso que cada profesor considera la más adecuada.

Las preguntas pretenden medir los siguientes conceptos:

Las preguntas 1,2,5,7,9 y 10 se abocan a conceptos acerca del DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Las preguntas 3,4 y 10 se abocan a conceptos acerca de la Estrategia Educativa.

Las preguntas 6 y 8 se abocan a conceptos acerca de la Educación.

A continuación se presenta el cuestionario, mismo que se aplicó en la realización de las encuestas y que se elaboró conforme al objeto de la investigación, partiendo de la base teórica expresada en los capítulos anteriores.

PARTE I

1. Nombre _____

2. Carrera en la que imparte clase:

- Administración
- Administración de instituciones
- Contaduría
- Derecho
- Economía
- Filosofía
- Ingeniería Electromecánica
- Ingeniería Industrial
- Pedagogía

3. Formación profesional

4. Especialidad Sí _____ No _____

Mencione _____

PARTE II

1. De las definiciones siguientes, indique con una cruz aquélla que considere define mejor el concepto de DESARROLLO

ORGANIZACIONAL.

a) Es el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos.

b) Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

c) Es un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales, permanentemente aplicado a una organización visualizando la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal forma que la organización queda habilitada para diagnosticar, planear e implantar esas modificaciones con o sin asistencia externa.

2. ¿Cuál de las siguientes etapas de DESARROLLO ORGANIZACIONAL considera usted es el orden lógico que sigue el proceso ?

- a) Planeación del cambio _____
- b) Seguimiento _____
- c) Contratación _____
- d) Retroinformación _____
- e) Evaluación _____
- f) Entrada _____
- g) Diagnóstico _____
- h) Intervención _____

3. De las definiciones siguientes, indique con una cruz aquélla que considere define mejor el concepto de ESTRATEGIA EDUCATIVA.

a) La estrategia educativa es el arte de coordinar las acciones educativas para alcanzar los objetivos pretendidos o preestablecidos por la organización.

b) La estrategia educativa son amplios senderos que conducen a la ejecución de la misión de la organización, acompañada de técnicas que son veredas mas angostas en el camino hacia la ejecución de una estrategia relacionada.

c) La estrategia educativa es un conjunto de metas y políticas principales.

4. ¿Cuál de las siguientes etapas de ESTRATEGIA EDUCATIVA considera usted es el orden lógico que sigue el proceso ?

a) Manejo ejecutor para

conseguir objetivos _____

b) Visión de oportunidades _____

c) Configurar objetivos _____

d) Coordinar acciones

educativas _____

5. ¿Cómo considera al DESARROLLO ORGANIZACIONAL ? como un proceso:

a) Administrativo

b) Recursos Humanos

c) Educativo

d) Otro ¿Cuál ? _____

6. ¿ Cómo considera a la educación ? como un proceso que:

- a) Modifica conductas
- b) Logra grados académicos
- c) Permite beneficios económicos

7. El DESARROLLO ORGANIZACIONAL se aboca a resolver o modificar aspectos:

- a) Técnicos
- b) Estructurales
- c) Conductuales
- d) Todos los anteriores
- e) Ninguno de los anteriores

8. La educación se aboca a resolver o modificar aspectos de:

- a) Conocimientos
- b) Habilidades y destrezas
- c) Actitudes
- d) Todos los anteriores
- e) Ninguno de los anteriores

9. ¿ Considera usted que el proceso de DESARROLLO ORGANIZACIONAL puede ser un medio que facilite el desarrollo integral de las personas ? Sí _____ No _____

¿ Porqué ?

10. ¿ Cómo relaciona a las etapas del DESARROLLO ORGANIZACIONAL con las fases de una Estrategia Educativa ?

6. Validez y confiabilidad de la herramienta

El cuestionario se validó, en lo referente a su contenido, por medio de una prueba piloto. La cual consiste en asegurar que las preguntas sean claras y estén en orden sucesivo adecuado, limitar la extensión del cuestionario, averiguar si las instrucciones dadas a los entrevistadores son las precisas, a descubrir cualquier problema que pueda presentarse al editar, codificar y tabular los cuestionarios y que los entrevistadores informen sobre las dificultades mecánicas encontradas, tales como la confusión en seguir el orden de las preguntas y la dificultad al escribir las respuestas en los espacios previstos, corroborando sobre la base de los juicios de un profesional en DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

6.1. Confiabilidad de la herramienta

La confiabilidad se logró a través de la misma estructura del cuestionario; ya que por ser estructurado, se obtuvo la consistencia requerida en las respuestas y se aplicó a un 50 % del Universo considerado.

7. Aplicación de las herramientas

El cuestionario se aplicó en forma individual, a los profesores que imparten una materia relacionada con el DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

8. Tabulación, presentación e interpretación de datos

Una vez recopilados a partir de la aplicación de cuestionarios, se procedió a tabular y registrar los datos en

gráficas de resultados con el objeto de apoyar la interpretación de resultados.

La tabulación se realizó con base al orden de los datos registrados en el cuestionario.

La presentación de resultados, se muestra en gráficas que a su vez, facilitan la comprensión de la información contenida en los cuestionarios.

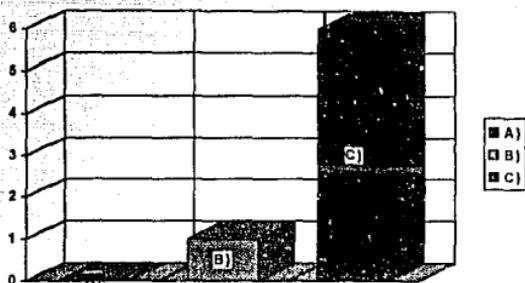
Las gráficas, expresan los resultados en términos porcentuales, con base en la representación de la muestra elegida.

La interpretación de los resultados se realizó tomando en cuenta los datos registrados en las gráficas, además de considerar los elementos teóricos en relación a dichas cuestiones.

A continuación se presentan los resultados de la encuesta, de acuerdo a la secuencia del cuestionario.

1. CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DESARROLLO ORGANIZACIONAL.



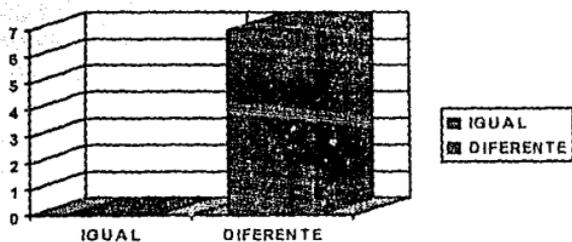
A) Es el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos.

B) Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

C) Es un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales, permanentemente aplicando a una organización visualizando la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal forma que la organización queda habilitada para diagnosticar, planear e implantar esas modificaciones con o sin asistencia externa.

1. Como se aprecia en la gráfica, el DESARROLLO ORGANIZACIONAL es considerado por la mayoría (86 %) como un proceso permanente dentro de la organización ya sea con asistencia interna o externa. También son consideradas algunas de sus etapas, es decir, las conocen y saben de su importancia. Pero es importante considerar que es reconocido como proceso educativo, aunque no se conceptualiza como tal.

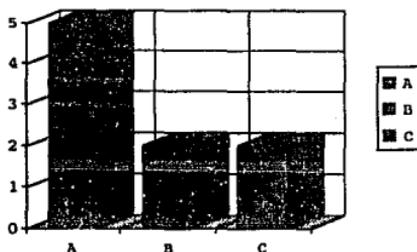
2. ORDEN LOGICO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL



- 1) Entrada
- 2) Contratación
- 3) Diagnóstico
- 4) Retroinformación
- 5) Planeación del cambio
- 6) Intervención
- 7) Evaluación
- 8) Seguimiento

2. Como se aprecia en la gráfica, el orden de las etapas de DESARROLLO ORGANIZACIONAL variaron según los criterios de cada entrevistado. Ya que cada uno (100 %) ordenó de diferente manera las etapas. De aquí que las fases no mantengan necesariamente una estructura rígida que no sea capaz de adecuarse a las circunstancias.

3. ESTRATEGIA EDUCATIVA



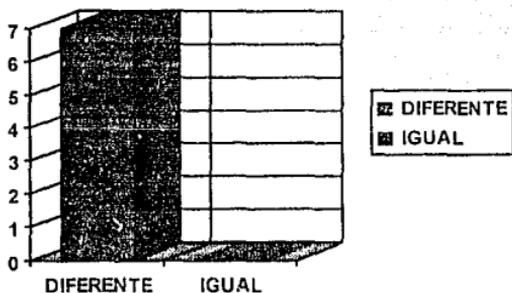
A) La estrategia educativa es el arte de coordinar las acciones educativas para alcanzar los objetivos pretendidos o preestablecidos por la organización.

B) La estrategia educativa son amplios senderos que conducen a la ejecución de la misión de la organización, acompañada de técnicas que son veredas más angostas en el camino hacia la ejecución de una estrategia relacionada.

C) La estrategia educativa es un conjunto de metas y políticas principales.

3. Como se aprecia en la gráfica, la mayoría (55 %) considera a la Estrategia Educativa como una actividad coordinadora de las acciones, con previa planeación y algunos pocos (22 %) consideran que está compuesta por tácticas, lo cual es verdadero. Otros (22 %) la consideran simplemente como conjunto de metas y políticas principales. De aquí que se observe que existe un concepto acertado de Estrategia Educativa.

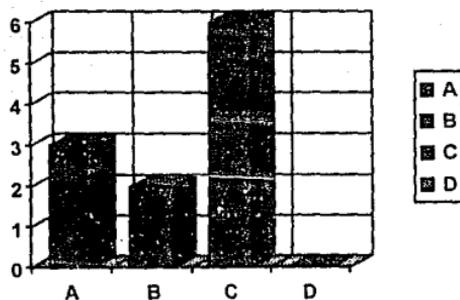
4. ORDEN LOGICO DE LAS FASES DE ESTRATEGIA EDUCATIVA



- A) Configurar objetivos
- B) Manejo ejecutor para conseguir objetivos
- C) Coordinar acciones educativas
- D) Visión de oportunidades

4. Como se aprecia en la gráfica, el orden de las etapas de Estrategia Educativa varió según los criterios de cada entrevistado. Ya que cada uno (100 %) ordenó de diferente manera las etapas. De aquí que se considere un orden rígido en las mismas.

5. COMO SE CONSIDERA AL PROCESO DE DEBARROLLO ORGANIZACIONAL



- A) Administrativo
- B) Recursos Humanos
- C) Educativo
- D) Otro

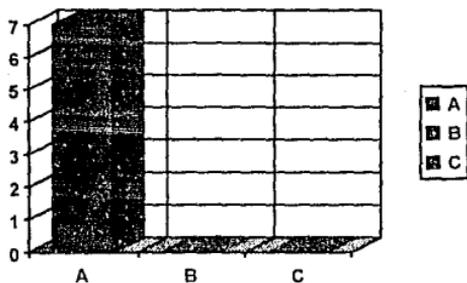
5. Como se aprecia en la gráfica, la mayoría (54 %) considera al DESARROLLO ORGANIZACIONAL como un proceso educativo.

Por otro lado, (27 %) lo considera como un proceso administrativo.

Mientras que la minoría (19 %) lo considera como un proceso de Recursos Humanos.

De aquí que se ubique al DESARROLLO ORGANIZACIONAL como Estrategia Educativa en sus conceptos básicos.

6. LA EDUCACION ES UN PROCESO QUE:

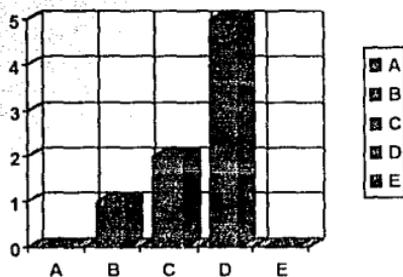


- A) Modifica conductas
- B) Logra grados académicos
- C) Permite beneficios económicos

6. Como se aprecia en la gráfica, (100 %) todos coinciden en que la educación es un proceso que modifica conductas.

De aquí que se considere al DESARROLLO ORGANIZACIONAL como medio de perfeccionamiento en la empresa.

7. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL SE ABOCA A RESOLVER O MODIFICAR ASPECTOS:



- A) Técnicos
- B) Estructurales
- C) Conductuales
- D) Todos los anteriores
- E) Ninguno de los anteriores

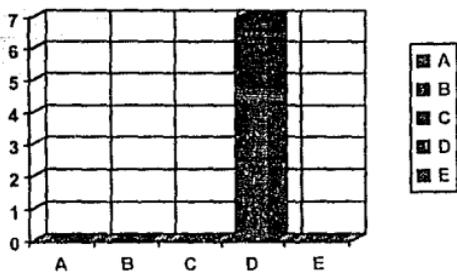
7. Como se aprecia en la gráfica, la mayoría (63 %) considera que el DESARROLLO ORGANIZACIONAL se aboca a resolver o modificar aspectos tanto técnicos y estructurales como conductuales.

La minoría (13 %) considera que el DESARROLLO ORGANIZACIONAL se aboca a resolver aspectos meramente conductuales.

Mientras que los últimos (24 %) consideran que el DESARROLLO ORGANIZACIONAL se aboca a resolver aspectos meramente estructurales.

Por lo que el DESARROLLO ORGANIZACIONAL es considerado como un proceso capaz de atender diversas necesidades de los empleados.

8. LA EDUCACION SE ABOCA A RESOLVER O MODIFICAR ASPECTOS DE:

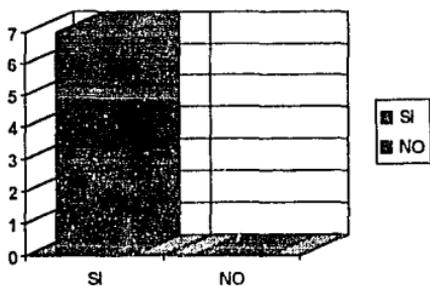


- A) Conocimientos
- B) Habilidades y destrezas
- C) Actitudes
- D) Todos los anteriores
- E) Ninguno de los anteriores

8. Como se aprecia en la gráfica, (100 %) todos consideran que la educación se aboca a resolver aspectos de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes.

Por lo que se considera que la educación es capaz de mejorar la calidad de vida en el trabajo.

9. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL FACILITA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA PERSONA



A) SI

B) No

9. Como se aprecia en la gráfica, (100 %) todos consideran que el proceso de DESARROLLO ORGANIZACIONAL puede ser un medio que facilite el desarrollo integral de la persona.

Por lo que podría existir mayor coherencia entre lo que piensa, dice y efectúa la persona.

10. Cada una de las personas que relacionaron las etapas del DESARROLLO ORGANIZACIONAL con las fases de Estrategia Educativa lo hicieron de modo diferente.

Por lo que se considera que no hay un criterio común para relacionar las fases entre ambos procesos.

9. Conclusiones de la encuesta y cuestionario

Los encuestados no tienen claro un orden en el proceso de DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Existe un conocimiento general acertado del concepto de Estrategia Educativa.

Las etapas de la Estrategia Educativa son consideradas con un orden rígido necesario.

El DESARROLLO ORGANIZACIONAL es reconocido como proceso educativo, aunque no se conceptualiza como tal.

El DESARROLLO ORGANIZACIONAL se considera como un proceso que puede llevar a un cambio en la conducta, en las diversas áreas educables de la persona humana.

De lo anterior, se concluye que la mayoría de los encuestados consideran a la educación como un proceso en el que se modifica y mejora la conducta de la persona en sus diversas potencialidades, y a su vez el DESARROLLO ORGANIZACIONAL es considerado como un camino que puede modificar las mismas; por lo que se infiere que se considera en general al DESARROLLO ORGANIZACIONAL como Estrategia Educativa (planeación, realización y evaluación) pero que no se tiene un criterio homogéneo para relacionar las etapas de ambos procesos.

CAPITULO V

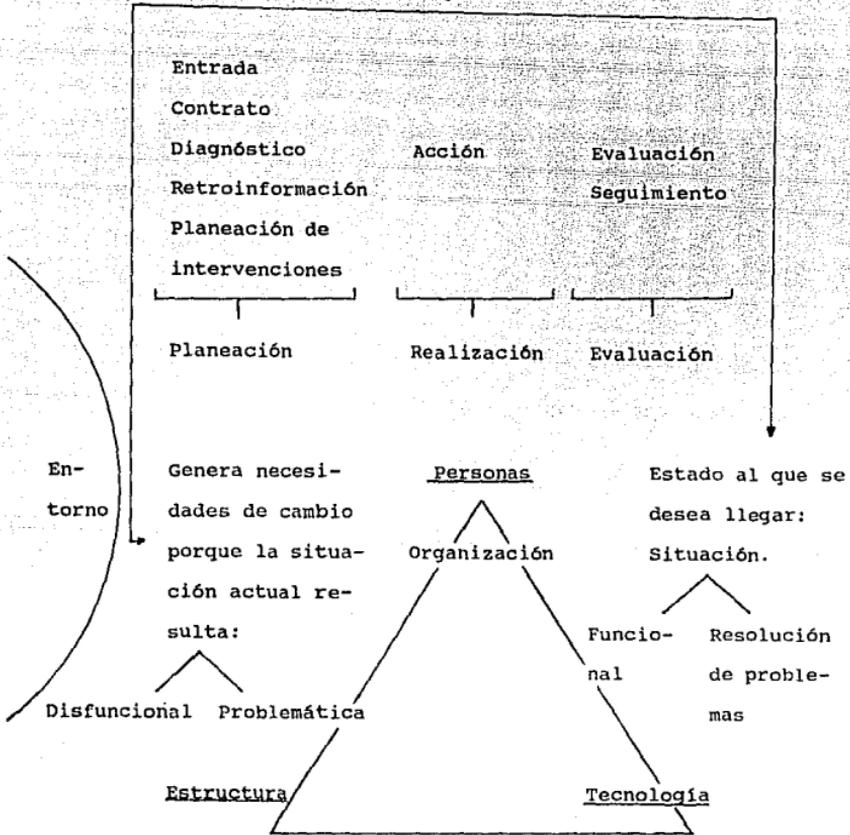
PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA EDUCATIVA QUE FACILITE EL CAMBIO HACIA EL LOGRO DE ORGANIZACIONES COMPETENTES

En el capítulo anterior se concluyó que si bien el DESARROLLO ORGANIZACIONAL se conceptualiza como un proceso que implica acciones educativas, no se define claramente cómo relacionar al DESARROLLO ORGANIZACIONAL con una Estrategia Educativa. Por tanto, en el presente capítulo, se pretende explicar la interrelación que puede establecerse entre un proceso de DESARROLLO ORGANIZACIONAL y un proceso educativo. La forma elegida para explicarlo, es un modelo que sirva de guía de análisis para establecer estrategias educativas que faciliten cambios planeados dirigidos a lograr organizaciones competentes.

En síntesis el modelo se resume en el esquema de la siguiente página, mismo que será explicado posteriormente.

TRANSICION

Cambio planeado

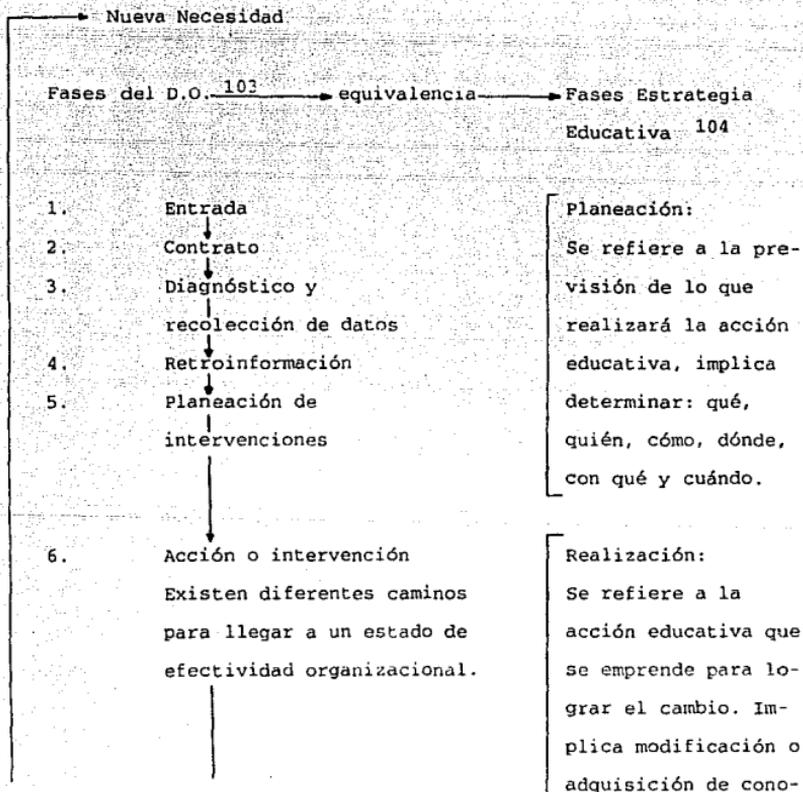


El modelo que se propone tiene como premisa que el DESARROLLO ORGANIZACIONAL es un cambio planeado que implica una estrategia educativa.

Postula como variables de estudio dependientes las fases de transición del cambio porque éstas serán la base de referencia en el proceso de análisis.

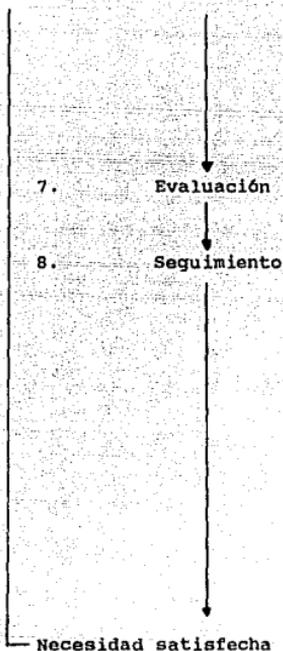
Estas fases de transición se muestran en la siguiente página en un cuadro y más adelante se explicará cada una.

Entorno



¹⁰³ cfr. WARNER, Burke., Desarrollo Organizacional. Punto de Vista Normativo., p. 76

¹⁰⁴ cfr. NERICI, Imideo., Hacia una Didáctica General Dinámica., p. 128



adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes.

Evaluación:

Se refiere a la corroboración de resultados. Se realiza a lo largo del proceso y al final del mismo.

Permite rectificar o ratificar situaciones

Planeación:

La planeación didáctica corresponde a las siguientes fases del DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

1. Entrada.

Se refiere al primer contacto que se da entre el consultor, es decir, el facilitador del cambio; y el asesorado, es decir, el que necesita ayuda para lograr el cambio, que puede ser una persona, un grupo o una empresa. Después del contacto, ambos empiezan el proceso de explorar conjuntamente la posibilidad de mantener relaciones laborales. En general, el asesorado evalúa:

Si podrá mantener una relación cordial con el consultor.

Si su experiencia personal será aplicable a la situación actual.

Si los conocimientos del consultor son confiables y él es competente.

Durante el proceso de exploración el consultor evalúa los siguientes puntos:

Si podrá mantener una buena relación con su asesorado.

La motivación y los valores que el cliente maneja.

La predisposición del cliente al cambio.

La cantidad y calidad de recursos para respaldar la labor del cambio.

Los factores potenciales de apoyo para el cambio. (si el asesorado goza de la capacidad y facultad de tomar decisiones que permitan el cambio o si deberá acudir a una autoridad de

mayor jerarquía).

Si las exploraciones mutuas entre consultor y asesorado se desarrollan favorablemente durante esta etapa, el siguiente paso será:

2. Contratación

Se refiere al contrato enunciado de un acuerdo que aclare de manera sucinta lo que el consultor conviene que hará; si está hecho a conciencia, también indicará lo que el cliente se propone hacer. Es decir, un compromiso explícito acerca de las expectativas que el asesorado y el consultor tienen mutuamente de como van a trabajar juntos.

El contrato puede ser únicamente un acuerdo de tipo oral basado en la confianza, o puede ser un documento legal.

El contrato en el DESARROLLO ORGANIZACIONAL indica en el proceso un intercambio explícito de expectativas, generalmente aclara tres áreas críticas para el consultor y el asesorado:

Lo que ambos esperan de la relación.

Qué cantidad de tiempo invertirá cada uno de ellos, cuándo lo invertirán y a que costo.

Las normas en las que se basarán ambos.

Una buena práctica en la consultoría de DESARROLLO ORGANIZACIONAL es la de renovar o renegociar el contrato en forma periódica.

3. Diagnóstico

Se refiere a un proceso analítico de identificación y medida

de las variables relevantes y válidas de la efectividad organizacional. Con el propósito de ayudar en el proceso de planear estrategias educativas de mejoramiento para la organización, tanto como la medición de estos esfuerzos para determinar si son apropiados y eficientes. También aumenta la posibilidad de dirigirse a los asuntos apropiados dentro de la organización y la probabilidad de que sean aplicadas o recomendadas algunas intenciones correctas.

Las propiedades del diagnóstico organizacional son:

3.1. La base teórica.

Lista de suposiciones que muestran un marco de referencia, que es, en sí mismo apropiado para, y derivado de la práctica a través de un marco de referencia teórico. Así el marco de referencia sirve al propósito único de proporcionar una visión general de cómo funcionan las organizaciones.

3.2. Totalidad

Cualquier diagnóstico deberá comprender las propiedades del sistema como un todo.

3.3. Representatividad

Representar los estados funcionales como existen en diferentes componentes del sistema.

3.4. Predicción

El diagnóstico debe enfocarse en los eventos y condiciones que toman lugar en la secuencia causal temprana que define el funcionamiento del sistema organizacional. Esto implica menor

atención sobre las salidas del sistema y mayor énfasis sobre las entradas y la transformación del sistema.

3.5. Potencial de mejoramiento

Debe ser en términos de aquellas áreas que pueden dar resultados tangibles.

3.6. Prioridad

El diagnóstico debe hacerse antes de la intervención, y en determinado grado debe influir en el tipo y nivel de la intervención.

3.7. Enfoque

De parte del consultor primordialmente hacia un incremento en la efectividad de su cliente.

3.8. Diferencial

El diagnóstico implica diversas etapas o fases, las cuales se distinguen por medio de herramientas específicas de evaluación y que tienen, en la acción de examen final, diferentes consecuencias.

De lo anterior, que el diagnóstico se basa en la comparación de información que es representativa y predecible, diferencial en su naturaleza, y comprensiva en relación a un marco de referencia teórico. Y que determine el método de intervención a instrumentarse, para alcanzar un aumento en el funcionamiento de su sistema particular.

Elementos del diagnóstico

Son tres los componentes básicos del diagnóstico:

1. Generación de la información.

Los aspectos claves de este componente son:

1.1. La forma en que se toma la información

Existen básicamente dos métodos de recopilar información, el primero es la entrevista / observaciones y el otro es por medio de cuestionarios. La información de los cuestionarios registrada se agrega y se archiva más fácilmente que la información de las entrevistas. El cuestionario consta de cuatro características principales. Primera, compara cómo la organización está funcionando hoy en comparación a cómo funcionó en un momento determinado del pasado. La segunda característica es que permite que el funcionamiento de la organización sea comparado con otras organizaciones similares. La tercera característica es que pueden capacitar para ver cómo funciona la organización en comparación a cómo los empleados dentro de la organización quisieran que funcionara. Por último es que se puede comparar cómo funciona la organización hoy y cómo la investigación y experiencias pasadas han demostrado que debería funcionar.

1.2. La frecuencia de las actividades de recopilación de información.

La frecuencia con que se recolecta la información varía, según el contenido de la información y la estabilidad del sistema de la organización. Entre más estable el sistema, menos necesidad

hay de generar información.

1.3. La metodología utilizada para la recopilación de la información.

Los aspectos claves son:

Diseñar procedimientos para manejar cantidades grandes de información.

Almacenar eficiente y recuperablemente la información.

Ordenar la información.

La recopilación puede depender de las percepciones del consultor y de las percepciones de terceros.

4. Retroinformación

Se refiere a celebrar reuniones con el asesorado, por lo general primero con el jefe solo y más tarde con el grupo a partir del cual se reunieron los datos.

Es decir, es algo más que dar información solamente, o informar los resultados de la recopilación y el análisis de la información.

Las personas en los grupos que utilizan la retroinformación pueden crear el cambio y utilizarse con éxito en las organizaciones. Su utilización efectiva debe basarse en una comprensión de la manera como la información cambia el comportamiento y provoca cambios a través de la creación y dirección de energía. La energía debe ser creada y dirigida. Además, la efectividad de los distintos mecanismos de retroinformación dependen tanto de las características de la

retroinformación como de las características del proceso de la utilización de la misma. En consecuencia, la retroinformación no lleva automáticamente al cambio, deben elaborarse varios planteamientos: primero si la retroinformación crea alguna motivación. De no ser así, no habrá entonces potencial para el cambio. Las personas no se sienten movidas para actuar y, por lo tanto, no puede tener lugar el cambio. Si se crea la motivación, se vuelve importante el segundo planteamiento. La retroinformación puede crear motivación para utilizar la información en la identificación y solución de problemas.

Las características de una retroinformación efectiva son:

4.1. Pertinente

La información sólo puede motivar si se relaciona con aspectos que sean significativos para los receptores.

4.2. Comprensible

Es importante que la forma, el lenguaje y los símbolos utilizados en la retroinformación sean familiares y entendibles para los individuos en la organización.

4.3. Descriptiva

Se debe relacionar la información con sucesos de la vida cotidiana, por ende, se necesita que la misma sea descriptiva.

4.4. Verificable

Es necesario que la información retroalimentada se presente de tal modo que permita a los receptores validar los descubrimientos. Esta clase de información permite al receptor

hacer su propio juicio sobre si la información es verdaderamente representativa de los acontecimientos en la organización.

4.5. Limitada

Las personas tienen límites en cuanto a la cantidad de información recibida o procesada en determinado momento. Una información limitada y organizada es más efectiva en la creación y dirección de energía.

4.6. Impactable

Es valioso proporcionar información sobre la organización en conjunto, la mayoría de las personas no puede hacer mucho acerca del funcionamiento de la organización total. Debe incluir en forma general, las áreas de la organización que se encuentran bajo control del grupo receptor.

4.7. Comparativa

Deben incluirse datos que puedan servir como puntos de comparación. Con dicha ayuda, los receptores podrán determinar si la comparación es válida o no, y realizar sus propias comparaciones.

4.8. No final

La utilización efectiva de la retroinformación implica usarla como punto de arranque para una mayor exploración y no como punto final, de modo que puede ser un estímulo para la acción.

Para que la retroinformación sea efectiva, la información formal debe servir solamente como punto de arranque para una

recopilación de información, una identificación de problemas y una solución de éstos más profundas.

La presentación de la información debe proporcionar a las personas de la organización suficiente información con la cual puedan trabajar y, simultáneamente, no deberá proporcionar información en grandes cantidades. Sino que deberá ser detallada para que las personas puedan comenzar a identificar las causas principales de los problemas. Por último hay una sesión la cual comprende generalmente tres pasos: primero, el consultor proporciona la información con las características arriba mencionadas. Posteriormente se produce un debate general en el que se plantean preguntas aclaratorias y se tratan de responder. Finalmente, se dedica algún tiempo a la interpretación del consultor. De ésta manera trabajan conjuntamente el grupo asesorado y el consultor, con la intención de alcanzar un diagnóstico final que describa objetivamente la situación actual del sistema.

5. Planeación de intervenciones

Se refiere a los pasos que se seguirán para la posterior ejecución, lo que ha de realizarse. Sin embargo, cuanto más complejo es el diagnóstico o cuanto más extenso es el sistema cliente, será más apropiado que la fase de planeación pase a ser un acontecimiento más tardado, después de las sesiones de retroinformación.

Lo que se pretende en ésta fase de planeación es generar

pasos opcionales que respondan correctivamente a los problemas que se identificaron en el diagnóstico. Posteriormente, decidir el paso o pasos que hayan de darse. Durante esta fase el consultor en DESARROLLO ORGANIZACIONAL trabaja una vez más en colaboración con el asesorado, principalmente para generar y explorar las consecuencias de los otros pasos de acción. La decisión final acerca de los pasos que se darán corresponde al asesorado y no al consultor.

Realización:

La instrumentación didáctica se refiere a la siguiente fase del DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

6. Acción o intervención

Se refiere a la acción emprendida como tal. Las posibilidades son diversas, y las intervenciones escogidas serán un reflejo del diagnóstico y una respuesta al mismo. Cualquiera que sea la intervención, el consultor en DESARROLLO ORGANIZACIONAL seguirá trabajando con el asesorado ayudándolo a que sea exitosa.

Esta intervención puede darse a tres niveles diferentes como se mencionó anteriormente individual, grupal y organizacional. A continuación se mencionarán y explicarán de modo general tres intervenciones que pueden llevar a una mejora en la efectividad de cada nivel. No se pretende agotar cada una de las intervenciones debido a su magnitud y complejidad, sino tener una

idea breve de los mismos.

1. Nivel individual.

1.1 Planeación de vida y carrera. 105

Definición:

Es aquel programa de planeación que toma en cuenta las opiniones, deseos y objetivos de los afectados con la finalidad de lograr la mejor trayectoria de sus empleados.

Objetivo:

Conocer las necesidades futuras de la organización así como las oportunidades profesionales que ello significará.

1.2. Entrenamiento y desarrollo. 106

Definición:

Es el proceso de preparación para un esfuerzo físico o mental, que permitan realizar una actividad o labor que comprenda integralmente a la persona en todo el desarrollo o formación de su personalidad considerando, carácter, hábitos, cultivo de la inteligencia, capacidad para dirigir, educación de la voluntad y sensibilidad hacia los problemas humanos.

Objetivo:

Adecuar las características y habilidades del recurso humano con los requerimientos de las labores que son desempeñadas o se desempeñarán a futuro, para alcanzar la optimización del recurso humano, con la intención de hacerlo más satisfactorio a sí mismo,

¹⁰⁵cfr. KEITH, Davis, et al., Administración de Personal y Recursos Humanos., p. 170

¹⁰⁶cfr. ARIAS, Fernando., Administración de Recursos Humanos., p. 319

a la organización y a la comunidad con la que interactúa.

1.3. Centro de evaluación de personal. 107

Definición:

Es un método estandarizado para la evaluación del potencial a futuro de los empleados, se basa en tipos múltiples de evaluación y evaluadores.

Objetivo:

Ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

2. Nivel grupal.

2.1. Formación de equipos de trabajo. (productividad) 108

Definición:

Es la formación de grupos de modo que resulte un agrandamiento del puesto a nivel de equipo, más que individual.

Objetivo:

Asignar a un equipo un gran número de tareas para que sean resueltas efectivamente.

2.2. Círculos de calidad

Definición:

Grupo de trabajo de ocho a diez empleados y supervisores que tienen una área común de responsabilidad y se reúnen voluntariamente para resolver problemas vinculados a sus propias

¹⁰⁷ cfr. KEITH, Davis, et al., Administración de Personal y Recursos Humanos., p.200

¹⁰⁸ cfr. MADDOX, Robert., Formación de equipos de trabajo., p. 13

áreas.

Objetivo:

Mejorar los niveles de efectividad a través de la involucración del personal de la empresa.

Fortalecer el respeto humano creando un ambiente de trabajo digno y adecuado.

Desarrollar la capacidad y el potencial humano de modo que le produzca mayor autorrealización y satisfacción por medio del trabajo mismo.

2.3. Intervenciones técnicas estructurales (sociotécnica) ¹⁰⁹

Definición:

Sistema que se basa en la premisa de que toda organización es un sistema social y técnico. Por lo que ambos subsistemas y su acción recíproca deben de ser considerados.

Objetivo:

Balancear equilibradamente los subsistemas técnico y humano.

3. Nivel organizacional.

3.1. Planeación estratégica.

Definición:

Es la función orgánica básica de la gestión directiva que razona proyectando aquéllo que desea alcanzar y la manera de lograrlo.

¹⁰⁹ cfr. WARNER, Burke., Desarrollo Organizacional. Punto de Vista Normativo., p. 30-31

Objetivo:

Traducir la misión de la organización a términos concretos, definir los resultados deseados o necesarios que hay que alcanzar dentro de un tiempo determinado.

3.2. Calidad total.

Definición:

Proceso que busca asegurar que los bienes y los servicios cumplan ciertas especificaciones preestablecidas.

Objetivo:

Producir servicios y productos de calidad.

3.3. Administración por objetivos. ¹¹⁰

Definición:

Es el proceso de convertir todos los objetivos generales de la organización en objetivos específicos para unidades organizacionales y miembros individuales.

Objetivo:

Establecer participativamente metas tangibles, verificables y medibles para lograr su consecución.

Evaluación

La evaluación didáctica comprende a las siguientes fases del DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

¹¹⁰ Cfr. ROBBINS, Stephen., Administración Teoría y Práctica., p. 126

7. Evaluación.

Por lo general es mejor que el consultor en DESARROLLO ORGANIZACIONAL no conduzca la evaluación debido a que posiblemente no sea objetivo su criterio, porque es difícil concentrarse en lo que necesita un cambio y al mismo tiempo evaluar su éxito.

El modo de evaluación puede comprender desde los asesorados que se sienten satisfechos, hasta los resultados de una labor de investigación en la que se emplean controles y análisis de datos múltiples. Se pretende realizar una evaluación objetiva y sistemática para determinar causas y efectos. Esto se complica debido a que generalmente no hay un grupo de control apropiado para la comparación.

La evaluación es de gran importancia debido a que el proceso suele reforzar la acción de cambio y es una manera de ser concientes de la acción desempeñada.

La labor evaluadora no tiene que cumplir con todas las normas de una investigación rigurosa ni con el método científico, pero sí deberá ofrecer datos adecuados para tomar decisiones razonables en relación con cambios a futuro.

8. Seguimiento.

Se refiere al proceso que ayuda a regular el cambio social, el cual ha pasado a ser una nueva rutina en la vida de la organización. También se llevan a cabo comprobaciones periódicas con los gerentes del cliente en relación con la constante

eficacia de los cambios y así mismo las actividades más sistemáticas de seguimiento, como conducir estudios anuales, asistir a reuniones del personal de gerencia en calidad de consultor de procesos o celebrar reuniones externas para planeación o diagnóstico, correspondientes a departamentos o divisiones.

Las organizaciones tienen la necesidad constante de comprobaciones periódicas y objetivas del diagnóstico; de aquí que se de el seguimiento y nuevos datos para diagnósticos y acciones posteriores. El proceso es cíclico, puesto que toda organización es dinámica y sigue de manera natural el proceso entrópico, siempre habrá una posibilidad de labor de consultoría.

Por último se puede decir que las fases de DESARROLLO ORGANIZACIONAL no están aisladas, se mezclan y sobreponen entre sí. Cuando el consultor se introduce en la organización del asesorado para captar información mediante entrevistas, cuestionarios y su observación, ha comenzado a la fase de intervención o acción. Y a pesar de que la evaluación aparece enumerada en séptimo lugar, comienza desde las primeras fases por lo que al cliente se refiere. Estas fases son guías útiles para la planificación y para establecer el orden de las secuencias de actividades y acontecimientos, pero no se deben considerar como pasos rígidos que han de seguirse uno tras otro, ni tampoco son las únicas fases de consultoría para el DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Estas guías ayudan a alcanzar los objetivos del DESARROLLO ORGANIZACIONAL, como proporcionar a las personas varias posibilidades de elección, de modo que sus sentimientos de libertad no se sientan atropellados y reducir así su resistencia, también se pretende implicar a las personas en la toma participativa de decisiones, así como en la comunicación que se refiere al sentido del cambio organizacional, para que el compromiso con la puesta en práctica del cambio sea más adecuado.

Asimismo, el modelo de análisis postula como variables de estudio independientes, las circunstancias específicas de cada organización. De manera concreta se han clasificado en las siguientes categorías, mismas que se encuentran en cualquier organización:

Personas. Las personas constituyen el sistema social interno de la organización, el cual está compuesto por individuos y grupos. Las personas presentan diferencias individuales en lo biológico (edad física, estatura, peso, etc.); psicológico (personalidad, percepción, carácter, etc.); y social (costumbres, posición, valores, etc.).

Estructura. La estructura define las relaciones formales de las personas en la dinámica interna de la organización. Se refiere a rangos, posiciones jerárquicas, actividades y funciones. La estructura se caracteriza por su grado de complejidad; de formalidad; y de centralización.

Tecnología. La tecnología proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influye en las tareas que desempeña. Se refiere a sistemas y procesos de trabajo, maquinaria, herramientas, instrumentos de trabajo, etc.

Entorno. El entorno se conforma de aquellos factores que afectan directa o indirectamente a la organización y sobre los cuales ella no tiene poder de decisión por lo que solo decide en cómo manejarlo. Se trata entonces de aspectos como políticas gubernamentales; comportamientos de mercado; situaciones de otros países; etc.

De todo lo anterior, se puede concluir que la estrategia educativa deberá trabajarse consecuentemente de la estrategia de DESARROLLO ORGANIZACIONAL, pues ésta en el proceso, irá señalando las necesidades educativas en la empresa, aportando a la misma menor rotación de personal, mayor satisfacción en el trabajo, menor ausentismo y mayor calidad en sus productos y / o servicios.

CONCLUSIONES

1. Todos los hombres son iguales en esencia, y poseen características individuales que los diferencian de los demás. A su vez éstas últimas son susceptibles de perfeccionamiento; el cual depende de la libre voluntad del hombre.

2. Los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y educativos que se existen en las organizaciones; influyen a la personalidad y vida individual de la persona.

3. Aunque el cambio se ubique en los recursos materiales o técnicos (nuevos sistemas de trabajo) el cambio implica reeducar "algo"; ya sea conocimientos, habilidades, actitudes y/o destrezas de los recursos humanos.

4. Toda empresa es un sistema organizado que involucra recursos técnicos, materiales y humanos que se encuentran interactuando en forma interdependiente, en donde si se afecta uno de éstos elementos, repercute en algún grado en el resto.

5. El DESARROLLO ORGANIZACIONAL busca el desarrollo de la persona para alcanzar mayor efectividad dentro de la empresa. Por lo tanto el DESARROLLO ORGANIZACIONAL es un cambio planeado que implica una Estrategia Educativa para desarrollar paralelamente de los recursos técnicos y materiales, a los recursos humanos; al estar los primeros en función de los segundos.

6. La estrategia educativa deberá trabajarse consecuentemente de la estrategia de DESARROLLO ORGANIZACIONAL pues ésta en el proceso, irá señalando las necesidades educativas.

7. Las fases que componen al DESARROLLO ORGANIZACIONAL no mantienen una estructura rígida, al adaptarse a las circunstancias de cada caso, y se van complementando entre sí.

8. El DESARROLLO ORGANIZACIONAL implica una estrategia educativa porque cualquier alteración que se produce dentro de la organización, ya sea en las personas, en la estructura o en la tecnología; o fuera de la organización, en el entorno, afecta en algún grado, la modificación o adquisición de nuevas conductas. Se trata entonces de un proceso de aprendizaje que deberá planearse, instrumentarse y evaluarse; por lo que el papel del Pedagogo será el de facilitar el proceso de cambio hacia el logro de organizaciones competentes.

BIBLIOGRAFIA

1. ACEVES, Magdaleno; Psicología General; México: Ed. Cruz 1981; p. 280
2. ACHILLES, Fernando; Desarrollo Organizacional; México: Ed. Limusa 1991; p. 183
3. ANSOFF, Igor; La Estrategia de la Empresa; España: Ed. EUNSA; p. 241
4. ARIAS, Fernando; Administración de Recursos Humanos; México: Ed. Trillas 1982; p. 525
5. BASAVE, Agustín; Filosofía del Hombre; México: Ed. Colección Austral; p. 274
6. BECKHARD, Richard; Transiciones Organizacionales; México: Ed. SITESA 1989; p. 123
7. BROCK, William; Resource, American Society for Personnel Administration; Ed. Summer 1990; p. 178
8. BURKE, Warner; Desarrollo Organizacional. Punto de Vista Normativo; Ed. SITESA 1988; p. 197
9. CARDONA, Carlos; Ética del Quehacer Educativo; Madrid: Ed. Rialp 1990; p. 179
10. CATNALL, C. Toward a Theory for the Evaluation of a Organizational Change. Human Relations; Ed. Penguin books; p. 905
11. CONCILIO VATICANO II; Constitución Gaudium et. Spes; Ed. BAC No. 52

12. CORTE, Lines; Educación y Sociedad; México: 1988; p. 84
13. DESSLER, Gary; Organización y Administración: Enfoque Situacional; México: Ed. Prentice Hall 1988; p.410
14. GARCIA HOZ, Víctor; El Nacimiento de la Intimidad; Madrid: Ed. Rialp 1980; p. 171
15. GARCIA HOZ, Víctor; Calidad de Educación Trabajo y Libertad; Barcelona: Ed. Dossat 1982; p. 124
16. GARCIA HOZ, Víctor; Cuestiones de Filosofía y Social de la Educación; Madrid: Ed. Rialp; p. 139
17. GARCIA HOZ, Víctor; Principios de Pedagogía Sistemática; Madrid: Ed. Rialp 1987; p. 694
18. GILBREATH, Robert; La Estrategia del Cambio; México: Ed. Mc. Graw Hill 1989; p. 227
19. HAMPTON, David; Administración Contemporánea; México: Ed. Mc. Graw Hill 1987; p. 580
20. HUSE, Edgar, et al., El Comportamiento Humano en el Trabajo; México: Ed. Addison Wesley Iberoamericana 1990; p. 439
21. KATZ, Daniel, et al., Psicología Social de las Organizaciones; México: Ed. Trillas 1989; p. 547
22. KEITH, Davis, et al., Administración de Personal y Recursos Humanos; México: 1991; p. 395
23. KEITH, Davis, et al., El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional; México: Ed. Mc. Graw Hill 1988; p. 608

24. KELLY, William; Psicología de la Educación; Madrid: Ed. Mc. Graw Hill; p. 359
25. LARIS, Francisco; Estrategias para la Planeación y el Control Empresarial; México: Ed. Trillas 1979; p. 343
26. LAUWERYS, Joseph; La Educación en el Mundo de la Industria; Buenos Aires: Ed. Estrada 1971; p. 253
27. LEVI, Amir; Second-Order Planned Change: Definition and Conceptualization, Organizational Dynamics; Ed. Prentice Hall; p.116
28. LLANO, Carlos; Análisis de la Acción Directiva; México: Ed. Limusa 1990; p. 307
29. LUTHE, Rodolfo; La Empresa Humana; México: Ed. Limusa 1990; p. 136
30. MADDIX, Robert; Formación de Equipos de Trabajo; Ed. Trillas 1991; p.80
31. MARGUILES, Newton, et al., Desarrollo Organizacional; México: Ed. Diana 1990; p. 795
32. MATOS, Luis; Compendio de Didáctica General; Buenos Aires: Ed. Kapelusz 1982; p. 355
33. MESSNER, Johannes; Ética Social Política y Económica a la Luz del Derecho Natural; España: Ed. Rialp; p.1575
34. MILLAN PUELES, Antonio; Persona Humana y Justicia Social; México: Ed. Rialp 1973; p. 164
35. NAVARRO, Fernando; La Dirección por Sistemas; México: Ed. Limusa 1990; p. 278

36. NERICI, Imideo; Hacia una Didáctica General Dinámica; Buenos Aires: Ed. Kapeleusz 1979; p. 541
37. OLIVEROS, Otero; La Educación para el Trabajo; Pamplona: Ed. EUNSA 1985; p. 167
38. SADA, Ricardo, et al., Curso de Teología Moral; México: Ed. Minos 1989; p. 308
39. SACHSE, Matthias; Planeación Estratégica en Empresas Públicas; México: Ed. Trillas 1990; p. 224
40. REINER, James; Turnaround of Information Systems at Honey Well; Ed. Academic; p. 89
41. ROBBINS, Stephen; Administración Teoría y Práctica; México: 1987; p. 560
42. ROBBINS, Stephen; Comportamiento Organizacional; México: Ed. Prentice Hall 1987; p. 556
43. SANABRIA, Rubén; Lógica; México: Ed. Porrúa 1982; p. 269
44. SANABRIA, Rubén; Ética; México: Ed. Porrúa 1982; p. 256
45. SARRAMONA, Jaime, et al., Aspectos Diferenciales de la Educación; España: Ed. CEAC 1977; p. 236
46. SARRAMONA, Jaime, et al., Introducción a la Pedagogía Diferencial; España: Ed. Rialp; p.454
47. SCHEIN, E. The Role of the Founder in Creating Organizational Culture; Ed. Sage; p. 164
48. STRAW, Barry; Organizational Psychology and the Pursuit of the Happy Productive Worker; Ed. Summer; p. 88

49. TORRE DE LA, Francisco, et al., Introducción al Trabajo;
México: Ed. Mc. Graw Hill 1990; p.93

50. VERNEAUX, Roger; Filosofía del Hombre; Barcelona: Ed.
Herder; p. 234