

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE PSICOLOGIA



Técnicas de Grupo, aplicadas a la Disminución
de la Resistencia al cambio en las Organizaciones.

TESIS

447
PSI

Que para Obtener el Título de
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

PRESENTAN

— María Teresa López Minero
Inés Navidad Pineda Cárdenas

MEXICO 1974



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A MIS PADRES

Con mi amor y admiración
agradeciéndoles mi forma-
ción y sus sacrificios.

A MIS HERMANOS
Eliseo, Jorge y Silvia
con todo mi cariño.

Ma. Teresa López M.

A MIS PADRES

Con mi cariño y agradecimiento.

A MIS HERMANOS

A MI ESPOSO E HIJA

Con todo mi amor.

Inés N. Pineda C.

Con especial agradecimiento al Dr. Darvelio
Alberto Castaño y Dra. Graciela Sánchez
Bedolla, por la ayuda que nos prestaron para
la realización del presente trabajo.

I N D I C E

LAS TECNICAS DE TRABAJO EN GRUPOS, APLICADAS A LA DISMINUCION DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES.

	Página
INTRODUCCION	1
PLANTEAMIENTO	3
I . - Organización y Cambio Social Planeado	
(1) Organización	4
a) Concepto	4
b) Tipos de Organización	7
c) Estructura de la Organización	10
d) Organización Social como sistema	13
(2) Cambio	16
a) Concepto	16
b) Tipos de Cambio	17
c) Formas de Cambio	18
d) Cambio Social Planeado. Desarrollo Organizacional. Fases del Cambio . Establecimiento de las Necesidades de Cambio. Cambios en la Tarea y Tecnología, en la Estructura y en los Procesos Sociales.	19
3. Consideración de la Resistencia al Cambio:	43
Factores materiales, psicológicos y sociales	
a) Papel del defensor de la resistencia al cam- bio	49

II . - Las Técnicas de Grupo y su aplicación a la Organización.

a) Concepto de Grupo y la Organización formal e informal	53
b) Estructura de Grupo	59
c) Conceptos de dinámica de Grupo	62
d) El desarrollo de equipos de trabajo	63
e) Diferentes técnicas de dinámica de grupos:	64
Grupos de discusión libre y dirigida	64
Grupos con tarea específica	66
Grupos de Sensibilización	66
La ventana de Johari	67
Feed back	68
Grid Gerencial	69
Mesas Redondas o reuniones	70
Estudio de casos	70
Dramatización	71
Comites	71
Clase Formal	71
f) Aplicación y criterios de disminución de la Resistencia al cambio a través de técnicas de Grupo.	72

	Página
III. - Estudios realizados sobre Resistencia al Cambio.	79
1. Diseño Experimental:	81
a) Antecedentes: Teorías y Escalas de Actitudes.	81
b) Planteamiento del Problema:	82
Antecedentes sobre técnicas empleadas	83
Interrogantes	83
c) Construcción de Hipótesis	84
d) Definición del Universo	84
e) Descripción de los Instrumentos de Trabajo y Evaluación	84
f) Descripción relatada cronológicamente del Experimento	85
g) Exposición de Datos Obtenidos	88
h) Procesamiento estadístico de los Datos	96
i) Conclusiones del Experimento	101
CONCLUSIONES.	103
BIBLIOGRAFIA.	

I C A P I T U L O

ORGANIZACION Y CAMBIO SOCIAL PLANEADO

1.- ORGANIZACION

2.- CAMBIO

3.- CONSIDERACION DE LA RESISTENCIA
AL CAMBIO

I N T R O D U C C I O N

Es indiscutible que el hombre a través de su paso por la vida sufre innumerables cambios, tanto naturales como planeados y así como el hombre se transforma, las organizaciones donde éste se desarrolla, también sufren cambios, los cuales pueden surgir debido al desarrollo tecnológico, a las necesidades derivadas del crecimiento de la organización, al mejor aprovechamiento de los recursos humanos. etc.

Estos aspectos tienen gran importancia en la dinámica de la vida actual, ya que es difícil pensar en una situación estática.

El objetivo del presente trabajo, es el de exponer algunas técnicas que faciliten la introducción e implantación de un cambio dentro de las organizaciones para disminuir la resistencia al cambio que ofrece el factor humano especialmente, empleando para ello: la información, la participación, el conocimiento de las metas y los objetivos del cambio, en sí, logrando mayor comunicación y deshechando la idea de que pueden ser afectados por dicho cambio y evitando que se origine el temor a lo desconocido, a ser destituido, a ser trasladado etc.

Al evitar la resistencia al cambio en el factor humano se logrará mejor desarrollo del trabajo, mayor producción, proyección de los mejores elementos y mayores ingresos.

No podemos afirmar que todos los cambios sean positivos, pero sí podemos decir que la ciencia ha progresado dando origen a nuevos métodos e ideas de un valor incalculable, por lo cual, -sino todos, la mayoría de los cambios nos llevan a una mejoría o a buscar objetivos más positivos.

Por todo lo anteriormente dicho sería benéfico para las organizaciones el conocimiento de las técnicas necesarias para poder efectuar adecuadamente cualquier cambio.

PLANTEAMIENTO

En el presente trabajo mencionamos tres aspectos fundamentales para el desarrollo de nuestro tema: organización, cambio y resistencia. Al hablar de organización tratamos de explicar el ambiente donde se desenvuelve el factor humano por lo que en forma breve exponemos el concepto de organización, los tipos de organización que existen y su estructura, con el objeto de -- dar una idea mas clara de los factores que afectan al individuo dentro de la organización.

Debido a la continua innovación científica, las organizaciones sufren frecuentes cambios por lo que conceptualizamos y - mencionamos algunos tipos y formas de cambio que consideramos im - portantes para nuestro tema. Dentro de las fases del cambio in - tercalamos algunos pasos que en nuestra opinión son necesarios - para disminuir o evitar la resistencia.

Al hablar sobre resistencia enfocamos tres de los prin - cipales factores que la provocan, con el fin de detectar la cau - sa de que ésta se presente y el momento adecuado donde interven - drán los métodos que aportamos, para tratar de disminuir la re - sistencia o evitarla.

Posteriormente enfocamos nuestra atención en las técni - cas de grupo que al ser aplicadas en la organización participan en forma decisiva en la disminución de la resistencia al cambio.

1.- ORGANIZACION

a) Concepto

En el planteamiento del tema que nos ocupa, hablamos de la importancia de situar al individuo dentro del lugar donde se desenvuelve, en éste caso la organización, que puede ser desde la más sencilla, hasta la más complicada, ya que son en estas diferentes organizaciones donde pasa la mayor parte de su vida.

Algunos autores la definen como:

"Una organización es la coordinación racional, de las actividades de un número de personas para la obtención de un propósito común, a través de una división de labores y funciones y a través de la delegación de autoridad y responsabilidad" (E.Shein)

Existen tres conceptos de organización para Bernal y -- Alban:

Concepto Técnico. Organización es un conjunto de tareas especializadas y de procedimientos de trabajo.

Concepto de Supervivencia. Organización es una estructura articulada de autoridad en la que el poder formal es un atributo de la posición de una persona en dicha estructura.

Concepto Social. Organización es un sistema de seres humanos dinámicamente interdependientes que toman parte en el proceso de:

- a) Tomar decisiones
- b) Comunicación
- c) Fijación de Normas
- d) Reparto de Recompensas y castigos. (2)

Para Amitai Etzioni las organizaciones son unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos. (3)

Organización es el establecimiento de relaciones de conducta entre trabajo, personas y lugares de trabajo, seleccionados para que el grupo trabaje unido en forma eficiente. (George R. Terry) (4)

John M. Pfiffner y Frank P. Sherwood definen a la organización como el patrón de formas en que grandes cantidades de personas (demasiadas para tener un contacto estrecho, cara a cara) establecen y llevan a cabo fines en forma sistemática en los que todos han convenido. (5)

Tomando en cuenta que hay varias acepciones de organización y estas tienen diferentes propósitos podemos unir las al decir que la organización es un conjunto de labores a realizar, que van a llevarse a cabo con un orden o sistema, estas labores o funciones se designan a cada uno de los miembros que forman la organización, de acuerdo a sus conocimientos y habilidades y se realizarán con un fin u objetivo general, el cual está fundado en realizaciones individuales.

Luego entonces organizar es disponer un orden a todas las partes de una organización.

La necesidad de organizar, procede de los problemas de división del trabajo y de la forma de decidir en relación con las tareas difíciles, así como la necesidad de coordinar ambas con respecto a la eficiencia de los recursos y la energía. Por-

lo mismo podemos decir que esta necesidad procede del deseo de conseguir un fin, así, para describir un futuro estado de los asuntos que la organización intenta realizar, se han establecido los fines de la organización.

"El fin de una organización es el estado de cosas deseado, que la organización pretende realizar.(3)

El fin de una organización puede ser controlar la conducta, hacer un producto, o aún el de colaborar y adaptarse al medio ambiente.

Para Amitai Etzioni, los fines reales de la organización, son aquellos estados futuros hacia los que se dirigen la mayoría de los medios de la organización y los principales compromisos de los que intervienen en ella y que en caso de conflictos con fines establecidos, disponen de pocos recursos pero tienen una clara prioridad.

Hay que considerar también que dentro de una organización el fin colectivo que se persigue puede encerrar un proyecto individual, esto es, se pretende determinada situación dentro de la empresa, pero logrando también un provecho individual.

La organización proporciona los medios para servir como una sola persona o unidad para obtener un objetivo específico, es importante al estructurar porque muestra las jerarquías correctas y sus actividades, lo que en un futuro próximo va a estructurarse, por la forma, el puesto y la fecha en que ésto se realice.

La organización es importante porque:

- a) Es el punto en que lo indicado por la teoría se pone en práctica.

- b) Es donde se enlaza lo que debe ser y lo que es.
- c) Es constructiva.
- d) A través de ella se estructura la coordinación.

b) Tipos de Organización.

Aún cuando la organización empresarial es la que nos ha producido el mayor interés, mencionamos algunos tipos de organización, haciendo hincapié en que los principios fundamentales de la organización prevalecen en cualquier tipo de organización, variando desde luego la estructura orgánica específica la cual se ajusta a los requisitos de la situación en particular.

Mencionamos a continuación algunos tipos de organización:

Organizaciones Públicas y Privadas.

Son las organizaciones orientadas hacia las necesidades del ciudadano y del consumidor.

Organizaciones Modernas.

Estas se caracterizan por una división sumamente avanzada del trabajo y por la burocratización.

Organización semiprofesional.

Es en la que la cantidad y clase de conocimientos que tienen los integrantes, no existe la autoridad profesional por falta de conocimientos y de aprendizaje.

Organización profesional.

Formada por profesionales cuyo aprendizaje es de cinco años o más.

Organización de Servicio.

En las que los profesionales están dotados de instrumen-

tos, facilidades y equipo auxiliar exigido por su trabajo.

Organización Social.

Es una agrupación social que tiene cierto grado de sujeción a un plan y cierta estructura de control.

A continuación mencionamos los diferentes tipos de organización para Bennis Warren.

TIPO DE ORGANIZACION	TIPOS DE ORGANIZACION		
	FUNCION PRINCIPAL	EJEMPLOS	CRITERIO DE EFICACIA
Habitual	Productos de repetición, estándar y uniformes.	Fabricas altamente mecanizadas etc.	Número de productos.
Solución de Problemas	Creación de nuevas ideas.	Org. <u>Investi</u> gadoras, <u>di-</u> visiones de <u>diseño</u> e <u>in</u> geniería, org. consultivas.	Cantidad de ideas.
Adoctrinamiento	Cambiar hábitos, actitudes, intelecto, conducta (física y mental del personal)	Universidades, prisiones, hospitales, etc.	Cantidad de "clientes" que se van
Servicio	Servicios de distribución, sea directamente al consumidor o a los tipos de los casilleros anteriores.	Fuerzas armadas, gobierno, publicidad, empresas de taxis etc.	Vastedad de los servicios prestados.

c) Estructura de la Organización.

Podemos decir que dentro de la organización existen dos tipos de grupos muy importantes, los primarios (Org. Informal) que son aquellos que tienen un contacto de relaciones más personales, o sea "cara a cara" y que individualizan su actitud de agrado, desagrado o indiferencia hacia los demás, y los grupos secundarios (Org. Formal) que incluyen a los primarios en donde las relaciones son más formales, es decir aquellos que han sido ya establecidos por normas como son las jerarquías de los trabajadores y son estas últimas las que contienen a los primeros.

ORGANIZACION INFORMAL

Para D.C. Miller y W.H. Form la organización informal es "Un tejido de relaciones personales que no están determinadas o prescritas ya por la organización formal". (6)

Ernest Dale y L.C. Michelson indican que la organización informal consiste en una "red de amistades, alianzas, canales de comunicación y esferas de influencia que no figuran en las gráficas formales de la organización. (7)

Como podemos apreciar, muestra cierta similitud con lo anteriormente dicho por D.C. Miller y Form pero nos hacen ver también que proporciona "un tipo de coordinación horizontal que no se logra en la organización formal". Porque aún cuando los grupos primarios sean pequeños y los secundarios grandes, más formales, intencionados y racionales, en los grupos se establecen ciertas normas y sistemas propios debido a que existe una intercomunica

ción entre sus miembros, de lo que se va formando una sólida lealtad hacia el grupo, es por eso que la familia se destaca como ejemplo del grupo primario.

J.A.C. Brown, nos indica que la organización informal es una unidad diferenciada y casi siempre de competencia porque el individuo sera ambicioso, pero el objeto principal de ambición sera un lugar destacado a los ojos de los otros.

Dahrendorf explica que existen cuatro causas o razones principales que ocasionan la formación de las organizaciones informales en la empresa que son:

Permanencia constante en un lugar de trabajo común.

Por igualdad de posición a pesar de la separación espacial en el lugar de trabajo.

Por razón de posiciones, igual prestigio.

Por conocimiento o interés común fuera de la empresa.

Así mismo Brown indica que la organización informal en la empresa se manifiesta en cinco diferentes niveles:

1.- La organización informal total de la empresa, considerada como un sistema de grupos muy diversos relacionados entre sí.

2.- Grandes grupos que generalmente insisten sobre algún aspecto particular de la política interna de la empresa.

3.- El grupo primario dado en mayor o menor grado sobre la igualdad de labores en determinadas partes de la empresa.

Las relaciones entre los miembros son más o menos íntimas, pues casi siempre trabajan, comen y hablan juntos.

4.- Grupos de dos o tres amigos particularmente íntimos

que pueden ser miembros de agregados mayores.

5.- Individuos aislados que rara vez participan en actividades sociales.

En la organización informal la conducta técnica y socio-técnica es indiscutiblemente un aspecto de la organización formal en tanto que la conducta social corresponde a la estructura informal de la empresa.

En cada empresa existen trabajos que a la dirección con frecuencia le parecen "lo mismo" en paga y posición oficial pero que los trabajadores colocan en niveles de importancia diferentes.

John M. Pfiffner y Frank P. Sherwood, nos aclaran que - al igual que la organización formal, la organización informal, -- también tiene su legitimación que es la de la sanción social y - que ciertos aspectos de la organización informal pueden ser muy estables, la realidad es que puede llegar incluso a modificar a la organización formal.

Podemos decir que el comportamiento de la organización informal es el termómetro del clima de la empresa ya que la organización informal revela la doble faz de la estructura social de la empresa, la proximidad.

ORGANIZACION FORMAL

La organización formal de una empresa representa el orden jerárquico oficial que consta en documentos.

La organización formal esta compuesta por un conjunto-

de relaciones oficialmente aprobadas por las que gozan de la autoridad final y considera los diversos niveles exclusivamente en función de la jerarquía lineal y de la autoridad derivada de la misma.

La organización formal moldea a sus miembros, el individuo esta en posibilidad de alcanzar sus metas privadas como miembro de una organización.

La estructura formal esta dividida bajo el punto de vista de los nombres especializados dados a los departamentos y divisiones, los cuales revelan sus funciones exclusivas.

El análisis de la organización formal tiene dos aspectos estrechamente unidos que son: el de la organización, de la diferenciación y el de las esferas de autoridad, requerida en todo sistema social.

d) Organización social como sistema.

Después de haber hablado del concepto de organización en forma general, a continuación nos enfocaremos específicamente a la organización como sistema social.

Para Reyes Ponce la Organización como Sistema Social es "la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una organización social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados" (8)

Llamamos Organización Social a la organización de las actividades de las personas para propósitos específicos, y sistema, a "un conjunto continuo de partes que mantiene sus límites y exhibe variadas relaciones" (9)

La cualidad de un sistema es la interdependencia de las partes que la integran y se caracteriza por tener una institución de valores múltiples y contradictorios porque sus matices interpretativos son múltiples.

El sistema se define con referencia a las interrelaciones determinadas y recíprocas de todas sus partes, sea cual fuere la estructura particular en que se manifiesten esas relaciones.

En los sistemas sociales aparece como característica esencial el estar en posibilidad de cambiar su estructura durante su lapso de vida.

Un sistema social cumple un proceso operacional que al ser manipulado ofrece una respuesta. A la acción de manipular se le llama input y a la respuesta que produce se le llama output y estas, constituyen el sistema.

El sistema de una organización incluye funciones tales como: división de tareas, asignación de tareas, motivación, proceso de información, planeamiento, coordinación y revisión de todos los procesos, siendo la información la mejor aplicación de los sistemas a la organización, ya que almacenada, aunque se modifica que sigue siendo útil, por ello damos crédito a que la vitalidad de una organización depende del flujo de ideas y del proceso de información en la búsqueda de producción y creatividad.

Una organización es cualquier sistema social que compone la comunidad, que tiene una función definida y especializada, que requiere del trabajo de un grupo de personas organizadas en una relación relativamente sistemática y cuyos esfuerzos son coordina

dos por algún tipo de estructura formal de liderazgo.

Podemos concluir que la organización como sistema social, es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles. Designa los departamentos y el personal que ha de llevar a cabo el trabajo, asignando autoridad y responsabilidad definiendo sus funciones, para lograr un objetivo.

2.- CAMBIO

a) Concepto

El cambio significa ceder una cosa por otra e implica novedad, razón por la cual ha venido a acelerar la vida, por ello en la actualidad la adaptación al cambio incrementa la supervivencia, tornandose objeto de investigación científica y surgiendo como modelo adecuado, para el tratamiento de nuevos problemas, por los exitosos resultados que ha tenido en el transcurso de su evolución.

Una cosa nueva es el predominio de la innovación, el grado y el alcance cambiante del cambio mismo, de suerte que el mundo se modifica a medida que transitamos por él y de suerte que los años de vida del hombre no miden sólo un pequeño crecimiento, reordenamiento o moderación de lo que aprendió en su infancia, sino una gran revolución. (10)

Para Lippitt las aspiraciones de cambio personal y social surgen de una cantidad de tendencias fundamentales que constituyen fuerzas innovadoras de la sociedad humana, el hombre aprovecha nuevas oportunidades para utilizar o modificar los recursos naturales de su medio o las características tecnológicas del ambiente que el mismo creó, en sus intentos previos de resolver problemas.

Así, podemos decir que el cambio es un proceso que da lugar a la transformación y modificación de ideas, sistemas y métodos para una mejor adaptación, ha logrado un lugar muy importante en el progreso por lo cual la ciencia lo auxilia para hacerlo más técnico, el cambio puede ser natural o resultado de un planeamiento anterior.

b) Tipos de Cambio.

Existen cuatro tipos de cambio, el tecnológico, el económico, el cultural y el político.

El cambio tecnológico se debe en especial a los adelantos de la ciencia, como la maquinaria, y cada día se va perfeccionando, ofreciendo una gran ayuda a toda la industria. Desafortunadamente la introducción de máquinas provoca temor y resistencia a aceptar este tipo de cambio, porque los individuos consideran que puede afectar su situación económica y su estabilidad en el trabajo, pero los adelantos pueden mejorar las técnicas y los métodos logrando una mayor adaptación a los cambios y por ende un mayor desarrollo dentro de las empresas.

El cambio económico es aquel que aparece en forma general por el aumento de valor de la vida, ya que el individuo necesita de mayores ingresos para solventar su situación económica. Ante éste cambio no se manifiesta una resistencia en sí, pero si presenta una desorganización, que va disminuyendo con el tiempo a medida que se va presentando la adaptación.

El cambio cultural va apareciendo a través del tiempo, provocando cambios totales o simplemente modificaciones debidas a nuevas exigencias de la vida, a cambios en las costumbres, en los hábitos y en los intereses de los individuos.

La cultura influye en forma decisiva en la vida, por lo cual el cambio de una cultura a otra, trae a su vez, múltiples cambios de diversas índoles.

El cambio político puede ser de dos tipos: aquel que se efectúa dentro de los puestos jerárquicos que gobiernan a la nación, por cambios de personal en puestos claves, o por un cambio en el tipo de organización que se lleva a cabo; o bien el cambio en las reglas normativas, en el personal o en los derechos y obligaciones tanto para los supervisores como para los subordinados.

c) Formas de Cambio.

El cambio natural es el que aparece en forma espontánea, debido al transcurso del tiempo, en él van apareciendo nuevos sistemas y formas de emplearlos. Una de las causas son los avances de la ciencia, la maquinaria moderna y las nuevas técnicas para una mejor ejecución del trabajo, provocando lógicamente el desarrollo y progreso en la organización. Así, las situaciones que se van presentando en forma natural dan origen a que se efectúen cambios, tanto fuera como dentro de la empresa, provocando en ésta mayor eficiencia en el trabajo. Este cambio casi siempre es un cambio paulatino que no produce resistencias o estas son mínimas y el enfrentamiento se va sucediendo poco a poco.

El cambio planeado es aquel que se estudia y planea intencional y deliberadamente para mejorar un sistema.

Cuando se quiere modificar un sistema para incrementar el desarrollo de la empresa, es necesario planear un cambio, contar con un agente de cambio que delimite qué se va a cambiar, dónde se va a efectuar el cambio, donde obtendrá la información, quién va a colaborar con él y cómo lo hará, de esta manera el cam

bio se llevará a cabo de la mejor manera posible. Esta forma de cambio sí produce resistencias, porque puede traer cambios de sistemas o autoridad y provocar diferencias ya que existe confianza ante lo conocido y el temor e inseguridad ante lo desconocido.

El cambio radical es el que se implanta de un día para otro, sin aviso previo a los sujetos que serán afectados por el cambio sin pedirles su opinión para la introducción del mismo. Por lo general provoca mayor resistencia que cualquier otro tipo de cambio, pues despierta con mayor intensidad sentimientos de angustia e inseguridad, que los que podría provocar cualquier otro cambio.

d) Cambio Social Planeado.

Una de las formas de cambio más empleadas por la industria para el mejor desarrollo de la misma, es el Cambio Planeado. El cambio planeado es un método que se emplea para resolver los problemas de la sociedad, envuelve la aplicación de sistemas al comportamiento humano con el fin de crear respuestas y cambios y puede ser visto como un eslabón importante entre la teoría y la práctica, el conocimiento y la acción.

El cambio planeado es el cambio que se deriva de una decisión intencional de efectuar mejoras en un sistema de personalidad o en un sistema social, logrando tales objetivos con ayuda y orientación profesional.

La decisión de introducir cambios puede surgir del sistema mismo cuando ha descubierto que puede haber un progreso, --

cuando ha experimentado errores o cuando un agente externo ha observado la necesidad de un cambio.

Los elementos necesarios en la implantación del cambio son:

- 1.- El sistema cliente, que debe poseer comprensión del cambio y de sus consecuencias, de la influencia para desarrollar y controlar el destino del cambio y confianza en la persona que inicie el cambio.
- 2.- El esfuerzo del cambio, que debe ser percibido como motivado por sí mismo y espontáneo. Esto puede lograrse mediante el reforzamiento del cambio por el director de un grupo, así como por grupos significativos de referencia adyacentes al sistema cliente.
- 3.- El programa, que debe incluir elementos emocionales de valores, y cognocitivos para el éxito de la implantación.
- 4.- El agente de cambio, que puede ser decisivo para disminuir la resistencia al cambio mediante una labor de asesoramiento y apoyo durante la fase de transición del cambio.

Uno de los programas para la implantación del cambio organizacional planificado, es el entrenamiento, "la idea de entrenamiento de laboratorio se originó en Bethel, Maine, en 1947, bajo la guía de Bradford, Benne y Lippitt; influidos por Lewin." (16)

El cambio planeado es un proceso que se emplea para efec

tuar una modificación intencional dentro de un sistema, teniendo un plan previo, por lo tanto, se usa entre grandes grupos para implantar mejoras, para resolver problemas existentes, o para modificar sistemas con miras a mayores productos.

En el cambio planeado intervienen dos elementos fundamentales, el agente de cambio y el sistema cliente.

El sistema cliente es el sistema específico, persona o grupo que recibe ayuda, se usa la expresión sistema cliente porque se puede referir a diferentes tipos de unidad. La palabra sistema se refiere a "una organización de partes interrelacionadas y cuando el sistema cliente es multipersonal esas partes pueden ser distintos tipos de subunidades: individuos, roles, grupos, organizaciones, comunidades." (11)

Las fuerzas capaces de aumentar o disminuir la disposición del sistema cliente a cambiar se llaman fuerzas de cambio y de resistencia, cada uno de estos tipos de fuerzas puede ser "racional o irracional, reconocido o no reconocido, general o específico". (11)

Al comenzar el proceso de cambio, el sistema cliente puede sentir insatisfacción asociada a la situación presente, en ese caso estos dos factores actúan como fuerza de cambio, en algunos casos para que el sistema cliente cambie de conducta, se aplican sobre él presiones externas.

El agente de cambio es "Un individuo orientado al resultado, capaz de resolver exacta y rápidamente problemas complejos, tangibles e intangibles". (10)

Su diagnóstico de la salud organizacional gira en torno a las relaciones interpersonales o grupales y la intervención de

éstas en los cambios de tecnología, estructura y tareas, no tiene interés en cambiar personal, sino en las relaciones, actitudes, - percepciones y valores del personal existente. Las funciones que desempeña tiene diversidad de tareas como de: investigador, consultor, instructor, consejero, maestro y en algunos casos gerente en las líneas de producción, e interviene en diferentes puntos estructurales de las organizaciones.

Cada agente de cambio tiene presente una serie de metas únicas, basadas en su propia posición teórica y sus competencias así como en las necesidades del sistema cliente, en líneas generales siguen pautas que admitirían la mayoría de los agentes de cambio.

Las metas que mayor atención reciben son:

- 1.- Mejoramiento de la competencia interpersonal de los gerentes.
- 2.- Un cambio de los valores, a fin de que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos.
- 3.- Desarrollo de un manejo más eficiente de los equipos de trabajo.
- 4.- Desarrollo de un mayor entendimiento entre y dentro de los grupos de trabajo con el fin de reducir las tensiones.
- 5.- Desarrollo de mejores métodos para la solución de conflictos; buscando emplear métodos más racionales e imparciales.

6.- Desarrollo de sistemas orgánicos.

El agente de cambio interviene en diferentes puntos estructurales de las organizaciones, siendo nueve los tipos de intervenciones destinadas a facilitar el desarrollo organizacional y son:

- 1.- Discrepancia: llama la atención sobre una contradicción en la acción o en las actitudes.
- 2.- Teoría: hechos comprobados en la investigación o conocimientos conceptuales que ayudan al sistema del cliente a lograr perspectivas.
- 3.- De Procedimientos: una crítica de los métodos imperantes para la solución de problemas.
- 4.- Relaciones: enfoca la atención en tensiones resultantes de las relaciones grupales e interpersonales.
- 5.- Experimentación: establece comparaciones y ensayo de varias acciones antes de tomar una decisión.
- 6.- Dilema: identifica los puntos significativos de elección o las exigencias en la solución de problemas y trata de comprender presupuestos y de ser necesario, busca alternativas.
- 7.- Perspectiva: un intento por lograr la comprensión situacional e histórica de problemas a través de un estudio imparcial.
- 8.- Estructura de la Organización: identifica el origen del problema en su relación con los ordenamientos de la estructura y organizacionales.

9.- Cultura: enfoca un exámen de las tradiciones.

La función del agente de cambio debe interpretarse como profesional, marginal, ambigua, insegura y arriesgada. En primer lugar, el papel del agente de cambio depende de sus conocimientos a nivel universitario para realizar sus objetivos.

Segundo, es marginal, es decir no posee una titularidad formal en el sistema de metas, su trabajo es aislado y ésto puede llegar a ser molesto, es ambiguo, esto significa que el concepto fundamental del agente de cambio no es comprendido a fondo y suscita una gama de significados, ésto encierra ciertos riesgos, como la sospecha y hostilidad a causa de su ambigüedad, es inseguro, ésto puede deberse a un conocimiento inadecuado y a la falta de pautas para muchas de sus decisiones, vinculando a estos elementos está el riesgo, no sólo para el sistema sino también para el status profesional del agente.

Además de la base intelectual, el agente de cambio debe poseer habilidades operativas y de relación, saber escuchar, observar, identificar e informar, saber formar relaciones e inspirar confianza y tener flexibilidad conductual.

El agente debe evaluar la disposición del cliente al entrar en la relación de asistencia y determinar si éste se halla suficientemente motivado y capacitado para cumplir su parte del compromiso, estar en comunicación constante reconocer sus propias motivaciones y finalmente dar arreglo a los valores que intenta superponer al sistema.

La primera pregunta en cualquier investigación es sí

el agente posee las motivaciones y los recursos necesarios para realizar su tarea, si no los posee, todo lo que haga será insuficiente.

Una función importante es la de elaborar las razones por las cuales quiere ayudar a otros, incluso la retribución que espera: dinero, prestigio, progreso profesional, datos de investigación, apoyo emocional del sistema cliente o simplemente la satisfacción propia.

El agente de cambio debe proporcionar la iniciación en cuanto a las decisiones, la meta es siempre cambiar algo en la estructura o funcionamiento del sistema cliente.

Las preguntas que el agente debe contestar por lo general son: ¿Con quién hay que hablar primero, Quién hará la mayor parte del trabajo, a quién debe atraerse al proceso de cambio, una vez que éste haya terminado?. Esta información la utiliza para decidir que grupos o personas específicas dentro del sistema cliente, será su mayor aliada para realizar los primeros pasos.

Los agentes de cambio que trabajan con clientes individuales pueden decir, que se ha pasado de un nivel de proceso interno a otro, o de un dominio del problema a otro.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que intenta cambiar actitudes valores y estructura de las organizaciones, para que puedan adaptarse mejor a las técnicas y cambios, es una nueva técnica de ha-

ce sólo una década ,y todavía permite desarrollar un conocimiento real en nuestro mundo post-moderno.

El desarrollo organizacional es una estrategia que está adaptada para traer un cambio planeado organizacional, las estrategias que intervienen difieren enormemente, en algunos casos, no hay nada más complicado que usar un cuestionario y un grupo de discusión.

La estrategia del desarrollo organizacional casi siempre concentra en sus valores, actitudes, relaciones y clima organizacional la variable gente, como un punto de partida hacia las metas, estructuras y técnicas de la organización.

Esto puede ser mejor explicado por el hecho de que el agente de cambio es casi siempre un científico conductual, que naturalmente observa el aspecto humano social de una situación en forma más comprensible, accesible y adecuada al ambiente del cambio. Esto es una extrema controversia la cual no se tocará ahora, excepto para decir que hay muchos que creen en otros aspectos del sistema cliente que pueden ser más fáciles y baratos para el cambio y con mejores resultados.

Otra característica del cambio es que busca unirse directamente con las exigencias de la organización, la cual esta tratando de cooperar. En raros casos lo importante es sobrevivir, en otros casos más típicos es un nuevo y rápido desarrollo en la empresa.

La tercera característica es que confía en una estrategia educacional que enfatiza una conducta experimentada. Así el-

feedback, sensibilización y juntas de confrontación, están lejos de ser usados para producir públicamente datos y experiencias sobre el cambio planeado y la acción que le sigue.

Cuarta característica, los agentes de cambio son para la mayoría, externos al sistema cliente. Esto es verdad pero hay varias razones, una es que el consultante externo puede manejar la situación para producir cambios, afectando la estructura en tal forma que no podría hacer el agente de cambio interno.

La quinta característica, el desarrollo organizacional implica una relación de colaboración entre el agente de cambio y los que constituyen el sistema cliente.

La sexta característica es que el agente de cambio determina las metas que se basan en su filosofía social de valores, acerca del mundo en general y de las organizaciones humanas en particular, las cuales forman parte de sus estrategias, determina sus intervenciones y las responsabilidades con el sistema cliente.

La última característica, es que el agente de cambio determina las metas que se basan en su filosofía, buscando principalmente:

- El progreso en la competencia interpersonal
- Un cambio en los valores para que los factores humanos y los sentimientos se consideren legítimos.
- Desarrollar e incrementar el entendimiento entre los grupos de trabajadores para reducir la tensión.
- Desarrollar un grupo de ejecutivos o gerentes más efectivamente, para hacer grupos de trabajo más competentes.

-Desarrollo de métodos mejores, para la solución de conflictos.

-Desarrollo de sistemas orgánicos los cuales pueden ser: relaciones entre grupos, confianza mutua, interdependencia, distribución de obligaciones, solución de conflictos y solución de problemas.

Según Alfred P. Sloan , los cambios en el mercado y en el producto pueden provocar una desorganización, esa organización no está preparada para el cambio, si no se ha provisto de procedimientos para anticipar el cambio.

El desarrollo organizacional es necesario cuando se intenta sobrevivir bajo condiciones de cambio. Se intentó realizar un desarrollo de las relaciones auténticas y abiertas entre las personas de la organización y los valores interpersonales que son promovidos para ayudar a mantener a la organización por sí misma y a su crecimiento.

Lo más importante del Desarrollo Organizacional es que los datos los proporciona el mismo sistema cliente, lo que implica una colaboración entre el agente de cambio y el sistema cliente.

El valor básico que se subraya en el Desarrollo Organizacional, en teoría y práctica es el de cambiar. Así pues podemos decir que es una estrategia educacional que usa la experiencia basada en la conducta para obtener más y mejores cambios organizacionales, introduciendo el cambio planeado a la organización.

El desarrollo organizacional es una táctica para dirigir un cambio, en el comportamiento humano o actitudes, en los valores y en la estructura o composición de las partes de un todo,-- para lograr una adaptación a nuevas técnicas y maniobras. Dándole más importancia al aspecto humano y tratando de responder a las exigencias de la organización.

FASES DEL CAMBIO

FASE	PASOS A SEGUIR	ROL DEL AGENTE	TECNICAS
<p>I INTRODUCCION</p> <p>En esta fase se establecen relaciones entre el sistema cliente y el agente de cambio y se dan a conocer, con sus motivaciones, posibles dificultades y la ayuda que pueden dar. Como se obtendrá la información y quién será el cliente</p>	<p>1.-Establecer relaciones.</p> <p>2.-Reconocer las propias motivaciones y necesidades</p> <p>3.-Definir roles y expectativas</p> <p>4.-Definir al cliente.</p> <p>5.-Determinar las áreas.</p>	<p>Investigador y Consultor</p>	<p>1.- Entrevista <u>semi</u>dirigida.</p> <p>2.- Semiestructurada y</p> <p>3.- Discusión de grupo</p>
<p>II REUNION O RECOLECCION DE INFORMACION Y DIAGNOSTICO.</p> <p>Aquí se reúne la información para saber cual es el problema, que otras partes son afectadas, como se logrará tal cambio y para que se requiere de ese cambio.</p>	<p>1.-Definir el problema del cambio.</p> <p>2.-Definir las áreas afectadas por el cambio.</p> <p>3.-Determinar los objetivos del cambio.</p>	<p>Consultor e Investigador</p>	<p>1.-Entrevista y feed back.</p> <p>2.-Investigación y feed back</p> <p>3.-Estadística</p> <p>4.-Observación y feed back</p> <p>5.-Discusiones de grupo.</p> <p>6.-Confrontaciones de grupo.</p> <p>7.-Reunión de asesores</p>

FASE	PASOS A SEGUIR	ROL DEL AGENTE	TECNICAS
<p>III PLANEACION DEL CAMBIO</p> <p>Aquí se dirá en cuanto tiempo se llevará a cabo el cambio, en que se van a apoyar para hacerlo, con que orden y con que intervenciones</p>	<p>1.-Distribución del tiempo</p> <p>2.-Identificación de los puntos de apoyo para la acción</p> <p>3.-Establecer jerarquías</p> <p>4.-Determinar el tipo de intervenciones</p>	<p>Organizador</p> <p>Consultor</p> <p>Maestro</p> <p>Instructor</p>	<p>Establecimiento de un modelo</p> <p>1.-Cambio individual</p> <p>2.-Estilos gerenciales</p> <p>3.-Entrenamiento</p> <p>4.-Establecimiento de objetivos</p> <p>5.-Orientación, consejo y entrenamiento</p> <p>6.-Relaciones intergrupos</p> <p>7.-Implantar modelo de desarrollo organizacional</p> <p>8.-Dinámica de grupo</p> <p>9.-Cambios en el flujo de trabajo, de castigos y premios</p>
<p>IV IMPLANTACION DEL CAMBIO</p> <p>Aquí se pone en práctica lo enumerado anteriormente</p>	<p>No hay objetivos porque ya están definidos</p>	<p>Consultor</p> <p>Maestro</p> <p>Entrenador</p> <p>Consejero</p>	<p>1.-Desarrollo de consultores internos</p> <p>2.-Programas de entrenamiento</p> <p>3.-Sesiones de crítica para evaluar y analizar los cambios</p>
<p>V ESTABILIZACION DEL CAMBIO</p> <p>Aquí se verá, que cambio habrá en las relaciones, si va a hacerse poco a poco y con que frecuencia</p>	<p>1.-Definir el cambio de las relaciones de conducta</p>	<p>Consultor</p> <p>y Entrenador</p>	

Diagnóstico y Evaluación de las Necesidades de Cambio.

Para saber cuando existe la necesidad de un cambio, "es necesario tener una conciencia del problema, o sea un deseo de cambiar y buscar ayuda, ya sea fuera o dentro de la organización!" (11)

- 1.- Análisis de una actividad
- 2.- Análisis del equipo
- 3.- Análisis del problema
- 4.- Análisis del comportamiento

El análisis de una Actividad, es una forma de incrementar la productividad, manteniendo el mínimo número de pasos de movimientos y de tiempo.

En el análisis de Equipo, estudiamos el cambio de equipo o modificaciones del mismo, pudiendo formular las siguientes preguntas:

- ¿En qué forma podríamos cambiar el equipo?
- ¿Cuánto costaría?
- ¿Qué espacio necesitaría?

El análisis del Problema, es para saber cuando se originó, quién lo descubrió, como se desarrolló y cómo debe resolverse.

La clave para saber cuando es necesario un cambio, como acción correctiva, es cuando surge del análisis una conducta no típica del individuo o del grupo como: el ausentismo, el sabotaje, los accidentes, resistencia a la dirección, etc.

La evaluación es "aquello que determina la efectividad de un programa." (12)

La evaluación en el trabajo es constante, se efectúa de jefe a subordinado, de empleado a empleado, puede registrarse -- también cuando los empleados se evalúan a sí mismos. Las organizaciones efectúan las evaluaciones para mejorar la productividad, tomando como base, puntos de comparación y satisfacción de algunas de estas necesidades que corresponden al entrenamiento.

Los comités consultivos de una organización pueden ayudar a descubrir las necesidades de cambio, analizando los problemas ocupacionales con miras a la capacitación o evaluando los resultados. Cuando el entrenamiento es necesario, las necesidades irán indicando el número de personas que deben incluirse en cada grupo.

Los consultores utilizan una gran variedad de métodos -- para determinar las necesidades, como por ejemplo: encuestas, -- cuestionarios, conferencias, etc.

El proceso de diagnóstico sigue dos pasos:

- 1.- Obtención de la información
- 2.- Procesamiento de la información o formulación de un diagnóstico.

Gran parte de los agentes de cambio procuran obtener la información, interrogando a cada uno de los miembros por separado otros opinan que una mejor forma de hacerlo es usando cuestionarios de reacciones, que se entregan después de cada reunión, para que los miembros indiquen su satisfacción o descontento con el -- grupo y sus puntos de vista acerca de los problemas que hay que resolver.

Los métodos más empleados son:

Encuestas por muestreo, que consiste en entrevistar a una muestra de personas de la empresa.

Observación directa, encontrándose con el problema, de que no se puede estar seguro de haber visto lo suficiente.

Comunicación proyectiva, se refiere a cierto tipo de datos dados por la empresa y que pueden ser útiles para el diagnóstico.

Obtenida la información se puede realizar el diagnóstico de distintas formas. A partir del supuesto de la generalidad del problema, en algunas ocasiones se puede diagnosticar en base a experiencias anteriores, sin obtener información nueva adicional.

Cuando se habla de la formulación de un diagnóstico independiente del problema, significa que se formulará el diagnóstico con la información recopilada, sin necesidad de una relación directa con los integrantes del problema y puede ser a través de un muestreo. Una forma de diagnosticar una necesidad de cambio, es a la que se llega observando y desmenuzando la tarea en movimientos sencillos.

Podemos concluir que del análisis de un problema es donde se origina una necesidad de cambio, ya que es en ese momento del análisis, cuando podemos darnos cuenta de las fallas del sistema, de la dirección, de la forma errónea de ejecutar una tarea, etc. Por lo tanto para que se determine una necesidad de cambio, necesita presentarse un problema del cual deduzcamos necesario un cambio a la eliminación de eso que nos perturba.

La evaluación del nuevo cambio dará los resultados que observemos del método que hayamos empleado, esto podrá ser evaluado por medio de comparaciones con otras empresas a fin de mejorar la productividad o el desarrollo de la compañía.

Cuando se presenta un problema podemos diagnosticarlo por medio de la observación de los procesos de la empresa, usando el método de interrogatorio o de encuestas, para que posteriormente se proceda a llevar a cabo el cambio.

"Los cambios en la tecnología modifican la red de relaciones sociales en el trabajo con referencia particular a la organización informal". (9)

Estos cambios y la necesidad de una mayor disciplina en el trabajo es una de las raíces del sindicalismo. Las repercusiones del cambio tecnológico, varían desde la naturaleza de la vida laboral, la anatomía social del trabajo, hasta los que se relacionan con los patrones institucionales y estructurales de la sociedad.

Los cambios en los métodos de producción originan a su vez cambios en la rutina de trabajo que modifican el medio social inmediato del trabajador.

Las modificaciones de tamaño y la composición del grupo de trabajo; la gama, el carácter y la frecuencia de los contactos con los colegas y la supervisión, la posición relativa del trabajador en la organización y el grado de movilidad física, disponible para él, pueden ser efectos colaterales del cambio tecnológico. Es importante en qué condiciones se introducen estos cambios,

se ha visto que un medio de incertidumbre , temor y hostilidad - puede ser creado diestramente al acelerar el ritmo de cambios no previstos en las tecnologías.

Según Blake existen tres posibilidades de resolver el - problema del cambio en la tecnología:

1.- Dejar a la organización sin preocuparse por generar cambios.

2.- Una posición revolucionaria de un cambio radical e inmediato de una situación a otra.

3.- El cambio planeado paulatino.

"Cambios en la Tarea y Tecnología, en la Estructura y en los - Procesos Sociales."

TAREA es eficiencia en las operaciones, que resultan de condiciones de trabajo dispuestas de tal manera, que los elementos humanos interfieren en grado mínimo.

Para incrementar la eficiencia organizacional, es necesario efectuar un cambio, especializando las tareas asignadas a los participantes en la organización.

Se supone que la personalidad humana se comportará más eficientemente, conforme se especialice en la tarea, de manera - que se desarrolle a una mayor velocidad y que cualquier diferencia individual en la personalidad humana, puede ser ignorada, -- transfiriendo más habilidad y solicitud a las máquinas.

"La especialización de las tareas requiere que el individuo use solamente unas cuantas de sus habilidades". (9) Además

conforme aumenta la especialización, tiende a requerir el uso de las habilidades motoras menos complejas, lo cual, sugiere la investigación, tiende a dar menor importancia fisiológica al individuo. En ocasiones, también es necesario que se efectúe un cambio en la tarea, ya que puede aparecer un congelamiento en los individuos, a causa de estar efectuando siempre la misma tarea, provocando que se automaticen y que el aburrimiento disminuya la producción.

En la TECNOLOGIA existen dos fases:

Por un lado las herramientas, instrumentos, máquinas y fórmulas técnicas, y por otro el cuerpo de ideas que expresan las metas de trabajo, su importancia funcional y lo racional de los métodos empleados.

El cambio tecnológico se ocupa no tanto de las técnicas como tales, sino de la dinámica social y cultural que las mismas implican.

La estructura es la parte estática de la organización, en la cual se encuentran los siguientes factores:

- a) El conocimiento analítico de los elementos de trabajo
- b) Que la persona que lo desempeña tenga habilidad física.
- c) El proporcionar una satisfacción económica a la productividad.

Un cambio en la estructura "va a propiciar una mejoría entre el establecimiento anterior y el nuevo, para dar lugar a las fuerzas estabilizadoras". (10)

Es indudable que un programa que apunta a cambiar la estructura misma de la organización por la modificación de la ordenación del rol, es el entrenamiento, pero no en el sentido habitual del vocablo. Entrenamiento en el sentido en que ha sido empleado en los casos en cuestión, significa un cambio fundamental, una alteración de valores, normas y esquemas de expectación.

Newcomb dá una serie de concepciones para la mejor comprensión de las estructuras de grupo: "posición" a la que considera como elemento menor, bloque de la construcción de sociedades y grupos organizados.

"Rol" es la conducta de la gente como ocupante de la posición.

Toda posición reconocida por los miembros del grupo contribuye de algún modo a los propósitos del grupo, esta contribución representa la "función". (13)

Al hablar de Procesos Sociales nos referimos por ejemplo a la comunicación que es un proceso al que se le ha considerado el más importante en la formación de las relaciones humanas, porque permite transmitir, recibir e intercambiar información entre dos o más personas.

Según C. Lévi Strauss, 1962, "Una sociedad está constituida por individuos y grupos que se comunican entre sí". (14)

Para que una comunicación se lleve a cabo, van a intervenir los siguientes factores: estado afectivo, nivel intelectual status social, rol que juega en la sociedad, etc. y estos factores llegan a influir en la cantidad de información, en su impor-

tancia y en la simbolización que contenga, ya que la comunicación esta constituida por símbolos que usamos en el lenguaje hablado, escrito, por señas o en situaciones significativas.

En una organización la comunicación puede tener el objetivo de transmitir una orden, de tomar una decisión, de dar solución a un problema, o de organizar.

Las variables que pueden bloquear la comunicación son: cuando se presenta la competencia, ya que ésta bloquea o transforma la información y disminuye la calidad de la producción. -- Cuando la comunicación, no es lo suficientemente clara para ser comprendida, debe cambiarse de forma, que transmita en forma explícita lo que quiere transmitir.

Autoridad es la acción de ejercer un mando sobre otras personas, que deberán acatar órdenes del que se convierta en jefe, o sea, es una situación que implica a un organizador y a sus seguidores. Este jefe u organizador lleva a cabo la toma de decisiones o indica la forma en que se debe hacer, posteriormente divide las tareas, hace equipos de trabajo y evalúa los trabajos realizados.

"Lambert parte del hecho de que con igual valor, la influencia de un individuo puede ejercer de manera diferente, sobre el rendimiento del grupo al cual pertenece". (14), y demostró que cuando los sujetos influyentes, participan activamente, el grupo es más rápido que preciso y cuando se limitan a supervisar, la precisión es mayor que la rapidez.

Toma de decisiones es el acto de dar una o varias soluciones a un problema o conflicto que se presenta en un individuo o en un grupo. Para llegar a una solución se pueden seguir una serie de pasos ordenadamente para elegir la alternativa correcta como sería darle crédito a quién ha demostrado conocimientos, experiencia, aptitudes, etc.

Para resolver un problema es necesario recolectar información, evaluar y presentar la decisión propiamente dicha.

Metas. Cuando un grupo posee una meta claramente específica, los miembros tienen una base para determinar los pasos a seguir y contribuir a los logros del grupo. Al aceptar la meta del grupo es por que se está de acuerdo con ella y hay que colaborar para lograrla. La meta se presenta cuando un grupo decide seguir una serie de pasos que determinará el alcanzar un objetivo.

Hay tres clases de influencias que parecen determinar la meta de los miembros del grupo: la naturaleza de sus motivos, su concepción sobre las metas y sus puntos de vista sobre las relaciones entre el grupo y sus circunstancias sociales. Desde luego que se producirán diversos sentimientos al alcanzar una meta, por que ésta puede tener éxito y los miembros que aceptaron la meta se sentirán satisfechos, más atraídos hacia el grupo y tendrán mayores aspiraciones. Si se fracasó los miembros se sentirán defraudados, se retirarán del grupo y sus metas futuras serán mínimas.

Ambiente o Atracción de Grupo. Un individuo se sentirá atraído hacia un grupo de acuerdo a las consecuencias deseables

e indeseables que surgen, de pertenecer a él.

Hay que considerar que un individuo se sentirá más atraído hacia el grupo cuanto más favorables sean los resultados que obtenga de los demás miembros.

La atracción de una persona hacia el grupo, está determinada por la opinión respecto a las características que se relacionan con sus necesidades y valores, sucede en ocasiones que una persona se une a un grupo esperando satisfacer sus necesidades personales, pero estas pueden cambiar cuando ya se encuentra dentro de él, ya que pueden presentarse situaciones amenazables o ambiguas.

Solución de Problemas. Cuando un sujeto se encara con un problema, es por que la cantidad de información que se le transmite es menor que la información que el propio estímulo puede proporcionar, por lo tanto la respuesta correcta no se encuentra al alcance directamente. La dificultad del problema se relaciona entonces con la facilidad con que el sujeto puede usar la respuesta o respuestas relevantes para alcanzar la meta, que es la solución del problema.

El proceso para buscar respuestas disponibles, es buscar hipótesis para categorizar los estímulos reduciendo así el número total de alternativas restantes para que estas tengan más significado.

Las experiencias pasadas en ocasiones facilitan la solución del problema, pero cuando el problema se presenta difícil, se puede hacer uso de experiencias pasadas en forma diferente con

nuevos conceptos. Estos conceptos son hipótesis que se generan - para organizar la información del problema en grupos que sugieran formas de obtener soluciones.

Una estrategia para resolver problemas, es una secuencia de decisiones que contiene información válida. Una estrategia tiene tres funciones principales:

aumento de información, encontrar los límites de la información , hasta donde se le pueda dar solución al problema y controlar los riesgos de falla que pueda tener dicha solución.

Como hemos visto para efectuar un cambio, es necesario tener en consideración una serie de factores, que hasta el momento no se han tomado en cuenta y son:

la cultura de las organizaciones, las tradiciones, las actitudes, valores y normas. Cada una de ellas pueden presentar determinadas barreras para el cambio, por lo que es necesario darles solución.

Dentro de la cultura de la organización, la estrategia para promover el cambio, es restarle vigor a las fuerzas conservadoras o neutralizar su eficiencia, en tanto que se fortalecen las fuerzas que impulsan los cambios. Tenemos entendido lo difícil que es tratar de cambiar algo que ya es tradicional, sin embargo es posible, cuando se motiva al individuo para que desarrolle sus aptitudes, su iniciativa y sus aspiraciones, aún cuando sea en área limitada. Tanto las actitudes como determinadas normas, están de tal forma arraigadas, que resulta difícil implantar un cambio, siendo necesario que el técnico dé una buena presentación del caso para poder introducirlo.

3.- CONSIDERACION DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Toda acción ejercida sobre un grupo para modificar sus normas, provoca la aparición de fuerzas que neutralizan los efectos de esa presión y el equilibrio se puede mantener acrecentando la tensión interna del grupo. Estas fuerzas de resistencia se originan en cualquier aspecto que reduzca la disposición de cambio, así como también pueden aparecer en cualquier momento, pero la que se opone más al cambio es la que aparece al principio y por lo general se debe al temor o a la ignorancia.

"La noción general de resistencia es el aferrarse a las gratificaciones presentes". (11)

En ocasiones la resistencia aparece en la relación del sistema-cliente y el agente de cambio y varía el significado de acuerdo al momento que surge. Al principio puede deberse a que el agente de cambio es un extraño, o a que se dude de su asistencia. Cuando aparece en una etapa más avanzada puede deberse a que el sistema-cliente se ha desilusionado de la asistencia del agente. Y cuando algunos factores pasan inadvertidos al principio y más tarde son obstáculos, es cuando se originan fuerzas de resistencia emergentes. Esto es cuando se está iniciando un proyecto, se gasta tanta energía y tanto tiempo, que no queda nada para el trabajo de cambio.

La resistencia se presenta como barreras es decir, que son los factores que se oponen al cambio. Uno de esos factores que se oponen al cambio en forma usual dentro de las organiza-

ciones es la tradición, que controla todas las formas de conducta de modo que la energía que se dirige a buscar nuevas soluciones para viejos problemas es poca.

Una actitud tradicionalista no solo se opone a lo nuevo, sino que desea sustituir, el presente por viejos métodos ya arruinados.

La resistencia puede aparecer por otros motivos, como instrucciones complicadas al introducir el cambio, o por no conocer la destreza de los individuos, sobre determinados aspectos.

Debido a que las causas que provocan la resistencia son muchas y variadas, la resistencia puede enfocarse en tres aspectos:

factores materiales, factores psicológicos y factores sociales.

Factores Materiales.

Algunos factores materiales que provocan resistencia al cambio, se presentan en forma común como: el cambio tecnológico, la automatización, los cambios de estructura organizativa, métodos de remuneración, etc.

Algunas veces la resistencia al cambio está tan arraigada al nivel de la dirección de empresa como a los niveles inferiores. Puede manifestarse de modos inesperados, asumiendo la forma de agresión, regresión y toda clase de reacciones negativas puede revestir la forma de ausentismo, peticiones de traslado y toda una serie de razones pseudológicas por las -

que se explica la razón por la cual no saldrá bien un cambio.

Otros factores materiales son los económicos, por lo general los trabajadores se oponen cuando creen que van a perder sus puestos de trabajo. El especialista puede temer, que los nuevos acontecimientos reduzcan el valor económico de su competencia técnica.

Otra razón que provoca resistencia al cambio, es la que hace que la vida resulte más difícil, como el traslado de un lado a otro, que trae como consecuencia la venta y compra de casa, la mudanza, etc., así como el cambiar de hábitos y el aprender nuevos sistemas que origina gasto de energía.

Factores Psicológicos.

"En relación con los individuos, la inercia inherente a la naturaleza de todo hombre, lo hace dudar de la necesidad de una transformación (esto causa fracaso en el mejoramiento de técnicas)". (15)

La ansiedad originada por la perspectiva de cambio, provoca en el individuo una reacción de oposición.

Un sistema claro de resistencia es el constituido por una serie de objeciones aparentemente emocionales o irracionales que se oponen a los cambios de menor entidad. No es el cambio en sí el que produce resistencia, sino el sentido que tiene para la persona afectada, ya que los nuevos sistemas son siempre extraños, amenazadores, y preñados de incertidumbre, aunque se trate de una mejora. Una de las razones de éste miedo es la falta de información pero lo que no puede disipar-

se por medio de información es el temor que siente el individuo de su propia reacción ante la nueva situación:

Los pequeños cambios pueden simbolizar otros más grandes, en especial cuando los empleados sienten incertidumbre de la amplitud que va a tener una modificación. Los símbolos son muy importantes, ya que representan todo un marco de relaciones y valores muy apreciados.

Factores Sociales.

Son los que se relacionan con la colectividad, dentro de la que desean instaurar los cambios; los cambios son impuestos por la autoridad, sin consultar ni tomar en cuenta experiencias adquiridas, las que dependen de la interacción del grupo, ya que ejerce presión para lograr la uniformidad de los individuos.

Se puede decir que los factores sociales son los que perturban las relaciones sociales habituales y las normas del grupo que se enfrentan a una fuerte resistencia.

L. Conrad Sayles dice que cuando la empresa introduce un cambio, aumenta el número de órdenes que dá a los subordinados, lo cual trae como consecuencia una modificación en las relaciones interpersonales, lo que puede provocar resistencias. Los miembros de la empresa se oponen a los cambios cuando éstos son iniciados por personas que normalmente ejercen poco control sobre el personal de línea, que tiene que llevar a cabo el cambio.

Para el personal de staff es un incentivo ya que su -

prestigio aumentará, no así el personal de línea que se opon -
drá a los cambios.

Se puede decir que el cambio será más fácil cuando --
las personas que van a ser cambiadas son consultadas o tienen
la oportunidad de participar, para Lawrence Paul, la participa
ción es fundamental.

Al introducir un cambio es necesario hacerlo con cui
dado, por lo que es probable que se estime que sus medidas son
legítimas y que los subordinados a través de su resistencia a
dicho cambio, aspiren a volver al equilibrio anterior.

Para Sayles, algunas de las causas más frecuentes, de
que los sistemas tengan resistencias al cambio, son:
la renuncia a admitir debilidades, el miedo al fracaso o torpe
za en la tentativa de iniciar una nueva práctica o una nueva -
pauta de conducta, una expectativa fatalista de fracaso, debida
a anteriores intentos fallidos de cambio.

Prevención de la resistencia.

Una forma de anticiparse a la resistencia es la de -
prevenir y anticiparse a los acontecimientos futuros.

Uno de los medios de prevención, los incentivos, según -
Dubin, son factores inductivos colocados a lo largo del curso
de las actividades, que mantienen éstas actividades dirigidas
hacia una meta, más que hacia otra.

Se puede decir que un incentivo es lo que mueve a ha
cer algo. Por lo tanto las organizaciones, pueden introducir

cambios, previniendo en parte la resistencia, por medio de recompensas como: mayor prestigio, remuneración, cambio de jerarquías, etc.

Los incentivos se pueden aplicar para satisfacer las necesidades del hombre, necesidades como:

- a) Necesidades fisiológicas
- b) Necesidades sociales
- c) Necesidades de seguridad
- d) Necesidad de nuevas experiencias
- e) Necesidad de reconocimiento
- f) Necesidad de ayuda
- g) Necesidad de ser libre y autoafirmarse

Como ya dijimos, la participación es otra forma de prevenir la resistencia y una forma de participar es por medio de sugerencias, siendo para ello importante la comunicación, al dar información y al recibirla.

Las sugerencias pueden ser:

1. Conveniencia. Se enfoca no solo en la conveniencia de la compañía, sino del empleado también, haciéndolo consciente de que la organización reconoce su labor y está dispuesto a recompensarlo por mejorar los métodos usados.

2. Establecimiento, es decir, los medios -- por los que se recibirán las sugerencias, donde se recibirán y donde se colocarán los formatos, como atender las sugerencias favorables para ir modificando el programa.

3. Difusión. Se deben difundir las sugerencias aceptadas, si se espera tener buenos resultados, excluyen

do a los elementos de la dirección para influir mayor confianza a los demás miembros de la compañía.

Otro método que podemos emplear, sino para prevenir, sí para reducir la resistencia, es tratar de que el trabajo resulte menos desagradable, incitando a los trabajadores a cambiar, este método va ligado casi siempre al método de superación.

Finalmente podemos decir, que en muchas ocasiones la resistencia se deberá no al cambio mismo sino a la persona en la que se va a efectuar y su reacción variará debido a varios factores; factores materiales como: lo económico, la comodidad, los hábitos etc., que traen a la persona reacciones desfavorables hacia el cambio; factores psicológicos, los cuales se pueden presentar de tal manera que las mismas personas no se den cuenta y los factores sociales, tomando en cuenta que las relaciones interpersonales son muy importantes e influyen poderosamente sobre una persona, debido a la tendencia de todo individuo de permanecer dentro de un grupo.

El Papel del Defensor de la Resistencia al Cambio.

La resistencia, es uno de los problemas que más dificultad presenta, siendo frecuente que los ejecutivos, en las empresas, se enfrenten a la resistencia que ofrecen los empleados al cambio.

La resistencia se puede presentar por diversas causas: aumento de ceses, traslados, reducción de la producción, huelgas,

Por lo tanto el agente de cambio necesita enfrentarse a la resistencia en la siguiente forma:

1. Participando en la introducción del cambio.
2. Tratar de comprender la naturaleza del problema.
3. Tomar en cuenta la preocupación de los especialistas del staff por los aspectos técnicos de las nuevas ideas.
4. Tomar medidas para enfrentarse constructivamente con las actitudes del staff.

Los estudios realizados por Lester Coch y John R. P.-French Jr., obtuvieron como resultado un claro contraste entre grupos, que participaron para realizar el cambio y los que se abstuvieron de participar. Llegando a la conclusión de que podía vencer la resistencia, al cambio de métodos, "consiguiendo que la gente afectada por el cambio participase en la introducción de este". (16)

El agente de cambio necesita investigar el origen de la resistencia, por que puede ser resultado de las personas -- participantes al efectuar el cambio y no por el cambio en sí. Puede originarse también, esta resistencia, hacia el mismo -- agente de cambio más que hacia la tecnología a implantar para lograr el cambio, y esto puede ser por la excesiva preocupación que ofrece el agente de cambio, transmitiendola así a los miembros de la organización.

La resistencia no siempre es desfavorable, ya que en un momento dado puede ser justificada.

Para Lawrence Paul, la resistencia no se debe al cambio tecnológico por sí mismo sino a motivos sociales y humanos, por las personas involucradas en el cambio y para reducir esta resistencia es necesario que los involucrados participen, pero con "una participación verdadera, basada en el respeto mutuo" (16)

El agente de cambio puede usar otros métodos para reducir la resistencia:

1. Estudiar las garantías para suavizar los efectos del cambio.
2. Informar lo que va a ocurrir y las causas.
3. Adoptar decisiones en grupo.

La adopción de decisiones en grupo, compromete a todos los miembros a llevar a cabo lo que se haya acordado y los individuos que no se sometan a estas normas, serán presionados por los demás miembros del grupo.

Tomando en cuenta los orígenes de la resistencia y -- las formas de reducirla o evitarla podemos concluir que se debe tomar en consideración: la importancia de llevar a cabo una buena comunicación entre el agente de cambio y los involucrados en él, dar una información completa de como y porque se efectuará tal cambio, inducirlos a participar en la introducción del cambio, pidiéndoles sugerencias. Estudiar las repercusiones que tendrá el cambio sobre las relaciones humanas.

También será necesario escuchar cuidadosamente todas las preguntas, las objeciones y sugerencias de modificación -- que se hagan, por que es posible que muchas resulten útiles y -

que su aceptación mejore la calidad del cambio propuesto, dando como resultado la introducción y el rápido desarrollo del cambio así también como resultados positivos y esperados.

- (1) SCHEIN EDGAR H. - Organizational Psychology
Ed. Lazarus - 1970
- (2) BERNAL MIGUEL y BILLIE T. ALBAN - Desarrollo Personal y Organizacional-Ed. NTL -
Institute for applied Behavioral Science-1972
- (3) AMITAI ETZIONI - Organizaciones Modernas
Ed. Uthea - 1965
- (4) TERRY GEORGE R. - Principios de Administración - Ed. C.E.C.S.A.1971
- (5) PFIFFNER JOHN M. y FRANK P. SHERWOOD - Organización Administrati
va - México - 1970
- (6) MILLER D.C. y W.FORM - Industrial Sociology-F.C.E.
- (7) DALE ERNEST y L.C.MICHELSON- Modernos Métodos de direc
ción de Empresas - 1971
- (8) REYES PONCE A. - Administración de Empresas
Ed. Limusa Wiley,S.A.-1972
- (9) DUBIN ROBERT - Las Relaciones Humanas en
la Administración-Ed.Conti
nental-1964-p.96,435.
- (10) BENNIS WARREN - Changing Organizations.
Mc.Graw Hill USA-1966-p.19,
141,196,158
- (11) LIPPITT RONALD - Dinámica de Cambio Planifi
cado-Ed.Amorrortu-Buenos -
Aires-1958-p.22,77,140,90.
- (12) CRAIG ROBERT, LESTER R. BITTEL - Manual de Entrenamiento y
Desarrollo de Personal.
Ed. Diana-México-1971-p.34
- (13) CARTWRIGHT y ALVIN ZANDER - Dinámica de Grupos-Ed.Trillas
New York- 1968-p532
- (14) DIDDIER ANZIEU y JAQUES YVES MARTIN - La Dinámica de los grupos -
pequeños- Ed. Kapeluz-1971
Buenos Aires -p. 111,130.

(15) SAYLES LEONARD R.

-El Comportamiento humano
en las Organizaciones.
Ed. Herrero - México-1969
p. 346

(16) LAWRENCE PAUL R.

-Como tratar la resistencia
al cambio - Biblioteca -
Harvard de Administración-
de Empresas - México-1973
p. 3, 12

II C A P I T U L O

LAS TECNICAS DE GRUPO Y SU APLICACION A LA ORGANIZACION

- a) Concepto de Grupo y la organización formal e informal
- b) Estructura de Grupo
- c) Conceptos de Dinámica de Grupo
- d) El desarrollo de Equipos de Trabajo
- e) Diferentes técnicas de dinámica de grupos
- f) Aplicación y criterios de disminución de la Resistencia al Cambio a través de técnicas de grupo

LAS TECNICAS DE GRUPO
Y SU APLICACIÓN A LA ORGANIZACION

a) Concepto de grupo y la organizacion formal e informal.

Etimológicamente grupo viene de la palabra "grops", - que significa nudo o círculo.

Grupo es "una reunión de personas" (1), es "una asociación de individuos que persiguen objetos comunes implicando un grado de cohesión entre los miembros". (1)

El concepto objetivo del grupo, es fundamento de las asociaciones, de los comités y de los equipos, porque las personas son más eficaces en conjunto, que aisladamente y para formarlos son necesarios por lo menos dos individuos.

El grupo es una reunión de individuos alrededor de un objetivo común, el cual puede formarse espontaneamente, por lo tanto cuando hay una formación voluntaria y organizada se le llama "grupo organizado". (2)

Los grupos organizados se localizan por ende en organizaciones formales, desde un punto de vista teórico la organización formal posee tres características:

1. Es deliberadamente personal.
2. Se basa en relaciones ideales.
3. Se basa en la hipótesis de la naturaleza del hombre.

Las dos primeras implican que el individuo actúa no en forma personal, sino en favor del grupo y la tercera implica que el organismo evita complicaciones y es flexible.

Cuando una organización es muy grande, ofrece dificultad para coordinar las actividades que se realizan dentro de ella, en este problema de coordinación, es necesario tomar en cuenta a la comunicación como uno de los procesos sociales más importantes ya que " es la capacidad de un individuo o de un grupo, para transmitir sus sentimientos e ideas a otro individuo o grupo". (3)

Para Levi Strauss, una sociedad esta constituida por individuos y grupos que se comunican entre sí.

Al hablar de organización formal nos referimos tanto a la organización en cuanto entidad como a una parte de ella.- El análisis de la organización formal tiene dos aspectos estrechamente unidos, que son: la organización para diferenciar las esferas y la autoridad requerida en todo sistema social.

La organización formal de la empresa industrial constituye la columna vertebral de la estructura social, y por medio de ella es posible analizar una parte importante y decisiva de las actitudes de los miembros de la organización y de sus relaciones sociales. Dentro de una organización industrial los individuos obtienen una posición acorde con sus conocimientos y experiencia, una remuneración según el puesto a ocupar, a cambio de su colaboración con dicha empresa.

La jerarquía está representada por una piramide en la que el Director se encuentra en la cúspide y los trabajadores en la base.

Los motivos y la moral del trabajo están profundamente arraigados en los miembros de la organización tanto como la jerarquía del prestigio social de la empresa.

En resumen, la organización formal generalmente se refiere al esquema de la organización, designado por la administración. Dentro de la organización formal podemos localizar tres tipos de organización:

- a) Organización lineal
- b) Organización funcional
- c) Organización staff

Las cuales indican la estructura interna que puede tener la organización formal.

Organización lineal

Agustín Reyes Poce, la define como "aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten íntegramente por una sola línea, o sea por cada persona o grupo.

El sistema de organización en línea representa una división básica del trabajo. Este tipo de organización comprende varios planos de autoridad, en el que cada quien tiene un jefe y es a su vez jefe de otros, un trabajo más o menos definido y es responsable ante alguien que requiere la ejecución de dicho trabajo. Evidentemente, a mayor número de niveles en la estructura se presentarán mayores distancias sociales entre individuos de las diferentes divisiones de la organización.

La organización lineal en términos generales se basa en la autoridad.

Organización funcional.

En la organización funcional se efectúa una división del trabajo por funciones o por actividades similares propiciado así la especialización.

El hecho de agrupar las actividades relacionadas, facilitan la supervisión ya que disminuye la cantidad de conocimientos necesarios que el jefe de un departamento debe dominar, puesto que en la organización funcional, las funciones se dividen entre especialistas a quienes se les asignan responsabilidades y autoridad en su propio campo de actividades sobre la totalidad del personal.

En este tipo de organización es posible adaptación rápida si se presentan modificaciones o cambios en los procesos.

Organización staff.

La organización staff denominada por J.A.C. Brown como organización técnica, es aquella que está formada por técnicos especialistas y cuya función básica es el asesoramiento de la autoridad en línea.

W. E. Moore indica que no obstante, que la organización staff no tiene autoridad, en la línea de organización, en alguna forma debe ser introducida en esa línea.

Así mismo Ernest Dale identifica a los ejecutivos staff como "aquellos que facilitan el trabajo de la línea al prestarle servicios, suministrarle consejo e información y revisar su desempeño en varios sentidos". Menciona también tres tipos de staff.

1) Staff personal, como por ejemplo una secretaria privada, la cual le evita al ejecutivo, algunos detalles de su trabajo diario, como contestar el teléfono, mecanografiar cartas, etc.

2) Staff especializado, el cual trabaja en campos especializados como el psicólogo, el contador, etc. En su papel de consejeros especializados en áreas específicas, los asesores pueden administrar información detallada y exacta, en la que la línea base su política.

3) Staff general, es la asesoría que puede prestar un hombre o grupo, a una persona que desarrolla funciones administrativas, por no contar con un subordinado de línea, capaz en funciones administrativas.

Organización Informal

D. C. Miller y W. H. Form, definen a la organización informal, como un "tejido de relaciones personales que no es -
tán determinadas o prescritas por la organización formal".(4)

Existen cuatro causas o razones principales, que ocasionan la información de las organizaciones informales en la empresa:

1. Permanencia constante en un lugar común de trabajo
2. Por igualdad de posición, a pesar de la separación espacial, en el lugar de trabajo.
3. Por posiciones de igual prestigio.
4. Por conocimientos o interés común fuera de la empresa.

Dentro de la organización se forman grupos pequeños, que facilitan la comunicación por tener un número reducido de miembros, las decisiones que se tomen en estos grupos serán una gran influencia para los individuos aún en contra de la empresa. En ocasiones la decisión tomada depende de la cultura, de actitudes e ideas, que influyen en el individuo, en especial dentro del grupo primario (la familia).

Cuando la empresa quiere efectuar un cambio, resulta más fácil si lo hace a nivel de grupo, que si trata de individuo a individuo; es un error que vean al grupo informal como una amenaza, en lugar de discutir con él los problemas, para obtener una solución.

Los grupos secundarios suelen ser más grandes que los primarios, pero no se pueden dar límites entre uno y otro. El grupo secundario suele reunirse con fines prácticos, si estos desaparecen el grupo suele desintegrarse.

En la organización informal se pueden considerar cinco niveles:

1. Cuando se considera como un sistema de grupos muy relacionados.
2. Grupos grandes que se interesan por el mismo aspecto.
3. Grupos primarios formados por igualdad de labores.
4. Grupos de dos o tres individuos, que a la vez pertenecen a grupos grandes.
5. Individuos aislados que rara vez participan en actividades sociales.

b) Estructura de Grupo.

Estructura significa "conjunto de características únicas que determinan las relaciones de los miembros, entre empleados, empleados y supervisores; las normas de conducta aprobadas y aplicadas por el grupo, sus sistemas de recompensas y castigos y su sistema de comunicación". (5) Todos estos aspectos están tan relacionados que al cambio de uno de ellos se producirá el cambio de todos los demás.

Las características de la estructura interna de grupo son:

El liderazgo. Los líderes tienen una categoría especial que hace que los demás miembros del grupo acaten sus decisiones.

El líder informal realiza funciones decisivas como -- iniciar la acción, proporcionar un enlace con el mundo exterior, etc.

Cuando el grupo es muy pequeño el líder es el que realiza las funciones mencionadas anteriormente, pero cuando el grupo es mayor las actividades se dividen entre varios sujetos activos.

Sayles dice que con frecuencia resulta más fácil lograr cambios en un grupo, cuando se trata con los líderes, lo cual es cierto ya que incluso se encuentran las vías más rápidas para obtener información por medio de una buena comunicación.

Normas de comportamiento de grupo. Existe la necesidad de obedecer determinadas normas en la vida social, para poder pertenecer a determinado grupo, pero probablemente las normas más importantes son aquellas que protegen a los miembros del mismo, contra peligros exteriores reales, imaginarios, etc. especialmente procedentes de la dirección superior de la empresa" (5)

Las normas de grupo ejercen cierta presión aceptable, en los miembros del grupo, ya que en un momento dado, el mismo grupo controla a los que llegan a perturbar el orden. Aún en los grandes grupos del sector profesional se mantienen determinadas normas éticas que les obligan a actuar debidamente, aunque existieran formas más sencillas de realizar sus labores.

Valores y actitudes de grupo. Las personas que comparten un trabajo, por lo general adoptan puntos de vista en común los cuales en ocasiones son irreales; los individuos al trabajar en grupo "reforzando ciertos sentimientos y actitudes, identificándose con sus éxitos y fracasos". (5) y llegan a tomar como propios los objetivos del grupo.

Presiones para obligar a conformarse. La mayoría de los individuos se identifican con el grupo lo cual proporciona satisfacciones y aceptan así sus objetivos pero tienen sanciones cuando no están de acuerdo con ellos, o cuando se apartan de lo establecido, los reducen, por ejemplo al aislamiento, se les excluye de actividades sociales, etc.

Sistemas de categoría. Cuando un número de individuos

integran un grupo, surgen diferencias de categorías y en consecuencia se originan las jerarquías, según la importancia, posición, experiencia y conocimientos del individuo. La categoría depende muchas veces del "título de trabajo que se realiza" (5) atributos, remuneraciones, etc.

La categoría es una forma de medir el prestigio, la importancia que tiene el individuo, dentro del grupo, y la posición que ocupa. La categoría proporciona seguridad.

Las categorías son designadas por la dirección, aunque hay quienes se otorgan una categoría informalmente. En muchas empresas las categorías son representadas por símbolos como insignias, colores, uniformes, etc. o también el lugar que se asigne de trabajo, como el tipo de despacho, etc.

Ambigüedades e incoherencia de la categoría o Status Surgirán ambigüedades si el trabajo que se desempeña no va de acuerdo a la categoría que se le ha dado, o si el lugar de trabajo no es de la categoría del que lo ocupa, provocando ansiedad y perturbación que se puede manifestar en forma agresiva. Si la confusión es entre grupos, se presentarán discusiones, tratando de mejorar la posición.

Como se ha podido observar, la necesidad de reconocimiento y prestigio, es una situación que se presenta en forma sumamente delicada, por lo que se requiere de la astucia e inteligencia de los directivos y de los agentes de cambio, para no producir sentimientos negativos en los individuos y en los grupos.

c) Concepto de dinámica de grupo,

La dinámica de grupo es una técnica que investiga la naturaleza de los grupos y las fuerzas psicológicas y sociales asociadas a ellos y se refiere a las formas en que debe organizarse y manejarse un grupo.

Para que esta técnica pueda llevarse a cabo, se debe contar con un guía, con la participación de los miembros en las decisiones y la cooperación del grupo, así pues se define a la dinámica como un campo de investigación dedicado al incremento de los conocimientos sobre la naturaleza de sus grupos, las leyes de su desarrollo y sus relaciones con individuos, con otros grupos e instituciones superiores. Tiene cuatro características y son:

1. Su interés en la investigación empírica, teóricamente significativa.
2. Interés por la dinámica y la interdependencia entre fenómenos.
3. La importancia que otorga a todas las ciencias sociales.
4. Los esfuerzos por mejorar el funcionamiento de los grupos y sus efectos sobre los individuos y la sociedad.

La dinámica de grupos la originó Kurt Lewin en 1945, al reconocer que con ella se pueden manejar grupos para lograr cambios deseables en sus miembros, cambios en la conducta, en las actitudes y en la personalidad.

A través de los estudios realizados en individuos y grupos, se ha llegado a la conclusión de que los grupos son inevitables, ya que no puede pensarse en un conjunto de seres humanos que vivan en proximidad geográfica y que no se unan en grupos, o sea que la identidad de una persona esta formada por los grupos a los que pertenece, la familia, la iglesia, el trabajo, la escuela, etc.

Podemos resumir que la dinámica de grupos modifica las actitudes de los miembros y por tanto de grupos y organizaciones.

d) El desarrollo de Equipos de Trabajo.

Los equipos de trabajo se forman ante la necesidad de realizar tareas y actividades, los cuales aumentarán y se diversificarán según aumenten y se diversifiquen las tareas. Estos grupos pueden requerir de un entrenamiento antes de trabajar en equipo para lo cual se ha empleado el Desarrollo Organizacional, "un método para mejorar las relaciones de trabajo que afectan al cumplimiento de una tarea". (6)

En el equipo de trabajo se presentan las siguientes circunstancias

Expectativas de los miembros del grupo entre sí.

Se proporciona información al grupo acerca del trabajo que se realizará, desde el momento en que lo inicien.

La labor a realizar implicará otras labores dentro de la organización.

Se reúne al grupo con fines de entrenamiento, aunque anteriormente los miembros han tenido previo conocimiento de lo que se va a realizar.

Dentro del grupo, cada uno de sus miembros tiene una autoridad, responsabilidad, derechos y obligaciones a seguir.

La importancia del desarrollo de grupos reside en desarrollar las habilidades y comportamientos que propicien el poder trabajar en equipos.

e) Diferentes técnicas dinámicas de grupos.

Grupos de discusión libre y dirigida.

Una discusión dirigida puede contener los siguientes puntos, con el fin de otorgar mayores beneficios:

Requiere de preparación del tema a discutir, incluyendo los aspectos más importantes del mismo, permitiendo así abarcarlo en su totalidad y lograr el éxito deseado.

El líder debe conocer el tema a tratar y el mejor método para exponerlo, disponiendo de una guía para aprovechar el tiempo al máximo, planear la forma en que expondrá el material, saber provocar la discusión y la forma de dirigir los argumentos para llegar a las conclusiones deseadas.

La guía deberá ser "muy flexible" (7) para no tener que seguirla estrictamente sino ir adaptandola según las preguntas que se formulen, deberá comprender preguntas básicas que encausen hacia el tema a tratar y que engloben los puntos principales sobre el tema.

El éxito de la discusión dirigida consistirá en seguir los pasos anteriores y finalmente llegar a una toma de decisiones sobre la solución más adecuada al problema discutido.

La finalidad de una discusión dirigida es la de dar información acerca de temas conocidos que no se dominan, instruir al grupo sobre las necesidades del mismo, conocer las labores de otros grupos, indagar si se siguen al pie de la letra los pasos establecidos hacia una meta expuesta anteriormente, proposiciones sobre nuevos objetivos, etc.

Discusión libre. En la discusión libre el ambiente debe ser " libre, informal y experimental" (7)

Para que una discusión no planeada resulte interesante, el clima que la rodea debe ser agradable, debe existir libertad de expresión para exponer cualquier tema, debe ser interesante para todos los participantes, citar experiencias y proponer experimentos que aclaren la discusión.

Puede existir desacuerdo entre los miembros del grupo sin que la situación llegue a tornarse desagradable, ya que el punto principal de la discusión libre es el permitir en forma natural la diferencia de sentimientos, actitudes y valores.

La discusión libre no es improductiva por el hecho de ser informal, los objetivos de la discusión libre son: mayor comprensión entre los miembros del grupo, tener una visión más clara de la personalidad del grupo y aclarar o ampliar la información de un tema.

Grupos con tarea específica.

Para que un grupo pueda iniciar una tarea deberá haber sido planeada previamente, organizar los pasos más convenientes a seguir, contar con las personas necesarias para realizarla, - considerar subgrupos si la población es muy grande, especificar división de tareas, situación que permitirá trabajar y desarrollarse individualmente y en el grupo a la vez.

Deberá determinarse el objetivo o meta de la tarea a realizar por el grupo, proporcionar la información que se requiera sobre la tarea, la forma en que va a realizarse, el tiempo que se necesita, todo esto con el fin de obtener los mejores resultados en la tarea, el máximo de esfuerzo del grupo, la satisfacción de la participación en el mismo y aprovechar así el rendimiento de los integrantes.

La división de tareas permite desarrollar una actividad concienzuda y eficazmente, logrando así una especialidad, - por ello el conjunto de especialidades en un grupo forman la actividad total del mismo.

Grupos de sensibilización.

Estos grupos se forman con individuos que no se conocen, con el fin de hacer una tarea, para ello se les proporciona información, la cual manejan siguiendo indicaciones, pero - con el fin de solucionar un problema.

El grupo se forma voluntariamente y trabaja como si fuera una pequeña sociedad, la situación en sí es la siguiente, son quince personas, más o menos, que se enfrentan a problemas

de relaciones interpersonales, de logro de objetivos, de solución de conflictos y de superación de obstáculos.

El grupo T es un proceso de investigación de las actividades del grupo, permite conocer pautas de conducta, roles o grupos que uno puede vivir en los grupos humanos para trabajar mejor y lograr mayores satisfacciones y un desarrollo psicosocial. Los integrantes del grupo se entrenan para comprender la conducta de los demás y la propia, con el objeto de integrarse a los grupos en forma positiva y creadora.

Este método de entrenamiento fue elaborado en Bethel-Maine en 1947 por Lelaud P. Bradford, Kenneth D. Benne y Gordon Lippitt. Se basa en el supuesto de que un grupo de individuos que se encuentran en una situación no estructurada con una atmósfera franca, conocen la forma como son percibidos por los demás y desarrollan mejores relaciones proyectando todo esto a un mejor desempeño de labores de trabajo.

El grupo T presenta las siguientes características:

Tiene una situación ambigua, de crisis, existe libertad para practicar, colaboración entre sus miembros, se experimenta en la conducta propia y al recibir retroalimentación, produce un desarrollo individual y descubrimiento de los problemas grupales.

La Ventana de Johari.

Es el aprendizaje que se presenta, en cada uno de los miembros de un grupo, el cual se encuentra en una relación de entrenamiento, este método representa la conducta, sentimientos

tos, actitudes, motivaciones, opiniones, percepciones, aprendizaje y todo aquello que describa o constituya a una persona, grupo u organización.

Existen cuatro aspectos determinantes en este método y son:

. Cuando todos los miembros conocen los aspectos a tratar y están dispuestos a compartirlos sin vacilación, es decir, cuando la comunicación es abierta.

. Cuando un miembro conoce sobre sí mismo o sobre el tema algo que los demás no conocen o ignoran, o sea, datos que se mantienen ocultos.

. Cuando la información que tienen los miembros del grupo, la desconoce solo uno.

. Cuando nadie conoce acerca del asunto discutido absolutamente nada.

Como podemos observar estos cuatro aspectos nos permiten dilucidar que la confianza tiende a aumentar el conocimiento o la información y a hacer más productivas las relaciones interpersonales.

Feed Back

Este término fué introducido hace años para denominar un proceso por medio del cual se intenta ayudar a una persona a considerar la posibilidad de cambiar de conducta.

Los seres humanos siempre estamos en busca de objetivos conscientes e inconscientes y al tener relación con otros -

seres humanos resulta: la necesidad o deseo de reconocimiento, el éxito en el trabajo, el cariño, aceptación y el crecimiento o mejoramiento personal.

El feedback, es precisamente el proporcionar lo necesario para que una persona trabaje a gusto, el sentirse premiada, que se le dá un lugar, que se le estima, etc.

Cuando se dá el feed back oportunamente y el receptor lo capta y lo entiende, puede ser un instrumento muy útil en el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

Grid Gerencial.

Tomando en cuenta que una organización tiene objetivos, metas, fines y que está constituida por personas que tendrán un orden jerárquico, Blake dá énfasis a los objetivos, a las personas y a las formas de estilos o formas de dirección que caracterizan el comportamiento de el individuo ante su grupo de trabajo y ante la organización, titulándolos con números en las formas siguientes:

9 - 1	más importancia a los objetivos.	menos importancia a las personas.
1 - 9	más importancia a las personas.	menos importancia a los objetivos.
1 - 1	menos importancia a las personas	menos importancia a los objetivos.
5 - 5	el mismo grado de importancia a las personas	el mismo grado de importancia a los objetivos.

ción de datos, en el conocimiento de las fuentes informativas y en la toma de decisiones, utilizando para todo esto la descripción corta. Ya que la descripción larga o detallada, se usa para entrenar sobre el análisis de la conducta emocional, en la comprensión de conceptos y en la importancia de la solución de problemas.

Dramatización

Este método se usa para lograr que los miembros del grupo participen en la identificación de los problemas de una situación, al estimular la simulación.

Los miembros que solo observan, analizan la conducta, hacen comentarios y con su actitud demuestran como manejarían la situación.

Ofrece la oportunidad de colocarse en el lugar de otros y de aclarar los motivos que impulsan a las personas a actuar en cierta forma, solucionando así problemas de conducta.

Comités

Por medio de este método se entrena a los individuos en la organización de un proyecto de estudio o recolección de datos para trabajar en conjunto dando un reporte como conclusión y como recomendación.

Clases Formales.

Este método tiene un propósito, el de impartir enseñanza y se concreta a una sola materia que se presenta en forma estructurada; deberá estar bien organizado, ser breve y contar --

con ayudas visuales. Este método puede servir como base a conferencias, reuniones y discusiones.

Demostraciones.

Este método sirve para entrenar para una función o labor, observando la realización de la misma por personas aptas y bien calificadas, por lo tanto a éste paso debe seguirlo la práctica y la ejecución bajo la dirección de un supervisor. (7)

g) Aplicación y criterios de disminución de la resistencia al cambio a través de Técnicas de Grupo.

La mayoría de las técnicas de grupo mencionadas anteriormente, pueden ser aplicadas para disminuir la resistencia al cambio. Enfocándolas y dirigiéndolas para éste fin, es decir empleando las características de cada uno de los métodos, para aclarar dudas, dar información permitir que los sujetos participen en forma activa en el cambio.

De esta manera las causas que provocan la resistencia como el temor de ser destituidos, la ignorancia de los beneficios que les puede traer el cambio, el imaginar que la remuneración puede reducirse, la ansiedad que provoca lo desconocido y todos los temores imaginarios que pueden surgir al decirles que se efectuará un cambio puedan desaparecer, al dar una amplia explicación antes de efectuar el cambio, de por qué se debe llevar a cabo el cambio, el por qué se requerirán determinados datos, en qué variará su trabajo, cuales son los beneficios que le traerá (terminar con mayor rapidez, facilidad pa-

ra su ejecución, etc.) y tratar de hacerlos participar si es posible, pidiendo con anterioridad su opinión de que cambios debería haber según su criterio y tomando en cuenta sus experiencias.

De esta forma el sujeto siente que es tomado en cuenta pues participa en las decisiones que se tomarán.

Discusión Libre y Dirigida.

Ya sea que la discusión sea libre o dirigida, es una forma de conocer lo que el sujeto piensa sobre el cambio que se quiere efectuar.

Al dar una exposición sobre el cambio, se va a familiarizar con él, disminuyendo la aversión que le pudiera tener, aclarando dudas y conociendo las ventajas que le ocasionará.

Cursos.

Los cursos se utilizan para dar información, que como ya se dijo anteriormente, es una de las formas más simples para que el individuo conozca las causas, los medios y los fines de implantar un cambio, haciendo que desaparezca la ignorancia y por lo tanto que no surja temor o ansiedad al ser implantado el cambio.

Grupos de Sensibilización.

En éste método el grupo que se une en forma voluntaria para resolver un problema, puede hacer que la resistencia disminuya, a medida que los miembros tratan de aclarar el problema, para resolverlo posteriormente de la mejor forma posible.

Si algunos de los miembros presentaran cierta oposición, en la discusión de grupo lo más seguro es que ésta desapareciera al formar parte de un grupo de sensibilización.

Feed Back

La retroalimentación puede ser efectiva si se proporciona al individuo cada vez que actúe en forma adecuada, cuando éste participe en la introducción del cambio y en su desarrollo o evolución. Para ello habrá de considerarse el momento propicio para dar retroalimentación, el momento en que la situación o el mismo sujeto lo solicite aunque no sea verbalmente, sino al observar sus actitudes; no debe imponerse la retroalimentación porque ofrecería resultados negativos, debe expresarse con claridad y tomar en cuenta las necesidades y motivaciones del receptor.

Estudio de Casos

Este método puede ser útil en la disminución de la resistencia al cambio porque ofrece un entrenamiento de tareas que facilitan el mejor desarrollo de sus labores e incluye adquisición de datos, toma de decisiones y principalmente solución de problemas, para nuestros fines este método intentaría que se acepte el cambio ofreciendo mejoría individual y de grupo al someterse a un entrenamiento que ofrece un aprendizaje de sus labores.

Aunque de hecho el someterse a un entrenamiento es -- aceptar el cambio y ésto no es tan sencillo, porque tendríamos que luchar porque acepten dos aspectos, el aprendizaje en el

entrenamiento y el cambio.

Mesas Redondas

Consideramos como método más adecuado para disminuir la resistencia al cambio, las Mesas Redondas, porque es una - entre muchas técnicas que facilita cualquier tarea de grupo;- como ya sabemos un individuo siente mas protección, seguridad y puede crear más en grupo que individualmente.

Es el método idóneo porque facilita el manejo de una situación a la que uno desea llegar, tomando en cuenta que la mayoría influye en la minoría como regla.

Puede ser usado para deliberar positiva o negativa-- mente. Nuestro caso es el primero, tratar que el cambio sea - aceptado al emplear éste método que traerá beneficios individuales y de grupo y beneficios mediatos e inmediatos.

Por supuesto que un cambio no se acepta espontanea-- mente, es más se rechaza desde el primer momento.

Esta técnica por lo tanto no auxiliará en el razona-- miento positivo del cambio.

El reunir a un grupo de personas que serán afectadas por el cambio, puede traer por sí solo un rechazo inmediato, pero podemos utilizar la discusión libre, que despejará en -- los primeros momentos el temor ya que podemos intervenir in-- formando sobre los beneficios del cambio, e invitando a parti-- cipar en la ayuda de esta mejora.

Las personas sintiéndose participes de una situación considerada gravosa les proporcionará cierta importancia y un lugar dentro del grupo.

Al transcurrir las sesiones de éstas reuniones si estamos hablando con la verdad, encontraremos que se presenta -- una disminución paulatina de resistencia al cambio, y podemos evaluar esta disminución al corroborar la aceptación y adaptación al cambio.

FASES DEL CAMBIO

Ofrecemos en seguida los puntos que agregados a las -- fases del cambio disminuyen paulatinamente la resistencia al -- cambio.

Los auxiliares (1a, 2a, 3a, etc.) nos indican la in-- tervención del método que consideramos el adecuado para dicho fin.

Se hace notar que desde la introducción se emplea el método de Mesas Redondas, reuniendo al grupo que va a ser afec-- tado, con el agente de cambio.

1.- Fase de Introducción.

1) Establecer relaciones.

1a-Introducirse al grupo como un auxilio a sus -- problemas actuales, informarles que los agen-- tes de cambio son intermediarios para tratar -- de resolver sus problemas, y que se requiere pa-- ra ello del previo conocimiento de los proble-- mas.

- 2) Reconocer las propias motivaciones y necesidades.
- 3) Definir roles y expectativas.
- 3a. Explicar que es preciso, conocer las quejas que ofrecen en el puesto que desempeñan, o si alguien o algo obstaculiza su progreso y si opinan sobre alguna solución.
- 4) Definir el cliente
- 5) Determinar de donde se obtendrá la información.
- 5a. Dirigirse a la búsqueda de la información.

II.-Fase de Reunión.

- 1) Definir el problema del cambio
- 1a. Ya que hemos hecho conciencia de los problemas existentes, haya uno, o sean todos, sobre los que deseamos hacer hincapié para un cambio, empezaremos con una discusión dirigida para conocer la autoridad informal, metas particulares, defectos en la realización de obligaciones, etc., del grupo. Y continuaremos con una discusión libre sobre los cambios a realizar.
 "Se está haciendo partícipe a cada uno de los miembros, de la necesidad de cambio."
- 2) Definir las áreas afectadas por el cambio.
- 3) Determinar los objetivos del cambio.
- 3a. Teniendo en cuenta los beneficios generales que se obtendrán con el cambio, razonar sobre los beneficios individuales.

- 4) Determinar la disponibilidad del sistema y su potencial para el cambio.

III.- Fase de Implantación del Cambio.

Mantener relaciones con el grupo e investigar - sus primeras impresiones del cambio, para evitar expectativas y asegurar el confort que puede producir.

Finalmente evaluar la ayuda al considerarla globalmente en reuniones posteriores.

- (1) DIDIER ANZIEU , YVES MARTIN
JAQUES - La dinámica de los grupos
pequeños-Ed Kapeluz-Buenos
Aires - 1971 -p.15,16.
- (2) WEIL PIERRE - Relaciones Humanas en el
Trabajo y en la Familia,
Buenos Aires-1965-p.14
- (3) BROWN J.A.C. - La Psicología Social de -
la Industria-Buenos Aires
F.C.E. - 1967- p.138
- (4) DALE ERNEST y L.C.MICHELSON - Modernos Métodos de Direc
ción de Empresas - 1971
- (5) SAYLES LEONARD R. - El comportamiento humano
en las organizaciones.
Ed. Herrero -México-1969
p. 104, 106, 114, 116.
- (6) BERNAL J. MIGUEL y ALLBAN B. - Desarrollo Personal y Or
ganizacional -Ed. NTL
Institute for Applied -
Behavioral Science-México
1967 - p.117
- (7) CRAIG ROBERT , LESTER R. BETTEL - Manual de Entrenamiento y
Desarrollo Personal -ASTD
Ed. Diana - México - 1971
p. 20, 180.

III C A P I T U L O

1.- Estudios realizados sobre Resistencia al Cambio

2.- Diseño Experimental

1.- ESTUDIOS REALIZADOS SOBRE RESISTENCIA

AL CAMBIO

Entre los estudios realizados acerca de la disminución de la resistencia al cambio, Lester Coch y John R.P. French Jr. efectuaron el primero, en el que tenían como hipótesis que "la participación es suficiente para evitar la resistencia al cambio" (1), es uno de los estudios más sistemáticos realizados en una fábrica y consiste en lo siguiente: Se trabajó con 4 grupos distintos de operarios de la fábrica, a quienes se les pagaba por unidades producidas.

Se introdujo en cada grupo un pequeño cambio respecto al procedimiento de trabajo, por medio de distintos métodos, registrando los resultados para ver los problemas de resistencia, si es que había alguna.

Al primer grupo se le introdujo el cambio con el método de "no-participación".

Al segundo con el método de "participación mediante representación".

Al tercero y cuarto se les presentó el cambio sobre la base de "participación total".

Los métodos consistían en lo siguiente:

Al primer grupo de operarios se les convocó en un cuarto donde algunos miembros del staff les comunicaron que había falta introducir un pequeño cambio de métodos en sus procedimientos de trabajo. Se les explicó el cambio en detalle a los operarios y se les presentó las razones que había para in-

troducir el cambio. Se les mandó de vuelta al trabajo ordenando que usaran el nuevo método.

A los operarios del segundo grupo se les presentó el cambio en el trabajo con un método de "participación mediante-representación", una variante del enfoque empleado en los grupos tercero y cuarto, que resultó tener poca relevancia.

A los grupos tercero se les presentó el cambio en el trabajo sobre la base de "participación total". Todos los operarios se reunieron con el personal de staff envueltos en este asunto.

Los miembros del staff demostraron dramáticamente la necesidad de reducir los costos. Se llegó a un acuerdo general de que se podían lograr ciertos ahorros, en seguida, los grupos discutieron como se podían mejorar los presentes métodos de trabajo y eliminar operaciones innecesarias. Cuando se llegó a un acuerdo sobre los nuevos métodos de trabajo, se adiestró a todos los operarios en el empleo de los nuevos métodos, y todos ellos estuvieron bajo la observación de los hombres de cronometración, con el objeto de establecer un nuevo estandar de producción en el trabajo.

En los resultados se encontró un claro contraste entre los grupos.

La producción del Grupo I, declinó inmediatamente hasta llegar a 2 tercios del previo índice de producción.

La resistencia se produjo casi inmediatamente después de que se introdujo el cambio. Aparecieron expresiones de agre-

sividad contra la dirección, hostilidad con el supervisor, restricción deliberada de la producción y falta de cooperación con el supervisor. Se produjo un cese de 17% en los primeros 40 --- días.

Los grupos 3 y 4 mostraron descenso de la producción - al comenzar, y una recuperación muy rápida, hasta alcanzar el índice de producción previo. No se produjeron muestras de hostilidad contra la gente del staff o contra los supervisores y no hubo ceses.

Los investigadores llegaron a la conclusión de que se podía vencer la resistencia al cambio de métodos, consiguiendo que la gente afectada por el cambio participase en la introducción del mismo.

Elton Mayo también realizó estudios sobre el cambio y concluyó que los resultados del cambio serían positivos cuando se hiciese participar y cooperar en él, a los operarios.

DISEÑO EXPERIMENTAL

a) Antecedentes.

1. Teorías:

Thomas y Znanieck. En el estudio del campesino polaco de los Estados Unidos realizados en 1918, hablan sobre su -- adaptación al medio social, substituyendo valores nuevos por -- valores viejos y la característica principal fue "la Actitud", o sea el estado de ánimo de un individuo hacia un valor.

Para Allport "La actitud" es un estado neural y mental de disposición, organizado a través de la experiencia que ejerce una influencia en la reacción del individuo ante todos los objetos y todas las situaciones con que se encuentra relacionado.

Newcomb dice que "La actitud es un estado de disposición para despertar motivos".

2. Escala de Actitudes:

Tiene como fin descubrir lo que opinan los empleados de su trabajo, de sus supervisores y de las normas a seguir.

Algunas veces piden al sujeto el grado de sus opiniones, otras lo incitan a escoger entre diversas alternativas, o sea, intentan provocar respuestas más detalladas, otras completan frases etc.

La escala de actitudes pone de manifiesto los problemas generales, pero casi nunca sugiere soluciones a los mismos.

Uno de los métodos más usados para medir las actitudes es el de Likert.

b) Planteamiento del Problema.

Se emplearon dos grupos y un cuestionario de actitudes ante la aceptación y rechazo de un nuevo miembro en el grupo, en diferentes circunstancias. Se aplicó el cuestionario a ambos grupos, se cuantificaron los resultados, y se dejó pasar un lapso de tiempo durante el cual realizaron algunas tareas.

Grupo Control.

Se introdujo un sujeto extraño a colaborar en el grupo,

sin previo aviso, se les dió una tarea para que trabajaran en grupo y posteriormente se les aplicó un cuestionario.

Grupo Experimental.

A este grupo se le hizo participar, opinando y discutiendo sobre el ingreso de un nuevo sujeto al grupo, se introdujo a un nuevo miembro, se les dió una tarea para que la resolvieran en grupo y se les aplicó nuevamente un cuestionario.

Antecedentes sobre las técnicas que empleamos en este experimento.

Lester Coch y John R.P. French Jr. fueron los primeros en realizar estudios sobre el efecto de la participación como reductor de la resistencia.

La teoría de Paul Lawrence habla en especial de la participación, pues considera que por medio de ella si no se evita en forma total la resistencia, si se reduce en gran parte.

Leonard R. Sayles y George Strauss, mencionan que se puede reducir la resistencia al cambio por medio de incentivos económicos, comunicaciones de doble sentido, decisiones de grupo y negociaciones.

Elton Mayo dice que un cambio se efectúa más eficazmente si se le pide su cooperación a los que intervienen en él.

Interrogantes.

1.-Que sucede cuando un nuevo sujeto ingresa en un grupo en cohesión?

2.- Que factores se presentan cuando un nuevo sujeto ingresa en un grupo?

3.- Que técnicas se emplearían para disminuir la resistencia a aceptar a un nuevo miembro en un grupo?

4.- Como reaccionaría un grupo si se introdujera un nuevo sujeto?

5.- Como se podría disminuir la resistencia de los miembros de un grupo, al hecho de introducir un nuevo sujeto?

c) Construcción de Hipótesis.

"La Resistencia a aceptar un nuevo miembro en un grupo, puede disminuirse, cuando se permite participar al grupo opinando sobre ese nuevo ingreso, proporcionándole toda la información respecto al ingreso del nuevo miembro."

d) Definición del Universo.

Se le dá el nombre de población o Universo al total de fenómenos individuales que forman el fenómeno colectivo, es evidente que en la inmensa mayoría de las investigaciones no es posible comprender a todos los fenómenos individuales, por razón de tiempo, de dinero, de posibilidades materiales, etc.

En el presente trabajo el Universo está compuesto de 30 personas del tercer año de Psicología de la U.N.A.M.

e) Descripción de los Instrumentos de Trabajo y Evaluación.

1.- Dos grupos: uno control y uno experimental

2.- Dos personas extrañas a ambos grupos, las cuales -

tienen características similares.

3.- Un cuestionario que evalúa la actitud de los -- grupos ante la situación de aceptar un nuevo miembro en su grupo.

4.- Un cuestionario que evalúa , la actitud de los -- grupos después de haber trabajado con el nuevo miembro.

5.- Un cuestionario para evaluar la actitud de los sujetos que se introdujeron a los grupos, antes de trabajar con ellos, y otro cuestionario después de haber trabajado con los grupos, para medir las actitudes que tomaron ante ellos.

6.- Tareas a realizar (problemas)

Para evaluar los resultados, se hace la recolección -- de los datos, se emplean tabulaciones, formulas estadísticas y gráficas.

f) Descripción relatada cronológicamente del experimento.

Se empleó un grupo de 30 personas, al que se dividió -- en dos (éste grupo era de estudiantes hombres y mujeres del -- tercer año de Psicología de la U.N.A.M.) Un grupo control y -- uno Experimental, se les reunió a cada uno en un salón y se -- les aplicó un cuestionario individual para conocer su actitud -- ante la aceptación o rechazo de un nuevo colaborador en el grupo.

Se puso a trabajar a estos grupos por separado, se les -- dió una tarea para que cada grupo trabajara en conjunto y obtuviera soluciones de común acuerdo.

Se emplearon dos personas completamente extrañas al grupo, que se introdujeron a cada uno de los grupos, previa aplicación de un cuestionario para determinar si les interesaría trabajar con un grupo de personas que no conocen.

Posteriormente al grupo experimental se le hizo participar en una discusión de grupo respecto a su opinión sobre la introducción de un nuevo sujeto al grupo, la discusión fue dirigida, por medio de ella se les hizo ver las ventajas de contar con la participación de un sujeto más en las tareas en las que estaban trabajando. Después de considerar los convenientes del ingreso del nuevo miembro, la persona entró a formar parte del grupo "A"

Al grupo "B" únicamente se les avisó que una persona trabajaría con ellos, e ingresó la nueva persona a formar parte del grupo.

A cada grupo se les dió una tarea para trabajar unidos y después de encontrar una solución en grupo se les aplicó un cuestionario en el cual se investigó la opinión que les causó el nuevo miembro, después de haber trabajado con él.

A los sujetos nuevos también se les aplicó otro cuestionario para saber si consideraban que el grupo los había aceptado o rechazado.

g) Exposición de Datos Obtenidos.

La recolección de datos se presenta por medio de una tabla, que se construye con el propósito de incluir todos los

datos que se han obtenido en el problema investigado.

En las hileras se encuentran los tipos de respuestas de acuerdo y desacuerdo, respecto a la introducción de un nuevo miembro en el grupo, y en las columnas se dan las respuestas (número) que se dieron en cada una de las preguntas.

Para graficar los datos, en la coordenada de las "Y" se tomó la totalidad de respuestas que podía haber.

Es decir un cuestionario de 10 preguntas para 15 personas dá un total de 150 posibles respuestas.

Y en la coordenada de las "X" el total de respuestas en cada uno de los tipos, desde totalmente de acuerdo hasta -- totalmente en desacuerdo.

FRECUENCIAS DEL GRUPO "A"*

Antes de introducir al nuevo sujeto

TIPO DE RESPUESTA	RESPUESTAS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TOTALMENTE DE ACUERDO	1			3	1		4	3	5	5
PARCIALMENTE DE ACUERDO	3	3	1	5	2	6	2	1	2	1
INDIFERENTE	3	3	5	4	4	4	3	1	4	3
PARCIALMENTE EN DESACUERDO	3	3	4	1	5	4	2	6	1	2
TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	6	5	2	3	1	4	4	3	4

* Un grupo de 15 personas del 3er. año de Psicología, con la aplicación de un cuestionario de 10 preguntas.

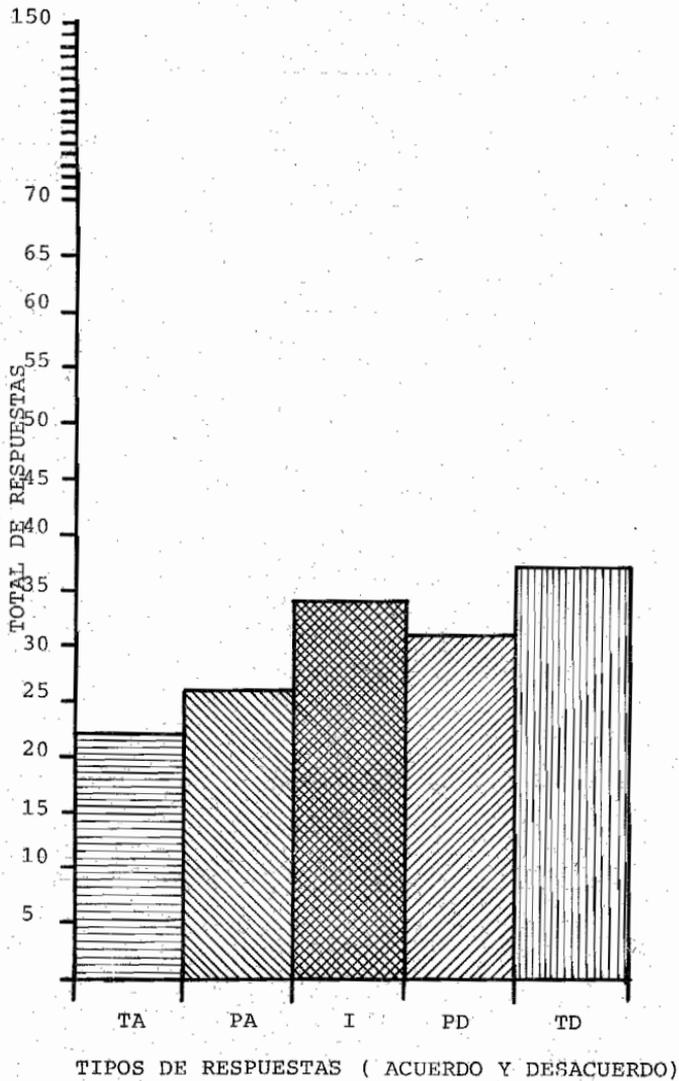
FRECUENCIAS DEL GRUPO "A"

Después de introducir al nuevo sujeto con Técnica Previa

TIPO DE RESPUESTA	RESPUESTAS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TOTALMENTE DE ACUERDO	8	6	8	8	4	5	9	6	6	4
PARCIALMENTE DE ACUERDO	4	5	5	4	3	9	5	5	5	4
INDIFERENTE	1		1	2	3	1		3	2	2
PARCIALMENTE EN DESACUERDO	1	2	1	1	2				1	3
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	2			3		1	1	1	2

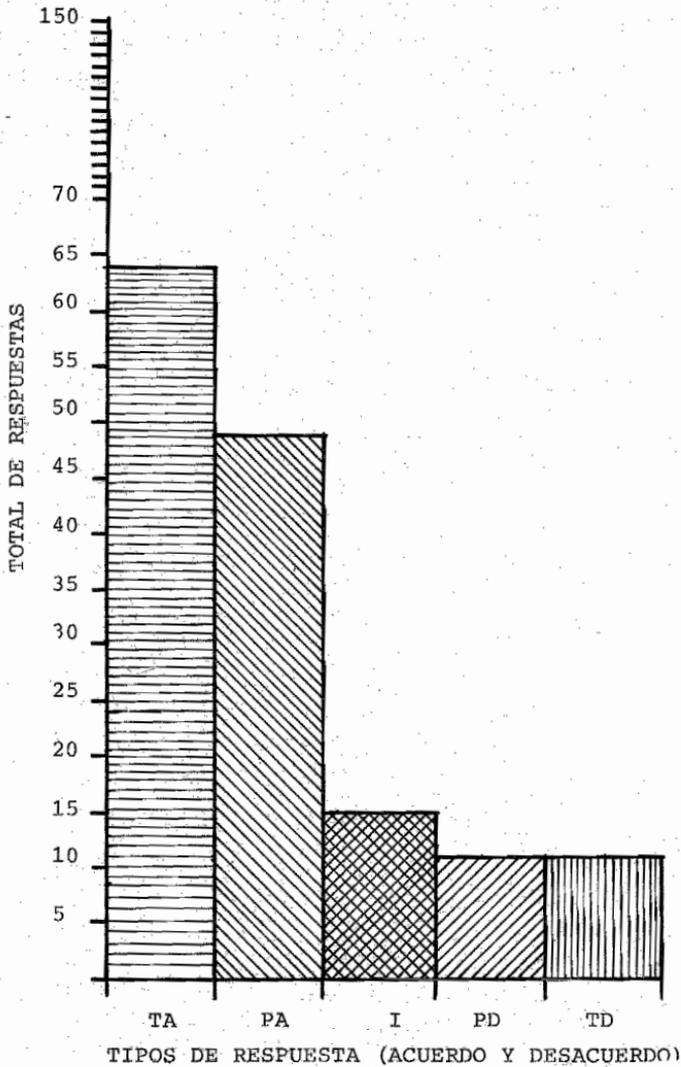
GRUPO " A "

Antes de aplicar la Técnica y de introducir al nuevo sujeto



GRUPO " A "

Después de aplicada la Técnica, con introducción del
nuevo sujeto



FRECUENCIAS DEL GRUPO "B" *

Antes de introducir al nuevo sujeto

TIPO DE RESPUESTA	RESPUESTAS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	1	2	1	3	4	1	1	1	1
PARCIALMENTE DE ACUERDO	4	2	2	2	2	3	2	3	2	3
INDIFERENTE	4	3	3	6	4	5	5	4	4	5
PARCIALMENTE EN DESACUERDO	4	5	5	4	3	1	3	4	5	3
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	4	3	2	3	2	4	3	3	3

* Un grupo de 15 personas del 3er. año de Psicología, con la aplicación de un cuestionario de 10 preguntas.

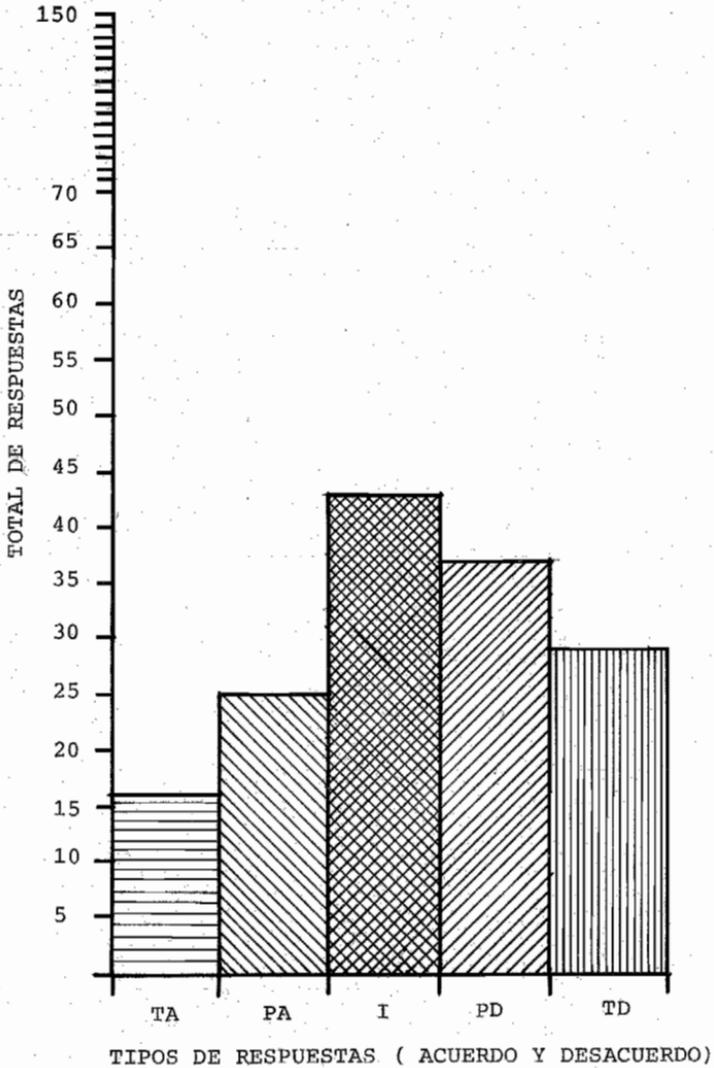
FRECUENCIAS DEL GRUPO "B"

Después de introducir al nuevo sujeto

TIPO DE RESPUESTA	RESPUESTAS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TOTALMENTE DE ACUERDO	3	1	1	2	2	1	2	3		1
PARCIALMENTE DE ACUERDO		1	1	4	3	2	2		2	
INDIFERENTE	6	5	3	2	3	6	4	3	3	4
PARCIALMENTE EN DESACUERDO		4	2	4	3	2	5	4	6	2
TOTALMENTE EN DESACUERDO	6	4	8	3	4	4	2	5	4	8

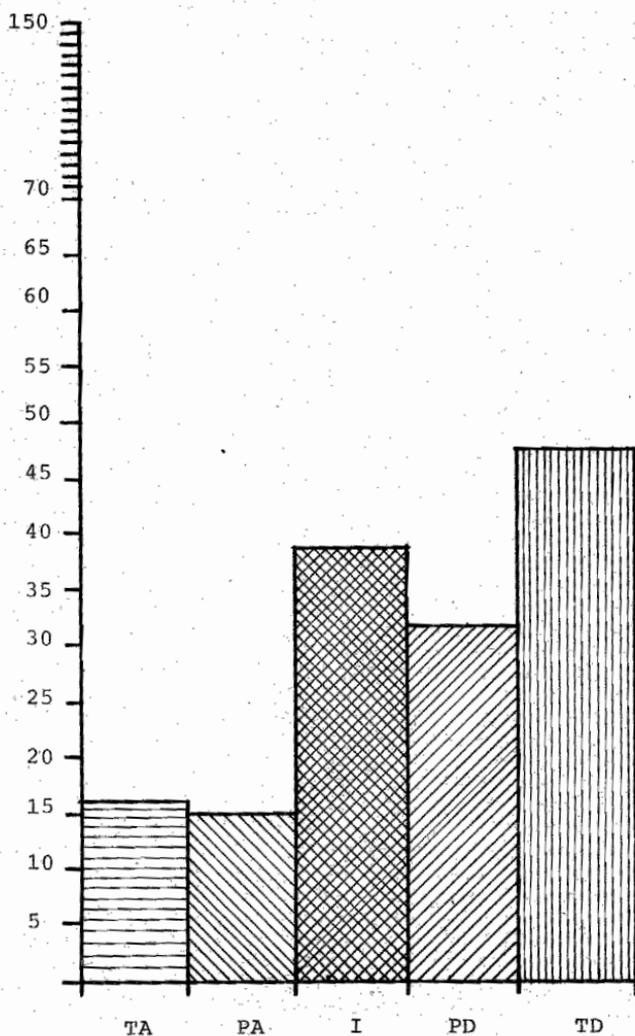
GRUPO " B "

Antes de introducir al sujeto nuevo (sin Técnica)



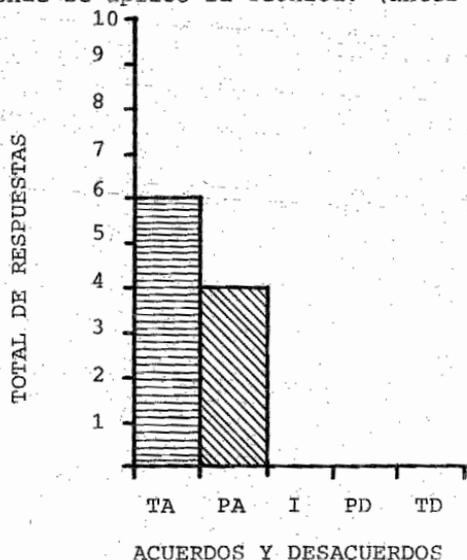
GRUPO " B "

Con introducción del nuevo sujeto (sin Técnica)

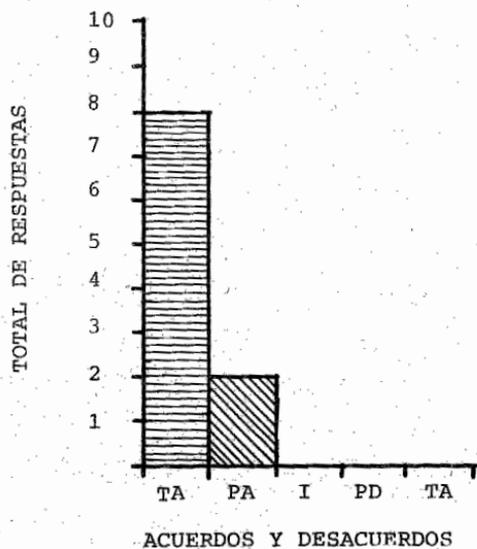


TIPOS DE RESPUESTAS (ACUERDO Y DESACUERDO)

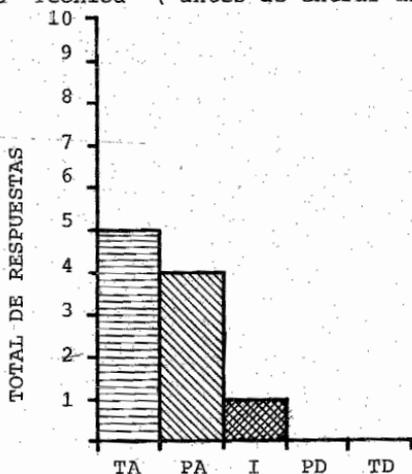
Respuestas de la persona que se introdujo al Grupo
 donde se aplico la Técnica. (antes de entrar al grupo)



"DESPUES DE ENTRAR AL GRUPO"

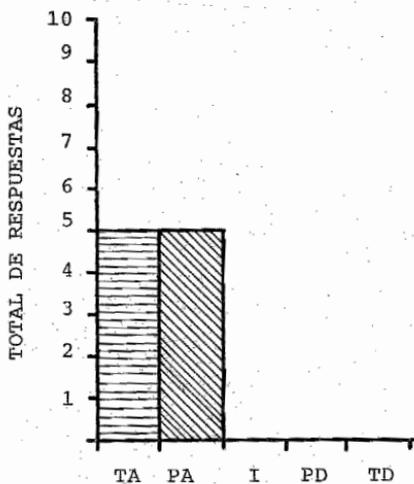


Respuestas de la persona que se introdujo al grupo, donde no se aplicó Técnica (antes de entrar al Grupo).



TIPOS DE RESPUESTA (ACUERDO Y DESACUERDO)

"DESPUES DE ENTRAR AL GRUPO"



TIPOS DE RESPUESTA (ACUERDO Y DESACUERDO)

ANTES

GRUPO "A"

Puntaje de aceptación : 22 26 34

$$\text{Media} = \frac{\sum X}{N} = 27$$

X	x	x ²
22	-5	25
26	-1	1
23	7	49
		<hr/>
		75

$$\sigma^2 = \frac{\sum x^2}{N-1} = 37.5$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum x^2}{N-1}} = 6.1$$

GRUPO "B"

Puntaje de aceptación ; 16 25 43

$$\text{Media} = \frac{\sum X}{N} = 42$$

X	x	x ²
16	-26	676
25	-17	289
43	1	1
		<hr/>
		966

$$s^2 = \frac{\sum x^2}{N-1} = 483$$

$$s = \sqrt{\frac{\sum x^2}{N-1}} = 21.9$$

Prueba de significación en relación con diferencias muestrales.

H_1 .- Si hay diferencia significativa en los resultados obtenidos entre los dos grupos.

H_0 .- La diferencia es debida al azar.

$$\mu \bar{x}_1 - \bar{x}_2 = 0$$

$$s \bar{x}_1 - \bar{x}_2 = \sqrt{\frac{s_1^2}{N_1} + \frac{s_2^2}{N_2}} = 5.9$$

$$Z = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{s \bar{x}_1 - \bar{x}_2} = -.76$$

Al nivel de significación de 0.05, los resultados son significativos, si "Z" se encuentra fuera del rango -1.96 a 1.96. De aquí se deduce que al nivel de significación de 0.05 no hay diferencia significativa en los resultados obtenidos entre los dos grupos y que no hay diferencia en la resistencia que oponen los sujetos de ambos grupos, en la primera aplicación del cuestionario antes de introducir al nuevo miembro.

DESPUES

GRUPO "A"

Puntaje de aceptación : 64 49 15

$$\text{Media} = \frac{\sum X}{N} = 43$$

X	x	x ²
64	21	441
49	6	36
15	-28	804
		<u>1281</u>

$$\sigma^2 = \frac{\sum x^2}{N-1} = 640.5$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum x^2}{N-1}} = 25.3$$

GRUPO "B"

Puntaje de aceptación : 16 15 39

$$\text{Media} = \frac{\sum X}{N} = 24$$

X	x	x ²
16	-8	64
15	-9	81
39	15	225
		<u>370</u>

$$s^2 = \frac{\sum x^2}{N-1} = 185$$

$$s = \frac{\sum x^2}{N-1} = 13.6$$

Prueba de significación en relación con diferencias muestrales

H_0 .- No hay diferencia significativa

H_1 .- La diferencia se debe a la aplicación de la técnica.

$$\mu \bar{x}_1 - \bar{x}_2 = 0$$

$$s \bar{x}_1 - \bar{x}_2 = \sqrt{\frac{s^2}{N_1} + \frac{s^2}{N_2}} = 7.4$$

$$Z = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{s \sqrt{\frac{1}{N_1} + \frac{1}{N_2}}} = 2.5$$

Al nivel de significación de 0.05, los resultados son significativos, si "Z" se encuentra fuera del rango, -1.96 a 1.96. Por lo tanto al nivel de significación de 0.05 sí hay diferencia significativa en los resultados obtenidos entre los dos grupos, lo cual nos dice que estadísticamente la técnica dió resultados positivos, la hipótesis nula se rechaza y la alternativa se acepta.

Prueba de hipótesis en relación con diferencia de proporciones.

H_0 .- $P_1 = P_2$ y las diferencias observadas son debidas al azar, es decir la técnica no es efectiva.

H_1 .- $P_1 > P_2$ y la técnica es efectiva.

$$\mu P_1 - P_2 = 0$$

$$\sigma P_1 - P_2 = \sqrt{pq \left(\frac{1}{N} \right) + \left(\frac{1}{N} \right)} = .0866$$

$$p = \frac{N_1 P_1 + N_2 P_2}{N_1 + N_2} = 0.99$$

$$z = \frac{P_1 - P_2}{\sigma P_1 - P_2} = 6.6$$

Al nivel de significación de 0.01 se rechaza la hipótesis H_0 solamente si "Z" fuese mayor de 2.33, en este caso se rechaza aceptando así la H_1 y corroborando una vez más estadísticamente que la técnica es efectiva.

i) Conclusiones del Experimento

De acuerdo a las interrogantes y a la hipótesis formulada y tomando como base los resultados del experimento, podemos decir que:

Cuando un nuevo sujeto ingresa en un grupo en cohesión, si no es aplicada una técnica previa al grupo, la reacción es de expectancia o rechazo hacia el nuevo miembro, en cambio si es aplicada alguna técnica la aceptación es más factible.

Los factores que se presentaron cuando el nuevo sujeto ingreso al grupo fueron:

En el grupo donde se aplicó la técnica no aceptaban -- que el nuevo miembro formara parte del grupo con una autoridad superior, al mismo tiempo para aceptarlo ponian como requisitos: misma profesion e igual nivel de conocimientos. A medida que -- la discusión avanzó se dieron cuenta de la necesidad que se puede tener de nuevos colaboradores sin llenar los requisitos que ellos mencionaban.

En el grupo donde no fue aplicada la técnica sus actitudes no se modificaron más que por la presencia del nuevo sujeto.

Los sujetos que se introdujeron en los grupos se escogieron con características similares para que su capacidad de adaptación, simpatía o presentacion no fueran factores decisivos en su aceptación o rechazo.

Otro de los factores, es la importancia que le daban a la efectividad en el trabajo del nuevo individuo, siendo esto una posible causa de rechazo.

Podemos considerar que la efectividad de cualquier técnica aplicada para la disminución de la resistencia se puede basar en la información dada a los sujetos involucrados en el cambio, así como la participación de los mismos, logrando así una mejor implantación del cambio.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el experimento de simulación llegamos a la conclusión de que la hipótesis planteada fue aceptada.

C O N C L U S I O N E S

- ° El cambio es continuo y necesario en las organizaciones ya que el desarrollo de las mismas depende de ello.
- ° Es importante determinar en que momento existe una necesidad de cambio, para poder evaluarlo e implantarlo.
- ° Elaborar un plan para llevar a cabo la implantación - de un cambio es una forma efectiva de introducir modificaciones en las organizaciones y de esta manera el psicólogo - puede preveer los resultados derivados del cambio.
- ° La información es un factor importante dentro de las - fases del cambio planeado, al cual se le debe otorgar más - atención, para facilitar la implantación del mismo.
- ° La introducción de un cambio provoca reacciones favo - rables y desfavorables, debiendo conocer que factores han - provocado estas últimas para poder aplicar la técnica nece - saria para modificarlos.
- ° La participación es de gran importancia para disminu - ir, nulificar o prevenir la resistencia al cambio ya que - por medio de ella los sujetos se consideran participes al -

cambio, logrando de esta manera que se sientan parte real de la organización.

- El uso de las técnicas de grupo facilitan la implantación de un cambio, disminuyendo la resistencia que pudiera presentarse obteniendo así un mayor desarrollo en la organización.

- Los equipos de trabajo se vuelven cada vez más importantes dentro de las organizaciones, de ahí la necesidad de conocer y utilizar las técnicas de grupo.

- La hipótesis de que las técnicas de grupo auxilian para disminuir la resistencia al cambio, se corroboró con los resultados obtenidos en el experimento de simulación, al obtener cambios significativos estadísticamente, debidos a la técnica aplicada aunque creemos que todavía falta mucho por investigar, considerando la influencia cultural, social y dinámica de las organizaciones.

- Aunque los fundamentos técnicos en el estudio del tema que tratamos son muy importantes, son imprescindibles las investigaciones de campo y de laboratorio para poder inferir explicaciones más científicas.

B I B L I O G R A F I A

- | | |
|--|--|
| 1.- ALMARAZ ZANABRIA | - Técnica Administrativa de la Oficina - Ed. Contables y Administrativas-México-1968 |
| 2.- AMITAI ETZIONI | - Organizaciones Modernas Ed. Uthea - 1965 |
| 3.- BENNIS WARREN | - Changing Organizations Mc. Graw Hill - U.S.A. 1966. |
| 4.- BENNIS WARREN G. | - Organization Development: Its nature, origins and - prospects-Ed. Addison-Wesley series on organization development -U.S.A.-1969 |
| 5.- BERNAL J. MIGUEL y ALLBAN
BILLIE T. | - Desarrollo Personal y Organizacional-Ed. NTL Institute for Applied Behavioral Science -, México-1972 |
| 6.- BROWN J.A.C. | - La Psicología Social en - la Industria - F.C.E.- Buenos Aires-1967 |
| 7.- BUCKLEY | - La Sociología y la Teoría Moderna de los Sistemas. Ed. Amorrortu-Buenos Aires 1967 |
| 8.- CARTWRIGHT y ALVIN ZANDER | - Dinámica de Grupos-Ed. Trillas - New York- 1968 |
| 9.- CRAIG ROBERT - LESTER R. BITTEL | - Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal Ed. Diana - México- 1971 |
| 10- DIDIER ANZIEV y JAQUES YVES M. | - La Dinámica de los Grupos Pequeños - Ed. Kapeluz Buenos Aires - 1971 |

- 11.- DUBIN ROBERT - Las Relaciones Humanas en la Administración-Ed. Continental, S.A.-México-1964
- 12.- DALE ERNEST y L.C. MICHELSON - Modernos Metodos de dirección de Empresas - 1971
- 13.- DALTON ,LAWRENCE and GREINER - Organization change and development -Ed. Irwin dorsey, organization behavior and administration series- U.S.A. - 1970
- 14.- FOSTER G. M. - Las Culturas Tradicionales y los Cambios Técnicos Ed. Fondo de Cultura Económica - México - 1964
- 15.- LAWRENCE PAUL R. - Como tratar la Resistencia al Cambio-Biblioteca Harvard de Administración de Empresas.
- 16.- LIPPITT L. GORDON - Organization Renewal-Appleton Century Crofts-New York 1969
- 17.- LIPPITT RONALD - La Dinámica del Cambio Planificado -Ed. Amorrortu- Buenos Aires - 1958
- 18.- PFIFFNER JOHN M. y FRANK P. SHERWOOD - Organización Administrativa México - 1970
- 19.- POZAS ARCINIEGA RICARDO - El Desarrollo de la Comunidad - Ed. U.N.A.M.-México 1964
- 20.- REYES PONCE A. - Administración de Empresas Ed. Limusa-Wiley, S.A.-México - 1972
- 21.- SAYLES LEONARD R. - El Comportamiento Humano en las Organizaciones-Ed. Herre- México - 1969