

46
2ej.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**"EL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
COMO HERRAMIENTA FUNDAMENTAL EN LA
BUSQUEDA DE LA MAXIMA EFICIENCIA EN UNA
MICROEMPRESA DE SERVICIOS"**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN CONTADURIA
P R E S E N T A :
MARIA GUADALUPE CALDERON MARTINEZ

DIRECTORA: LIC. SANDRA LUZ GONZALEZ LOPEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

UNIVERSIDAD NACIONAL
 AUTÓNOMA DE
 MÉXICO

ASUNTO: TESIS APROBATORIAS

DR. JAIME KELLER TORRES
 DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
 P R E S E N T E .

ATN: Ing. Rafael Rodríguez Coballos
 Jefe del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"El proceso de Desarrollo Organizacional como herramienta fundamental en la búsqueda de la máxima eficiencia en una microempresa de servicios".

que presenta la pasante: María Guadalupe Calderón Martínez
 con número de cuenta: 8906366-2 para obtener el TÍTULO de:
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
 "POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
 Cuautitlan Izcalli, Edo. de Méx., a 22 de Enero de 1997

PRESIDENTE	<u>L.A. Cecilia Brito Barba</u>	
VOCAL	<u>L.A. Guillermo Aguilar Dorantes</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Sandra Luz González López</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.PSIC. Miguel Rojas Vázquez</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Ma. de la Luz Estrada Ramírez</u>	

AGRADECIMIENTOS

GRACIAS A DIOS

Por darme el hermoso don de la vida, por iluminar y llenar de bendiciones mi camino guiándome hacia el logro de grandes satisfacciones. Dame tu bendición y toma mi corazón.

A MI ABUE

La señora Guadalupe Villaseñor Ramírez, gracias por tus cuidados y por todo el tiempo y el amor que me has dedicado. Gracias por tu alegría de vivir.

Con toda mi admiración y cariño.

Va por ti Abue.

A MI MAMA

Guadalupe Martínez Villaseñor. No tengo suficientes palabras para agradecerte tantas y tantas cosas, éste es tan sólo un pequeño reconocimiento por todo tu amor y tus esfuerzos. Gracias por impulsarme siempre para alcanzar mis anhelos.

Te quiero Ma.

A MI DIRECTORA DE TESIS

Mi querida Licenciada Sandra Luz González López, mil gracias por todo su apoyo y por brindarme su valioso tiempo. Gracias por ser una gran persona quien comparte la excelencia y el amor a DIOS.

Con toda mi admiración, respeto y cariño.

A MI TIA TEO

Porque siempre me has querido como a una hija,
muchísimas gracias por todos los momentos de alegría
y por enseñarme a descubrir las pequeñas cosas que dan
color a la vida.

A MI PRIMO PABLO

Porque siempre hemos sido como hermanos, gracias por
compartir el éxito que has logrado motivandome a seguir
siempre adelante.

Gracias CHECHO.

**AL CENTRO DE COMPUTO DE LA FACULTAD DE
ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN.**

Especialmente al Ing. Miguel Alvarez Pasaye, mil gracias por el enorme apoyo que me has brindado y por tu invaluable amistad.

Con gran agradecimiento y estimación al Fis. J. Jesús Cruz Guzmán por todo su apoyo.

A MI JURADO

L.A. Cecilia Brito Barba

L.A. Guillermo Aguilar Dorantes

L.A. Sandra Luz González López

L.PSIC. Miguel Rojas Vázquez

L.A. Ma. de la Luz Estrada Ramírez

Sinceramente, muchas gracias por brindarme su valioso tiempo y por la confianza en éste trabajo.

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

Por ser una noble Institución que además de brindar una excelente educación profesional, otorga valores muy profundos que llenan de orgullo a los Universitarios.

AL CCH NAUCALPAN

Gracias por ser la mejor escuela del mundo, por darme la mejor época de mi vida donde descubri la verdadera amistad.

**A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**A TODOS MIS PROFESORES, POR SU PACIENCIA Y
DEDICACION.**

A MI TIO

Dr. Manuel Martínez Muñoz por tu cariño y por haberme dado tan fuerte el primer empujón en mi carrera y en el inglés, muchísimas gracias tío.

Y CON ESPECIAL AGRADECIMIENTO

L.A. Arturo Sánchez Mondragón

C.P. Gustavo Aguirre Navarro

L.A. Carlos Matías Armas

C.P. Jacinto Rodríguez (Por "La Bienvenida")

Ing. Gloria Villanueva Aguilar

Seminario de Elaboración de Tesis

Depto. de Exámenes Profesionales

DEDICATORIAS

A MIS MEJORES AMIGOS DEL MUNDO:

(Por orden de aparición en mi corta vida)

Martha Marisela Ibañez Narvaez

Adriana Orozco Cano

Arturo Cervantes Tinoco (Turi)

Karla Elizabeth Espino Jaramillo

Perla Galindo Flores

Oswaldo Pazos Ramirez

Juan José González González

Luis Ayala Rodríguez

A MI ABUELO

Dr. Antonio Martínez Jacob

**CON ENORME AFECTO, GRACIAS POR SU AMISTAD
Y POR TOOOODO SU APOYO**

Ing. Moisés Hernández Duarte

Ing. Socorro Carmona Estrada

Victor Arellano Cardiel

CON MUCHO CARIÑO POR TU SINCERA AMISTAD

Reyna M. Abrego Quiñones

CON DEDICATORIA MUY ESPECIAL PARA MIS TIAS

Güera, Tete, Licha, Beba y Chivina.

A MI PRIMO

Julio Román Gómez C.

A MIS MAESTRAS

Miss Vero y Miss Paty

A MIS NIÑOS CONSENTIDOS

Euritzius, Bicha, Monin, Piñon, Cachito, Osito, y al Gatito de Vroman's.

DEDICATORIAS ESPECIALES

Queta Urban, Gisell, Andrecito, Isaac Gamboa, Miriam, Carmen, Fabiola, Diana Rivera, Imelda, Tonatiuh, Vero, Paco Borrayo, Chío, Ivonne y Ernesto, Diego, Medardo, Miguel Cárdenas, Michael, Alex, Enrique, Memo Alemán, Armando y Lety, Ricardo Vizcarra, Flor, Pedro, Alejandro R., Ponchis, Claudia y Carlos, Maribel, Leticia, Gina y Mary, Pablo y Enrique.

INDICE

	Pags.
OBJETIVO	i
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	ii
HIPOTESIS	iii
INDICE	iiii
INTRODUCCION	1

CAPITULO 1

Elementos Básicos en las Organizaciones	5
1.1 Surgimiento de las Organizaciones	6
1.2 Concepto de Organización	11
1.3 Características de las Organizaciones	16
1.4 Elementos de las Organizaciones	19
1.5 Clasificación de las Organizaciones	24
1.6 Finalidad de las Organizaciones	35
1.7 Importancia de las Organizaciones	39

CAPITULO 2

Principales Estructuras Organizacionales	42
2.1 Concepto de Estructura Organizacional	43
2.2 Características de la Estructura Organizacional	47
2.3 Principales tipos de Estructura Organizacional	56
2.4 Objetivos de la Estructura Organizacional	70
2.5 Finalidad de la Estructura Organizacional	73
2.6 Importancia de la Estructura Organizacional	76

CAPITULO 3

Origen del Desarrollo Organizacional	80
3.1 Antecedentes del Desarrollo Organizacional	81
3.2 Surgimiento del Desarrollo Organizacional	89
3.3 Concepto de Desarrollo Organizacional	116
3.4 Características del Desarrollo Organizacional	121
3.5 Objetivos del Desarrollo Organizacional	125
3.6 Aplicación del Desarrollo Organizacional	129
3.7 Importancia del Desarrollo Organizacional	132

CAPITULO 4

Principales Modelos de Desarrollo Organizacional	135
4.1 Principales Modelos de Desarrollo Organizacional	136
4.2 Finalidad de los Modelos de Desarrollo Organizacional	163
4.3 Importancia de los Modelos de Desarrollo Organizacional	169

CAPITULO 5

Principales Tipos de Agente de Cambio	175
5.1 Concepto de Agente de Cambio	176
5.2 Características del Agente de Cambio	180
5.3 Perfil del Agente de Cambio	187
5.4 Tipos de Agente de Cambio	194
5.5 Ventajas del Agente de Cambio	195
5.6 Importancia del Agente de Cambio	203

CONCLUSIONES

213

ANEXOS

218

BIBLIOGRAFIA

223

OBJETIVOS

- A. Conocer el concepto de Desarrollo Organizacional**

- B. Ampliar la difusión a cerca de la implementación del proceso de Desarrollo Organizacional**

- C. Identificar al agente de cambio como elemento fundamental en la implementación del Desarrollo Organizacional**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Que sucede en una empresa que carece de una estructura organizacional adecuada para poder lograr la máxima eficiencia ?

HIPOTESIS

Si el proceso de Desarrollo organizacional es la herramienta fundamental para lograr la máxima eficiencia entonces una organización en busca de la máxima eficiencia deberá implementar esta herramienta.

INTRODUCCION

La organización como una de las funciones fundamentales de la administración, ha venido evolucionando junto con sus variados conceptos al ser aplicados cada vez con mayor énfasis dentro de las empresas; principalmente el comportamiento, ya que al hablar de organización se incluye el comportamiento individual, la acción grupal, ambiente social y de trabajo, autoridad, relaciones y estructura.

Es muy importante, y ante todo se debe tener en cuenta que cuando se tiene la necesidad de implementar cualquier herramienta para el cambio, en el caso de este trabajo, el Desarrollo Organizacional, para lograr resultados tangibles, el cambio deberá integrarse entre todos los niveles de la estructura organizacional

Desde las grandes empresas transnacionales que manejan el mundo de los negocios hoy en día, hasta una microempresa con una estructura organizacional muy sencilla, en toda entidad existen dos elementos: trabajo y esfuerzo, y es precisamente donde se requiere la organización, para armonizar los intereses y utilizar las habilidades del recurso humano

Al observar la rápida evolución de las empresas en la actualidad, debemos adoptar la filosofía de aquellos que han volteado su mirada a un nuevo horizonte, hacia el futuro, hacia el cambio para mejorar y ser competitivo. En ocasiones las oportunidades sólo se presentan una vez y hay que aprovecharlas, en principio no es fácil adoptar esta

filosofía porque no solo es escuchar y ejecutar la acción sino tener un pleno convencimiento de que el individuo forma parte de la organización y como tal sus acciones van a repercutir no sólo en su área de trabajo sino en los resultados finales de la empresa.

Como buen principio nos gustaría citar una filosofía japonesa que refleja muy bien los objetivos que se pretende alcanzar al utilizar el Desarrollo Organizacional como herramienta fundamental en la búsqueda de la máxima eficiencia. Los primeros conceptos se refieren a las cosas: clasificación, organización y limpieza. El segundo grupo alude a las personas: bienestar personal, disciplina, perseverancia y compromiso, y el tercer grupo está relacionado con la compañía: coordinación y estandarización.

CAPITULO 1

ELEMENTOS

BÁSICOS EN LAS

ORGANIZACIONES

1.1 SURGIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES

"Desde los tiempos más remotos, los hombres han advertido la necesidad de reunirse en grupos para defenderse, para procurarse alimentos, para vencer las dificultades de la vida: en una palabra, han asociado sus esfuerzos para un fin común. Se han dado cuenta de que lo que un hombre sólo no puede hacer, dos lo pueden, lo que un hombre solo puede hacer, dos lo pueden hacer mejor

Un grupo de personas por ejemplo, no conseguirá jamás mover un pedrusco que obstruye el paso en un sendero si cada uno obra según su propia iniciativa, empujando unos en un sentido y otros en el contrario, apalancando uno por un lado y levantando otro por el contrario. Para obtener el resultado deseado por todos, es necesario que todos colaboren, coordinando su acción y repartiendo el esfuerzo de la forma más idónea para alcanzar el fin que interesa a todos."¹

Cuando dos personas unen sus fuerzas y colaboran para alcanzar un objetivo común, dan vida a una organización. Con el ejemplo anterior podemos darnos cuenta que para que se de la organización no basta que los individuos tengan un fin común sino que se requiere de la coordinación como podemos observar en el siguiente concepto de Mooney "la coordinación es la ordenación constituida para un esfuerzo colectivo, con

¹ **Andrea Zerilli, Fundamentos de administración y dirección general, España, Deusto**

el fin de obtener unidad de acción en la consecución de un objetivo común"¹

Otro elemento importante e indispensable para la existencia de la coordinación es la colaboración de las personas que han asociado sus esfuerzos. Podemos afirmar que la colaboración es la base para la coordinación de los esfuerzos y la división del trabajo. Para llevarla a cabo los individuos deben unificar al menos temporalmente los propios objetivos individuales y las funciones particulares. De esta idea surge otra premisa: la suma de los esfuerzos de varias personas unidas en un grupo organizado, es superior a la suma de los esfuerzos de las personas mismas que obran separadamente.

Para comprender mejor el surgimiento de las organizaciones consideramos importante el estudiar su evolución histórica desde que el concepto se aplica en el campo empresarial.

No es sino hasta la era moderna de la economía industrial que se aplican estos conceptos en la empresa, antes solamente se conocía la organización dentro de círculos muy limitados y específicos como la Iglesia, el Ejército y el Estado. Anterior a la era moderna de la empresa, encontramos la economía artesanal en la cual cada persona era dueña de su trabajo y de los medios para su producción, cuando mucho contaban con algún aprendiz o mozo a su servicio pero casi siempre estos talleres eran de carácter familiar. El plan de producción estaba generalmente establecido por la

¹ Andrea Zerilli, Fundamentos de administración y dirección general, España, Deusto

costumbre y el mismo artesano vendía sus productos directamente a quien deseaba comprarlo como usuario final.

Con el tiempo las herramientas se volvieron más complicadas y por lo tanto costosas, con esto se hace cada vez más difícil que alguien que conozca el oficio pueda independizarse, sino que obligó al artesano a contratarse como empleado en un taller ya establecido. Al mismo tiempo se empiezan a ampliar los mercados con la consolidación histórica de los grandes Estados, entonces el artesano ya no puede vender sus productos el mismo sino que empieza a valerle de los intermediarios.

Todas estas condiciones dan lugar a un fenómeno histórico de suma importancia para nuestro tema, la *Revolución Industrial*.

“El paso del trabajo artesanal al del tipo industrial está caracterizado por tres factores esenciales

- La aparición de máquinas cada vez mayores y complejas.
- La progresiva adopción de la máquina de vapor como fuente de energía en sustitución del hombre.
- La pérdida, por parte del trabajador individual de la propiedad de los instrumentos de producción. Esto sucede también incluso cuando la propiedad pasa, no a un empresario o al Estado, sino a un grupo organizado de trabajadores como es la

cooperativa".¹

Ahora vamos a reunir todos los elementos que se necesitaron para dar el gran paso del taller a las grandes fábricas que agrupan a una multitud de trabajadores. Para que las grandes y modernas máquinas funcionen se necesita una fuente de energía, además de un grupo de trabajadores que las manejen simultáneamente o en operaciones sucesivas, es por esto que se requiere que todos los elementos de la producción se concentren en un sólo lugar: los trabajadores, herramientas y materia prima, para lograr así la calidad uniforme en los productos. Además de las anteriores condiciones se requiere también el combinar racionalmente el esfuerzo del trabajador y el trabajo de la máquina, para ello empezaron a establecerse una serie de procesos productivos, los cuales para su correcta operación necesitan de supervisión para garantizar su cumplimiento.

Esta concentración de factores lleva consecuentemente a una subdivisión y especialización de las funciones entre los individuos que trabajan en la fábrica. Esto da origen a otro concepto histórico hasta cierto punto, realmente es cuando se aplica a la industria que se empieza a estudiar su aspecto científico y es la División del Trabajo, pues ya desde tiempos inmemorables se aplicaba empíricamente como muchos de los conceptos que hemos visto. Es así que para obtener una producción elevada de un grupo bastante numeroso de personas, es indispensable recurrir a la división del trabajo. Veamos ahora los conceptos que dan al respecto los diferentes autores.

¹ Andrea Zerilli, Fundamentos de administración y dirección general, España, Deusto

Adam Smith

“La más grande mejora en las fuerzas productivas del trabajo, y la mayor parte de la habilidad, de la destreza y del juicio doquiera es dirigido o practicado, parecen haber sido los efectos de la división del trabajo. Con reducir el oficio de cada hombre a cualquier simple operación, y convertir esta operación en el único que hacer de su vida necesariamente aumentará la habilidad del obrero”.

Charles Babbage

‘El principio quizás más importante del que depende la economía de una fábrica, es la división del trabajo entre las personas que lo desarrollan’

Max Weber

‘Todo tipo de acción social en un grupo que está orientado hacia consideraciones económicas, y toda relación asociativa de significado económico, acarrea en cierto una particular forma de división y organización de los servicios humanos en interés de la producción’.

Gulick

‘La división del trabajo es la base de la organización; ciertamente, la razón misma de la organización’¹

¹ Andrea Zerrilli, Fundamentos de administración y dirección general, España, Deusto.

Tomando como base los anteriores conceptos, se considera que la división del trabajo puede explicarse como sigue:

Los individuos se agrupan para ejecutar una tarea y así alcanzar un fin común. No todos ellos van a ejecutar la misma actividad al mismo tiempo, así que para conseguir su objetivo fácilmente y en menos tiempo divide la tarea en partes. Al ejecutar la tarea asignada repetitivamente el individuo se especializa en ella, dando lugar a una óptima calidad en el resultado

Las consecuencias que trajo a corto plazo la división del trabajo fueron:

- Mayor productividad y mejor rendimiento de los operarios
- Mayor eficiencia de la organización, como resultante de lo anterior
- Reducción de los costos de producción, principalmente de la mano de obra y de materiales directos

1.2 CONCEPTO DE ORGANIZACION

A continuación vamos a enunciar varios conceptos de organización, para posteriormente basándonos en lo visto hasta ahora poder dar el nuestro.

L.A. Sandra Luz González López

"Conjunto de Individuos que laboran en lugar específico con estructura formal y que persiguen un fin".¹

Andrea Zerilli

"La combinación de los medios humanos y materiales disponibles, en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen".²

George Terry

"Organizar es el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas de manera que puedan trabajar juntas con eficacia y puedan obtener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar alguna meta u objetivo".³

Agustín Reyes Ponce

"Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y

¹ L.A. Sandra Luz González López, Apuntes

² Andrea Zerilli, Fundamentos de administración y dirección general, España, Deusto

³ George Terry, Principios de administración, Ed. Continental, México

objetivos señalados".¹

Urwick

"Determinación de qué actividades son necesarias para un determinado fin o programa y su agrupación ordenada para asignarlas a los individuos".

Mooney

"Forma que cada asociación humana asume para la consecución de un objetivo común".

Riccardi

"Combinación voluntaria de hombres que utilizan los medios, dirigida a un fin y caracterizada por la existencia de un esquema de relaciones entre dichos elementos".

Weber

"El grupo corporado es una relación social cerrada o que limita por medio de normas la admisión de extraños... siempre y cuando su orden sea implantado por la acción de individuos específicos cuya función regular sea ésta, con un jefe o 'cabeza' y, por lo general, también, con un personal administrativo"²

¹ Agustín Reyes Ponce, Administración de empresas, México, Limusa

² Andrea Zerilli, Fundamentos de administración y dirección general, España, Deusto

Amihai Etzioni

"Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas y reconstruidas para lograr metas específicas. Se incluyen en este concepto las corporaciones, los ejércitos, las iglesias y las prisiones; se excluyen las tribus, las clases, los grupos étnicos y las familias".¹

Scott

"Las organizaciones se definen como colectividades que han sido establecidas para la consecución de objetivos relativamente específicos sobre una base más o menos continua".

Richard R. Hall

"Una organización es una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación y con sistemas coordinadores de alistamiento; esta colectividad existe sobre una base relativamente continua en un medio y se ocupa de actividades que por lo general se relacionan con una meta o conjunto de fines".²

De los anteriores conceptos podemos desprender que las organizaciones a diferencia de otras entidades sociales como la familia tienen una interacción "asociativa" más que

¹ Richard R. Hall, Organizaciones estructura y procesos, México, Prentice Hall

² Idem , 1

“comunal”. Estos conceptos contienen elementos básicos, cuando menciona que las organizaciones conllevan relaciones sociales, los individuos interactúan dentro de ciertos límites impuestos por la propia organización, de esta manera incluye un sector de la sociedad excluyendo a otros. La interacción misma está también diseñada por la organización, ya que posee una jerarquía de autoridad y una repartición del trabajo en la realización de sus funciones. Esta tarea se ve reforzada con personal específico preparado para realizarla.

Ahora retomemos el concepto de Agustín Reyes Ponce del cual se desprenden las implicaciones necesarias para poder darle a una entidad el nombre de organización

“Quizás ilustre mejor el significado de este concepto el uso que en nuestra lengua se da a la palabra ‘organismo’. Este implica necesariamente

- **Partes y funciones diversas:** ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.
- **Unidad funcional:** esas partes diversas, con todo, tienen un fin común e idéntico.
- **Coordinación:** precisamente para lograr ese fin, cada una pone una acción distinta, pero complementaria de las demás, obran en vista del fin común y ayudan a las demás a constituirse y ordenarse conforme a una tecnología específica”.¹

¹ Agustín Reyes Ponce, Administración de empresas, México, Limusa

Las organizaciones se crean para la consecución de metas, pero comprenden actividades que pueden o no estar relacionadas con ellas. De esta manera se reconoce el papel de las metas, pero al mismo tiempo se señala la importancia de otras actividades no relacionadas con ellas.

A nuestro parecer un concepto de organización basado en lo anterior es:

Conjunto de personas con objetivos individuales pero al mismo tiempo con un objetivo común por alcanzar, para ello hacen uso de los medios necesarios y permiten que sus esfuerzos y habilidades sean coordinados por una autoridad que les asigna una actividad específica ordenada dentro de una secuencia de operaciones y en una estructura formal.

1.3 CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES

Según Amitai Etzioni las organizaciones se caracterizan por:¹

- División de las responsabilidades de trabajo, poder y comunicaciones, los cuales no se distribuyen al azar o por patrones tradicionales, sino por medio de una planificación intencional que contribuya a la consecución de metas específicas
- La presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos

¹ Amitai Etzioni, Organizaciones Modernas, México, Ed. Hispano Americana

concentrados por la organización y los encaminan hacia sus objetivos: estos centros de poder además revisan continuamente el desempeño de la organización, remodelando su estructura, donde sea necesario, con el fin de aumentar su eficiencia

- *Sustitución de personal, por ejemplo, personas cuyo rendimiento sea insatisfactorio pueden ser removidas y sus tareas asignadas a otros. La organización puede igualmente variar la combinación de su personal por medio de traslados y promociones.*

Al respecto, Scott señala lo siguiente

"Las organizaciones tienen rasgos instintivos aparte de la especificidad y la continuidad de sus propósitos. Estos rasgos comprenden unos límites relativamente fijos, un orden normativo, una escala de autoridad, un sistema de comunicación y un sistema de incentivos que permite a diversos tipos de participantes trabajar juntos en la obtención de metas comunes".¹

Agustín Reyes Ponce maneja las características como principios:

- *"Principio de la especialización"*

Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, de suyo, mayor eficiencia, precisión y destreza.

¹ Richard R. Hall, *Organizaciones estructura y procesos*, México, Prentice Hall.

- *Principio de la unidad de mando*

Para cada función debe existir un sólo jefe.

- *Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad*

Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella.

- *Principio del equilibrio dirección-control*

A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando."¹

A los principios anteriores podemos hacer las siguientes observaciones

Primero, dentro de la *especialización*, ésta se realiza por medio de la división del trabajo y cuanto menor sea el campo al que se dedique el individuo, mucho mayor será su especialización sin embargo debe tener conocimiento también del área general en la que se ubica su especialización. Hay que tener cuidado en la superespecialización, porque esto puede llegar a provocar un efecto adverso en el individuo, ya que puede sentirse desmotivado al caer en la monotonía. Además que hace que el especialista sepa cada vez más de un campo menor

Segundo, la *unidad de mando*, es básica en una organización ya que un individuo no debe recibir órdenes de distintas personas, ya que por lo general éstas órdenes serán distintas según la persona que las dicte aunque sean sobre una misma materia. La

¹ Agustín Reyes Ponce, Administración de empresas, México, Limusa

unidad de mando es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización.

Tercero, *equilibrio de autoridad-responsabilidad*, esto es muy sencillo de comprender y lógico que se presente de esta forma dentro de la organización. A cada nivel jerárquico se le concederá autoridad en base al grado de responsabilidad que le corresponda a su función dentro de la organización

Cuarto, *equilibrio de dirección-control*, esto se refiere a la capacidad del nivel jerárquico superior de delegar su autoridad, sin embargo hay que tomar en cuenta que no por delegar su autoridad se va a liberar de la responsabilidad de las acciones que con la autoridad delegada ejecute el sub-alterno

1.4 ELEMENTOS DE LAS ORGANIZACIONES

“Se identifican los siguientes elementos como necesarios para una organización:

- La presencia de un fin u objetivo común.
- Un conjunto de hombres y de medios (técnicos, materiales, etc.)
- Un esfuerzo combinado.
- Un sistema de dependencias y de relaciones”.¹

La razón de ser y la existencia de una organización dependen estrechamente de los cuatro elementos y de su combinación de la manera más adecuada en relación a las

¹ Andrea Zerilli, Fundamentos de administración y dirección general, España, Deusto

condiciones ambientales externas en que esta organización se encuentra viviendo y actuando. Esto significa que debe estarse vigilando constantemente el medio externo en el cual opera la organización, para que cuando haya algún cambio estos factores se ajusten y la organización no salga de realidad ni de contexto y continúe trabajando eficientemente. Del mismo modo como los elementos son interdependientes, cuando uno de ellos se ajuste, deberá hacerse lo mismo con los demás para no provocar un severo desequilibrio.

Se cita el objetivo como primer elemento, ya que no es concebible una organización sin objetivo, precisamente porque es la causa por la cual se unen los individuos. Cabe aclarar que de ninguna manera es necesario que los integrantes de una organización tengan los mismos objetivos particulares entre sí, ni que sean sus intereses particulares iguales al fin común de la organización.

Según Simon, "el objetivo organizativo no se entiende como la resultante de los objetivos de los diversos participantes, sino como el medio por el que su actividad en el seno de la organización se transforma en único conjunto para llegar a la satisfacción de los distintos motivos individuales".¹

¹ Andrea Zerilli, Fundamentos de administración y dirección general, España, Deusto

No puede existir una organización sin personas, que ya sea aisladas o en grupo actúen valiéndose de medios técnicos, financieros, de competencia y capacidad con vistas a lograr un objetivo dado. En base a la clase de objetivo que se tenga y de las condiciones en que se opera para alcanzarlo, serán dispuestos los medios, en cantidad, características, y naturaleza.

Esencialmente estos elementos se dividen en tres

a. *Recursos Materiales*

- Ante todo integra la empresa sus edificios, las instalaciones que en este se adaptan para la realización de las actividades. También forma parte de este apartado, la maquinaria, instrumentos y herramienta física que ayude en la labor productiva
- Las materias primas, o sea aquellas que han de salir transformadas en productos, así como las materias primas auxiliares que aunque no forman parte del producto son necesarias para su fabricación.
- Dinero en efectivo para cubrir las necesidades inmediatas, además de los bienes antes mencionados que forman parte del capital de la empresa.

b. *Recursos Humanos*

- Obreros, cuya actividad es de carácter manual y empleados cuya actividad es meramente intelectual.

- Supervisores, cuya función es vigilar el cumplimiento exacto de los planes establecidos.
 - Técnicos, ellos buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
 - Altos ejecutivos
 - Directores, fijan los grandes objetivos y políticas, aprueban planes generales y revisan los resultados finales
- c. *Recursos Tecnológicos*
- Sistemas de producción, como fórmulas y patentes, sistemas de ventas, como el autoservicio, venta a domicilio, sistemas de fianzas
 - Sistemas de organización y administración, consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa

Para juzgar si el conjunto de hombres y de medios es adecuado y suficiente se debe hacer referencia al objetivo.

El tercer elemento esencial lo constituye la combinación de los esfuerzos de los hombres y los medios según un esquema oportunamente estudiado en función al objetivo.

Este tercer aspecto se inclina hacia el aspecto económico, ya que dice que se debe armonizar al conjunto de hombres para que utilicen los medios en la mejor forma posible y tratando de no caer en desviaciones en cuanto a tiempo de consecución del objetivo como en la cantidad de recursos que se tiene dispuestos previamente para cada etapa del trabajo.

La necesidad de un sistema preciso de relaciones se hace sentir muy poco cuando cada miembro de la organización sabe lo que hacen los demás y está en condiciones de comprender en su conjunto la situación en la que se encuentra

Podemos afirmar que después de que se ha hecho la asignación y división de tareas, es necesario que posteriormente se haga una reunificación de la organización, porque es muy frecuente que el individuo no pueda estar observando a sus compañeros o estar en contacto directo con las actividades que realiza cada miembro de la organización, entonces deberá establecerse un sistema de comunicación interna para que todos reciban información sobre la ejecución de su trabajo, instrucciones, conocer su posición respecto de sus colegas, saber como su trabajo se integra con el de los otros, conocer los flujos de trabajo, los procedimientos, los sistemas, etc.

1.5 CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

“Las organizaciones son infinitamente variables. Hay tantas y tan distintas, como hay personas que son miembros de ellas. Una organización bien puede ser el foco central de la vida de una persona o sólo una servidora incidental”¹

Existen innumerables tipos de clasificaciones, según el tipo de aspectos a agrupar en los que se base su autor, sin embargo existe el inconveniente de que muchas veces éstas resultan incompletas para abarcar todos los aspectos que deben considerarse en la organización, aunque por otro lado se adaptan perfectamente a los objetivos de las organizaciones que tomaron en cuenta para efectuar su estudio, sin embargo ya en el momento de querer hacer una aplicación, más generalizada van descubriéndose las limitantes de tal modelo de clasificación

Enunciaremos ahora varios modelos de clasificación de las organizaciones de diferentes autores, para después retomar aquellos que sean más convenientes para nuestro enfoque. Las clasificaciones que se encuentran en recuadro son aquellas que tienen relación con el tema a tratar

¹ Hebert G. Hicks, Administración de organizaciones, México, Ed. Continental

""Worriner clasifica a las organizaciones en dos categorías:

- Con ánimo de lucro
- Sin ánimo de lucro

Katz y Kahn

- Organizaciones de producción o económicas
- Organizaciones de mantenimiento
- Organizaciones adaptativas
- Organizaciones administrativas o políticas

Blau y Scott

Clasifican la organización en base al principal beneficiario, y emiten así cuatro categorías:

- Organizaciones de beneficio mutuo, sus principales beneficiarios son sus miembros.
- Negocios, en la cuales los propietarios son los beneficiarios
- Organizaciones de servicio, con los clientes como beneficiarios.
- Organizaciones de bienestar, benefician al público en general.

Mintzberg

Su clasificación se basa casi exclusivamente en la forma en la cual están estructuradas las organizaciones para manejar las contingencias que se les presenten

- Estructura simple. La supervisión es directa, las organizaciones son pequeñas y existen dentro de un medio ambiente dinámico y su tecnología no es sofisticada. Algunos ejemplos son, un departamento gubernamental, una agencia distribuidora de autos, una pequeña universidad con un presidente agresivo.
- La máquina burocrática. Comparten características tales como un trabajo estandarizado, gran tamaño, un medio ambiente estable, y control ejercido por alguna unidad externa. En esta clasificación podemos encontrar al servicio postal, una siderúrgica o una cárcel.
- La burocracia profesional. El trabajo está estandarizado por medio de entrenamiento profesional o artístico, es el medio estable pero no se ejercen controles externos sobre las organizaciones. Los factores clave son aquí la habilidad y los conocimientos de los operarios que son profesionales o personas con gran especialización.
- Forma divisionalizada. Está ejemplificada por las grandes corporaciones. Cada división tiene su propia estructura, que puede adoptar una de las otras formas ya mencionadas en esta tipología.
- La adocracia. Su medio es dinámico y desconocido, su estructura puede cambiar rápidamente a medida que los elementos vayan demandando ajustes.

La organización de voluntarios

La mayor parte de los ejemplos presentados hasta ahora se han centrado en organizaciones en las cuales los miembros o los empleados son pagados. Hay otro conjunto de organizaciones que confunden las preocupaciones tipológicas y teóricas en general: se trata de las organizaciones de voluntarios. Estas no tienen límites claros: una persona puede pertenecer a muchas de estas organizaciones sin tomar parte activa de ninguna de ellas. Para hacer el tema más complicado muchas organizaciones de voluntarios, tales como sindicatos, partidos políticos, entidades religiosas y similares también tienen empleados a sueldo”¹

Organizaciones formales e informales

Una forma popular para clasificar las organizaciones es denominarlas ‘formales’ e ‘informales’, dependiendo del grado hasta el cual estén estructuradas. En realidad, estas designaciones son extremas, ya que sería imposible encontrar una organización completamente formal o informal.

Formal e informal definen los extremos de un continuo de tipos de organización

- Organización Formal
- Organización Informal

¹Richard R. Hall, *Organizaciones estructura y procesos*, México, Prentice Hall.

A continuación veremos las características de cada una de ellas para una mejor comprensión de porque se clasifica a una microempresa de servicios como una organización formal

ORGANIZACIONES FORMALES

- Tiene una estructura bien definida que puede escribir sus relaciones de autoridad, razón, responsabilidad
- La estructura también puede definir los canales través de los cuales circula la comunicación
- Tienen puestos claramente especificados para cada miembro
- La jerarquía de sus objetivos está enunciada explícitamente
- El status, prestigio, sueldo, rango estan bien controlados y ordenados
- Son durables y están planeadas
- Son relativamente inflexibles
- La categoría de miembro en una de ellas se logra conscientemente, en un momento específico y, por lo general, en forma abierta. Por ejemplo, las empresas, gobierno, universidades.

ORGANIZACIONES INFORMALES

- Están mal definidas
- Son inflexibles
- Son espontaneas
- La categoría de miembro puede ganarse consciente o inconscientemente, siendo difícil determinar el momento en que se convierte en miembro.
- La afiliación o dedicación puede crecer con el tiempo
- Se origina a partir de intereses comunes entre los individuos, los cuales pueden ser de carácter social, tecnológico, de trabajo o de objetivos
- Sus determinantes específicos por lo general son los intereses, la similitud del trabajo y la ubicación física.
- Nada destruye al grupo informal, pues la misma acción de agruparse les da origen.
- Están en la naturaleza del comportamiento humano y de la organización
- Para sobrevivir requiere relaciones continuas entre sus miembros
- Algunos ejemplos de este tipo de organización son, un club de alpinismo, una cena, una amistad.
- Tiene comunicaciones de estilo propio aparte de la comunicación formal prescrita por la organización formal.

Organizaciones primarias y secundarias

Esta clasificación se basa en el aporte emocional de sus miembros.

ORGANIZACIÓN PRIMARIA

- Reclama dedicación completa, personal y emocional de sus miembros
- Relaciones personales directas y espontáneas
- Se basan en expectativas mutuas
- La organización misma es el fin satisfactorio para sus miembros
- Algunos ejemplos de esta clasificación son los profesionistas, las organizaciones de patrocinadores de una causa común en los miembros

ORGANIZACIÓN SECUNDARIA

- Las relaciones son intelectuales, racionales y contractuales
- Las relaciones tienden a ser formales e impersonales con obligaciones explícitamente definidas
- En sí misma no son fines satisfactorios. La satisfacción de sus miembros es que la organización les proporcione los medios para satisfacer sus necesidades, por ejemplo el pago por sus servicios.

Clasificación de las organizaciones de acuerdo a su fin principal

- "Organización de servicio. Están dispuestas a ayudar a las personas sin requerir el pago total de cada receptor de servicios. Algunos ejemplos de este tipo de organizaciones son las beneficencias, oficinas de escuelas públicas, comisiones de parques y zoológicos, departamentos y carreteras.

- **Organizaciones económicas.** Proporcionan bienes y servicios en retorno de alguna forma de pago. Como las compañías, propiedades o sociedades
- **Organizaciones religiosas.** Se ocupan de las necesidades espirituales de los miembros. Encontramos aquí a las iglesias, sectas, órdenes
- **Organizaciones gubernamentales.** Satisfacen las necesidades de orden y continuidad. Gobiernos federales, Estados, ciudades y cortes
- **Organizaciones sociales.** Sirven a las necesidades de establecer contactos entre las personas para identificación y apoyo mutuo. Fraternidades, clubes y equipos
- **Organizaciones protectoras.** Protegen a las personas contra daños. Departamento de policía, la milicia, los departamentos de bomberos.¹

Por su importancia es necesario retomar el concepto de la organización formal para estudiarlo más a fondo. A continuación mencionaremos sus características, según Idalberto Chiavenato, como podremos ver en muchos puntos coinciden con las características dadas anteriormente para la organización en general. Esto es porque los autores clásicos enfocaron sus estudios sobre las organizaciones formales y sus aspectos. Así mismo el enfoque dado a sus estudios está orientado hacia los intereses de la empresa y en el sentido único de alcanzar la máxima eficiencia de la organización. Como ya vimos anteriormente la estructura organizacional de la empresa se encuentra distribuida de acuerdo a los niveles de autoridad, determinados por las

¹ Hebert G. Hicks, Administración de organizaciones, México, Ed. Continental

jerarquías de cada nivel funcional establecido , estos niveles se encuentran perfectamente detallados en el organigrama que prácticamente podríamos definir como la representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa. Las relaciones dentro de la organización formal se encuentran preestablecidas mediante directrices, reglamentos y normas

“La organización es un medio de que se sirve una empresa para alcanzar eficientemente sus objetivos”.¹

“Desde el punto de vista de la organización formal, la empresa consiste en un conjunto de encargos funcionales y jerárquicos, orientados hacia el objetivo económico de producir bienes o servicios. La estructura orgánica de este conjunto de encargos está condicionada por la naturaleza del ramo de actividad, por los medios de trabajo, por las circunstancias socio-económicas de la comunidad y por la manera de concebir la actividad empresarial

Así las principales características de la organización formal son

- *División del trabajo* Retomando de las características de la organización anteriormente mencionadas, tenemos que es la división de las tareas que necesitan realizarse para la consecución del objetivo común, entre los integrantes de la organización.

¹Idalberto Chavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*, México, Mc Graw Hill

- **Especialización.** Retomando también este concepto de las características de la organización, tenemos que cuanto más se divide el trabajo, el empleado dedicado de lleno a esta actividad obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza
- **Jerarquía.** Su misión es dirigir las operaciones de los niveles que les están subordinados. Principalmente Fayol y sus seguidores destacan el principio escalar, o sea el de la jerarquía. Esta divide a la organización en escalas o niveles de autoridad, teniendo los superiores cierto tipo de autoridad sobre los inferiores. A medida que se asciende en la escala jerárquica aumenta el volumen de autoridad del ocupante del cargo.
- **Distribución de la autoridad y la responsabilidad.** Retomando este concepto de las características de la organización, podemos manifestar que la responsabilidad es proporcional al grado de autoridad del individuo dentro de la organización.
- **El racionalismo de la organización formal.** Una organización es substancialmente un conjunto de encargos funcionales y jerárquicos a cuyas prescripciones y normas de comportamiento deben sujetarse todos sus miembros. Es por eso que se dice que los miembros de la organización se comportan racionalmente, es decir de acuerdo a las normas lógicas del comportamiento prescritas para cada uno de ellos.

La organización no es un fin sino un medio para permitir a la empresa alcanzar adecuadamente determinados objetivos. Así cada empresa tiene su propia organización en función de sus objetivos, de su tamaño, y de la naturaleza de los productos que

fabrica o de los servicios que presta".¹

Terry nos habla acerca de los organigramas y del manual, manejándolos como herramientas comunes en la organización formal ya que en ellos se manifiestan los requisitos o descripción del puesto así como las especificaciones del ocupante. El manual es una descripción más amplia del organigrama, en él se puede encontrar información detallada y completa sobre asuntos pertinentes a cada puesto, así como las relaciones del puesto con toda la estructura de la organización

Aunque existen ciertos principios y tipos básicos que son utilizados como directrices en el estudio de la organización empresarial debemos entender que no por ello va a haber dos empresas idénticas. De este modo aunque haya empresas dedicadas a la producción de artículos similares o a la prestación del mismo servicio cada una posee una estructura organizacional propia, específica e individual

Podemos distinguir dentro de la organización formal tres tipos tradicionales de estructura organizacional:

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

¹ Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*, México, Mc Graw Hill.

Por ahora sólo los mencionaremos y posteriormente profundizaremos en sus características particulares.

1.6 FINALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

“Las organizaciones son unidades sociales que persiguen fines específicos: su misma razón de ser es el servicio de estos fines”¹

El fin de una organización es alcanzar los objetivos establecidos. Los fines se establecen mediante un órgano formal de la organización que tiene a su cargo esta función específica entre otras, como la creación de los medios mediante los cuales los miembros van a lograr la consecución de estos objetivos. Dentro de la organización los fines se determinan también de manera formal, algunas veces por votación de los accionistas o de los directivos, o de los mismos miembros como es el caso de los sindicatos. En otras se definen por un solo individuo que dirige la organización. Debe tomarse en cuenta que en el establecimiento de los fines se toman en cuenta también los múltiples factores externos que afectan a la organización.

El grado en que una organización realiza sus fines será su grado de efectividad. Y su eficiencia se mide por el monto de recursos empleados en la consecución de su fines.

¹ Amitai Etzioni, *Organizaciones modernas*, México, Ed. Hispano Americana

Dentro de la preocupación por alcanzar el fin para el que fue creada la organización, puede suceder un desplazamiento de ellos, esto sucede cuando por la necesidad de obtener recursos o de reclutar personal para su funcionamiento, se forman grupos de interés los cuales se preocupan más por perpetuar la organización que en alcanzar el fin para el que fue creada.

Existe también en cuanto a los fines, la tendencia de substituir, multiplicar y expandir el fin original, cuando este ha sido realizado o se dan cuenta los miembros que no puede alcanzarse. Esto se hace con miras a que sobreviva la organización y así aumentar la dedicación de sus miembros e impulsar el reclutamiento de otros. Se supone que la creación de nuevos fines se hace para impulsar al original, pero en muchas ocasiones los nuevos fines llegan a ocupar el fin del original y se convierten en el objetivo de la organización

Hay también organizaciones que no obedecen a un solo fin, sino que tienen una diversidad de objetivos. Por ejemplo en el caso de la mayoría de las Universidades que además de la enseñanza se dedican a la investigación. A veces esto puede crear un cierto conflicto en cuanto a los recursos que deben ser asignados a cada fin, también el personal muchas veces tiene que servir a la consecución de diversos fines simultáneamente y en ocasiones por sus preferencias personales aún sin tener intención descuidará alguno de los objetivos de la organización. Y por último puede darse el

caso de que uno de los fines se subordine al otro.

Basándose en numerosos enunciados de la literatura administrativa, Hebert G. Hicks plantea la importancia de objetivos claramente definidos como sigue

- **“Los objetivos sirven como puntos de referencia para los esfuerzos de la organización.**
- **Los objetivos son necesarios para coordinar el esfuerzo**
- **Para la coordinación, el primer paso es establecer los objetivos que la organización desea alcanzar**
- **La organización que desee competir efectivamente y progresar debe renovar de manera continua sus objetivos**
- **Los objetivos organizacionales son los fines hacia los cuales toda acción organizacional esta dirigida**
- **Los objetivos son un prerrequisito para determinar políticas, procedimientos, métodos, estrategias y reglas efectivas**
- **Los objetivos organizacionales definan el destino de la organización**
- **Los objetivos claramente definidos son iguales a una estrella que sirve como punto de referencia a los barcos y aviones para navegar”.**¹

¹Hebert G. Hicks, Administración de organizaciones, México, Ed. Continental.

Las ventajas de tener los objetivos o fines organizacionales bien definidos es que los miembros de la organización no se arriesgan a actuar hacia un fin impreciso y no por mala voluntad sino que involuntariamente podría caer en confusión y adoptar su propia idea del objetivo organizacional, y así todo su trabajo resultaría ineficaz. En base a un objetivo plenamente establecido con anterioridad, pueden realizarse acciones comparativas para valorar la cantidad de avance que con los medios aplicados se ha conseguido. Los objetivos efectivos funcionan también como agentes motivacionales.

Hicks maneja cuatro características de los objetivos organizacionales.

- Los objetivos organizacionales están estructurados en una jerarquía
- Refuerzan a los objetivos individuales y viceversa
- Son o deben ser compatibles con los objetivos individuales
- Los objetivos superiores de alto nivel, contienen objetivos subordinados y sólo pueden ser eficazmente alcanzados mediante la cooperación ¹

Los objetivos organizacionales y el tiempo

La efectividad de las organizaciones puede entenderse mejor si para medir su efectividad se compara el avance en el logro del o los objetivos respecto al tiempo que se haya fijado para cada etapa del avance. Encontramos que las organizaciones tienen objetivos inmediatos, objetivos alcanzables y objetivos visionarios, para los dos

¹ Hebert G Hicks, Administración de organizaciones, México, Ed. Continental

primeros pueden utilizarse medidas de tiempo estándar. En cuanto a los objetivos visionarios por encontrarse en la parte superior de las jerarquías se relacionan a un futuro no medido y desafían cualquier medida de tiempo. Los objetivos visionarios se puede decir que son los logros más deseables para la organización, aun cuando no pueden anticiparse. Son más que nada un estímulo para la organización, y cambiarán respecto al cambio de las condiciones que influyen la organización y a medida que avanza el conocimiento del hombre.

1.7 IMPORTANCIA DE LAS ORGANIZACIONES

Podemos manifestar que la importancia de las entidades independientemente del buen nombre o fama que han adquirido por la calidad de sus productos o servicios o por un buen manejo de mercadotecnia, este éxito radica y verdaderamente proviene de la forma en como la entidad utilice los medios con los que cuenta para la consecución de los objetivos, así como de la coordinación efectiva de los elementos que la integran. La imagen que una organización tiene en su medio ambiente o con el público, depende de la forma en que se maneje interiormente, de la forma en que este estructurado su funcionamiento. La importancia de la organización como actor en un contexto radica en hacer que la agrupación de individuos transformen los medios de que disponen de tal manera que mediante ciertos procedimientos y sistemas transformen los recursos en la consecución de los objetivos preestablecidos por los mismos miembros de la

organización. De tal manera la máxima eficiencia en el logro de los objetivos, no es producto del azar sino que es el resultado de la estructura organizacional aplicada correctamente, independientemente de la clasificación en que caiga nuestra entidad o agrupación de individuos, lo que determina el éxito es la forma en que la organización coordine sus miembros, y es ahí donde radica su importancia.

CAPITULO 2

PRINCIPALES
ESTRUCTURAS
ORGANIZACIONALES

2.1 CONCEPTO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

"Una estructura es la forma en que están ordenadas las unidades administrativas de un organismo y la relación que guardan entre sí

Una organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planos y objetivos señalados

La organización se refiere a

- Estructurar cómo deben ser las funciones jerárquicas y actividades**
- Por idéntica razón, siempre se refiere a funciones, niveles o actividades que están por estructurarse, más o menos remotamente, ve al futuro lejano o inmediato.**

Una estructura organizacional establece los medios o conductos a través de los cuales se ejerce autoridad sobre cada una de las unidades de organización. Estos medios son canales definidos de supervisión y pueden considerarse como las líneas formales de autoridad, por las cuales se mueven las instrucciones y las órdenes, se transmiten las comunicaciones formales y los informes sobre operaciones y llegan a todos los niveles

de la organización. Cuando una empresa crece, su estructura crece vertical y horizontalmente. Esto es de suma importancia para el dirigente porque tal crecimiento influye en el número de unidades de organización que tiene que ser coordinadas, afecta la comunicación entre ellas, da origen a relaciones muy complicadas y, además influye en los costos

El crecimiento vertical de la estructura de una organización es consecuencia de la delegación de autoridad hacia los niveles inferiores. Son características del crecimiento vertical de una organización las relaciones de superior a subalterno, es decir, que aquél delega la autoridad a este, quien a su vez delega autoridad en otro, y así sucesivamente, hasta formar una línea que va desde la cima hasta el fondo de la estructura orgánica”¹

Dentro del concepto de “estructura organizacional” encontraremos siempre dos implicaciones, una la división del trabajo, y otra que las organizaciones contienen rangos, o una jerarquía. Veamos ahora el concepto de estructura organizacional de diferentes autores

¹ Guillermo Gómez Ceja, Planeación y organización de empresas, México, Edicol.

Ranson, Hinings y Greenwood

“Un medio complejo de control que se produce y se recrea continuamente por la interacción pero que determina al mismo tiempo esta interacción. las estructuras son constituidas y constitutivas”.¹

El concepto anterior se basa en el hecho de que las organizaciones no son entidades fijas, sino que por el contrario a lo largo del tiempo se van modificando de acuerdo al entorno y a las condiciones que exigen la actividad que ésta desarrolla. Y así la estructura de la organización constituye las interacciones dentro de sí misma.

Bloq

“La distribución de las personas en diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influyen el papel de ellas en sus relaciones”.²

Agustín Reyes Ponce

“Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización”.³

¹ Richard R. Hall , Organizaciones estructura y proceso, México, Prentice Hall

² Idem I.

³ Agustín Reyes Ponce, Administración de empresas, México, Limusa.

Richard R. Hall, la estructura organizacional desempeña tres funciones básicas:

Primero, y fundamentalmente, las estructuras están para producir resultados organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales

Segundo, las estructuras están diseñadas para minimizar o al menos regular la influencia de las diferencias individuales sobre la organización. Las estructuras se imponen para garantizar que los individuos se adaptan a las exigencias de la organización y no al contrario

Tercero, las estructuras son el medio en el cual se ejerce el poder (las estructuras conforman también o determinan que posiciones tienen poder), en el cual se toman decisiones (el flujo de información que se requiere para tomar una decisión está determinado, en gran medida por la estructura) y en el cual se llevan a cabo las actividades de las organizaciones

Uno de los factores fundamentales de la estructura organizacional es la posición que tenga el individuo dentro de ésta. Es importante observar también la posibilidad de que algunos de los miembros están de acuerdo y otros no con la estructura que tiene la organización a la que pertenecen, y la posición que ocupan dentro de ella. De este modo la estructura organizacional se ve afectada por las acciones individuales lo que demuestra que las características estructurales e individuales interactúan y llegan a tener importantes vínculos para producir los eventos dentro de las organizaciones.

Es importante mencionar que dentro de la organización cada área de responsabilidad, nivel de jerarquía, departamento, etc tiene sus diferencias particulares respecto al resto de la estructura organizacional a la cual pertenecen

2.2 CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

COMPLEJIDAD

"La complejidad es una de las primeras cosas que golpea a una persona al llegar a una organización, y es por lo general inmediatamente evidente la división del trabajo, el título de los puestos, las múltiples divisiones y los niveles jerárquicos"¹

Una organización que a simple vista se ve sencilla, puede tener una estructura organizacional realmente compleja. Así mismo el grado de complejidad puede variar entre las partes componentes de la estructura organizacional.

Dentro de la complejidad encontramos tres elementos: diferenciación horizontal, diferenciación vertical o jerarquía y dispersión espacial.²

¹ Richard Hall, Organizaciones estructura y proceso, México, Prentice Hall

² Idem., 1.

Vamos a explicar más ampliamente los anteriores conceptos para facilitar su comprensión.

La diferenciación horizontal tiene que ver con la subdivisión de tareas entre los miembros de la organización. Dentro de este elemento existen dos formas básicas en las cuales pueden dividirse y asignarse las tareas. La primera es asignándole a especialistas altamente entrenados un rango suficientemente amplio de actividades a realizar, mientras que la segunda forma subdivide la tarea en forma tan minuciosa, que pueda ser realizada por personas no especializadas. Aquí lo que tenemos que considerar al seleccionar alguna de las formas de subdivisión de tareas, es precisamente la naturaleza del trabajo a realizar.

Existen numerosos puntos de vista de lo que es la complejidad. Algunos estudiosos dicen que la complejidad incluye tanto el número de especialidades, como el tiempo de entrenamiento requerido por cada una, así la complejidad de la estructura organizacional, estaría dada en función de número de especialidades y el tiempo de entrenamiento necesario para el desarrollo de ellas. El concepto anterior fue dado por Hage, también Price habla acerca de la complejidad como característica de la estructura organizacional, diciendo que ésta puede definirse de acuerdo al grado de conocimientos requeridos para producir el resultado de un sistema. Hall, Hass y Johnson utilizan como indicadores de complejidad, el número de divisiones dentro de

una organización como el número de especialidades dentro de las divisiones.

La diferenciación vertical, es conocida como la diferenciación jerárquica, esto nos sugiere a la jerarquía como una medida de profundidad de la estructura organizacional, esta dimensión puede medirse mediante el conteo del número de posiciones que hay entre el ejecutivo más alto y los empleados que trabajan en las áreas productivas. Estos indicadores implican que mientras más alto sea el nivel jerárquico, mayor será la autoridad del cargo dentro de la estructura organizacional. Dentro de este aspecto se encuentra como factor determinante el tamaño de la organización, es decir que a medida que aumenta el tamaño, también crece el número de niveles en la jerarquía.

La diferenciación horizontal y vertical presentan a las organizaciones problemas de control, comunicaciones y coordinación

La dispersión espacial Dentro de este elemento se contempla que las actividades y el personal pueden estar dispersos ya sea en el espacio disponible en la organización o en algunos casos más allá del espacio físico que ocupa ésta, de acuerdo con funciones horizontales y verticales, por la separación de las tareas o los centros de poder. La dispersión espacial se convierte en un elemento separado en la complejidad cuando la organización puede llevar a cabo sus funciones con la misma división del trabajo e iguales acuerdos jerárquicos en múltiples locaciones, como es el caso de oficinas de

campo para ventas o las organizaciones de bienestar social. De este modo la complejidad aumenta con el desarrollo de actividades espacialmente dispersas aún en los casos en los que la diferenciación vertical y horizontal permanezca igual en unidades espacialmente separadas. Uno de los hallazgos encontrados respecto a la dispersión espacial es que el tamaño del componente administrativo aumenta a medida que crece el número de lugares en los cuales se realiza el trabajo.

FORMALIZACIÓN

El grado de formalización dentro de la estructura organizacional marca la pauta del comportamiento del individuo. También el grado de formalización influye en la capacidad de los miembros para tomar decisiones, ya que la formalización proporciona un comportamiento pre-programado.

Estas reglas pueden variar, por lo que tenemos que dentro de la estructura organizacional puede existir la máxima formalización y la mínima formalización. Dentro de la máxima formalización está por ejemplo la automatización de ciertos procedimientos, como en una línea de ensamble donde las piezas pasan siempre en la misma dirección y se someten siempre al mismo proceso. También por ejemplo en la elaboración de los sobres de pago en las empresas que tienen un gran número de empleados, o la elaboración en los bancos de los estados de cuenta de sus clientes,

todos estos procedimientos se elaboran automáticamente por lo tanto de una forma completamente formalizada

En la mínima formalización, tenemos aquellos casos que se presentan rara vez en la organización y por lo tanto no existe para ellos ningún procedimiento preestablecido.

Hoge y Aiken tienen un concepto de formalización ¹

“La formalización representa el uso de reglas de una organización, la codificación de oficios es una medida de cuantas reglas definen que deben hacer quienes ocupan las posiciones mientras que el cumplimiento de la regla es una medida del empleo de la misma”.

Otros autores definen la formalización como la medida en la cual están escritas las reglas, procedimientos, instrucciones y comunicaciones, incluyendo también la estandarización.

Otras propiedades organizacionales de la formalización son:

Centralización del poder La distribución del poder tiene consecuencias importantísimas para el desempeño de una organización. Aquellas organizaciones en las cuales las decisiones son tomadas por muy pocas personas que se encuentran en la

¹Richard Hall, *Organizaciones estructura y proceso*, México, Prentice Hall

cima de la organización, descansan sobre reglas y supervisión estrecha como medio para garantizar el desempeño de los trabajadores, estas organizaciones se caracterizan por un equipo de gente menos profesionalizada por lo tanto la presencia de servidores bien entrenados implica una necesidad menor de reglas y políticas externas

El programa de cambio. La formalización está relacionada también con el número de nuevos programas iniciados en las organizaciones. Aquí la formalización se relaciona con la flexibilidad al cambio en forma negativa, ya que entre mayor sea el grado de formalización, se reduce la iniciativa individual. Es muy posible que en organizaciones que establecen rutinas muy específicas para los miembros se tenga poco tiempo o se carezca de gratificaciones como para que el personal se involucre en nuevas ideas y programas.

Es por eso que muchas veces la estructura organizacional debe incluir un órgano o cargo especializado para la creación e implementación de nuevos programas.

Tecnología. El grado de tecnología con que cuente la organización puede ser una herramienta para predecir su grado de formalización, sin embargo las variables tecnológicas se relacionan solamente con las variables del flujo de trabajo. Cuanto más pequeña sea la organización, serán más extensos los efectos estructurales de la tecnología. Sin embargo en las grandes organizaciones la tecnología se aísla en los

departamentos especialistas. Una influencia externa fundamental es ciertamente el medio tecnológico en el cual opera la organización. Éste incluirá el material, las operaciones, y el conocimiento, apareciendo como una variable ambiental clave.

CENTRALIZACIÓN

Se refiere a la distribución del poder dentro de las organizaciones. Al distribuir el poder se generan otras acciones, ya que la gente aceptará las reglas y las decisiones organizacionales. La centralización se ve afectada también por el paso del tiempo, ya que la distribución de poder está sujeta al cambio en la medida que los grupos van ganando o perdiendo un nivel jerárquico importante dentro de la estructura organizacional.

Hage define la centralización como sigue:¹

“El nivel y la variedad de participación en las decisiones estratégicas por parte de grupos en relación con el número de grupos existentes en la organización”.

Lo anterior significa que cuanto mayor es la participación por parte de un número de grupos también mayor, será menor la centralización. El aspecto más obvio que supone la centralización es el derecho a tomar decisiones. El grado de centralización de una

¹Richard Hall, *Organizaciones estructura y proceso*, México, Prentice Hall

organización indica la visión que tiene de su personal. En una situación altamente centralizada, al personal no se le tiene confianza para tomar decisiones o evaluarse a sí mismo. Si la estructura organizacional muestra menos centralización entonces indicará una mejor disposición para que su personal realice sus actividades en forma más autónoma. En cierto modo la centralización tiene que ver con el medio social en el cual se desenvuelve la organización. Una organización altamente centralizada no dará mucho de que hablar a su personal, del mismo modo lo más probable es que estas personas no tendrán una gran participación en su ambiente social. Una alta centralización implica suponer que los miembros requieren de un control estrecho, así como una baja formalización significa que los miembros de la organización son capaces de gobernarse a sí mismos. Cabe aclarar que los profesionales o expertos que ejecutan su actividad, no estarán actuando en nombre propio, sino que completamente actuarán en nombre y a favor de la organización a la que pertenecen.

El mayor problema que se tiene con la centralización es permitir un grado de ajuste tal que se adecue a las condiciones cambiantes del medio.

La siguiente tabla muestra las ventajas y desventajas de aplicar la centralización en los diferentes procesos organizacionales.

PROCESOS ORGANIZACIONALES	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Coordinación	Mayor coordinación a través de una dirección central y políticas uniformes	Se emplean políticas uniformes independientemente del grado de variación de las condiciones locales
Toma de decisiones Perspectiva	Se considera toda la compañía cuando las decisiones se toman en la cima administrativa y cuando los administradores a niveles más bajos las toman dentro de los parámetros establecidos en las políticas definidas por la casa matriz	Es posible que la perspectiva de la compañía ignore las características y los problemas especiales de las divisiones, departamento y unidades de trabajo
Toma de decisiones Velocidad	En emergencias, los funcionarios y la administración central pueden movilizar la información y tomar decisiones importantes sin demora	Hay demoras en el proceso decisorio normal el flujo de información hacia arriba y el de órdenes hacia abajo toma tiempo el personal está a menudo sobrecargado por lo cual se demoran aún más las decisiones

2.3 PRINCIPALES TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL LINEAL O MILITAR

En este sistema el individuo tiene un sólo jefe, sólo de él recibe órdenes para todos los aspectos, y por consecuencia sólo a él reporta sus resultados

La organización de este tipo constituye la forma estructural más simple y antigua, su nombre se deriva del hecho de que entre el superior y el subordinado existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad. Esta forma de estructura se encuentra frecuentemente en las empresas micro y pequeñas o en las etapas iniciales de la organizaciones. (Anexo 1)

Características

Autoridad lineal o única. Resulta de la aplicación del principio de la unidad de mando típica de la existente en la antigüedad en las organizaciones militares. La autoridad se basa en el nivel jerárquico y los subordinados tienen restringida la autoridad. La autoridad de línea es una autoridad de mando.

Lineas formales de comunicaci3n. Las comunicaciones son lineales y se realizan exclusivamente a trav3s de las l3neas existentes en el organigrama, el cual describe relaciones formales. Todo 3rgano posee dos terminales de comunicaci3n, excepto los que est3n en la cima, esto significa que s3lo tienen dos salidas de comunicaci3n, una hacia arriba por medio de la cual reporta su responsabilidad al cargo superior, y otro canal hacia abajo lo que lo conecta con los cargos subordinados, representando al mismo tiempo su autoridad sobre el escal3n m3s bajo.

Centralizaci3n de las decisiones. La organizaci3n en l3nea se caracteriza por el traslado y la convergencia de la autoridad hacia la cima de la organizaci3n, aqu3 se centralizan todas las decisiones y el control de la organizaci3n. Desde el organigrama podemos observar c3mo las l3neas de comunicaci3n se dirigen hacia un s3lo 3rgano superior, que se encuentra hasta arriba del organigrama y es qui3n dirige la organizaci3n.

<i>VENTAJAS</i>	<i>DESVENTAJAS</i>
<p>Estructura simple y de fácil comprensión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número relativamente pequeño de órganos y cargos • La cima presenta solo un órgano central • Las opciones y relaciones formales son mínimas 	<p>La estabilidad y la constancia de las relaciones formales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puede llevar a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización • No responde a las modificaciones rápidas y constantes de la sociedad moderna
<p>Ofrece una clara delimitación de responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ningún órgano o cargo interviene en un área ajena • Las atribuciones y responsabilidades están claramente definidas y delimitadas • Se crea una firme disciplina 	<p>La autoridad está basada en el modo único y directo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puede volverse autocrática • Puede provocar rigidez en la disciplina, dificultando la cooperación e iniciativa del personal
<p>Presenta enorme facilidad de implantación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrece facilidad en el establecimiento del funcionamiento, el control y la disciplina • Se facilita la rapidez de acción • Es muy sencillo y claro • Elimina cualquier dificultad al hacer funcionar este tipo de organización 	<p>La organización de líneas enfatiza y exagera la función de jefatura y de mando</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada jefe es una especie de cuello de botella para la entrada y salida de comunicaciones en su área de actuación • En caso de la ausencia del jefe se paraliza toda su área de actuación
<p>Es bastante estable</p>	<p>El jefe por ser generalista no se puede especializar en ninguna cosa</p> <ul style="list-style-type: none"> • La organización lineal impide la especialización • El jefe asume todos los asuntos principales de su área así como los secundarios
	<p>Se carece de flexibilidad en los casos de crecimiento de la empresa.</p>
	<p>Las comunicaciones se vuelven indirectas, demoradas, sujetas a intermediarios distorsiones.</p>
	<p>Se carece de flexibilidad al cambio</p>
	<p>Se facilita la arbitrariedad porque el jefe tiene cierto sentido de propiedad del puesto.</p>

Esfera de aplicación

- En empresas micro y pequeñas que no requieren de especialistas
- En empresas que se encuentran en su etapa inicial
- Cuando la estructura de la empresa es estable y permanente por lo que las tareas desarrolladas dentro de ella son estandarizadas y rutinarias.
- Cuando una empresa tiene una vida corta y la calidad de su trabajo radica en la rapidez con que este sea terminado
- Cuando la empresa en lugar de tener órganos propios de asesoría, prefiera la contratación de asesores externos

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONAL

Es también denominada como organización de Taylor, célebre fundador de la “Administración Científica”. Es el tipo de organización que aplica a cada tarea el principio de especialización de las funciones. A medida que crece la empresa, entra en un campo de competencia, por lo que debe contar con órganos especializados para propiciar innovaciones rápidas y substanciales. Taylor desarrolla este tipo de estructura preocupado por la enorme carga que se ponía en manos de los supervisores de producción en la estructura organizacional lineal. (Anexo 2)

Características

- *Autoridad funcional o dividida.* La autoridad esta basada en la especialización. Es una autoridad del conocimiento y se extiende a toda la organización. Cada subordinado se reporta a muchos superiores, sin embargo se reporta a cada uno solamente para los problemas de la especialidad de cada uno. Ningún supervisor tiene autoridad total sobre los subordinados.
- *Líneas directas de comunicación.* Las comunicaciones entre los órganos o cargos se efectúan directamente, sin necesidad de intermediarios ya que este tipo de organizaciones buscan la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- *Descentralización de las decisiones.* Se delegan a los órganos o cargos especializados, que posean el conocimiento necesario para efectuarlas mejor. Las decisiones no se basan en la jerarquía para ser tomadas, sino en conocimientos.
- *Énfasis en la especialización.* La especialización existe en todos los niveles de la organización. Las responsabilidades se delimitan de acuerdo con las especializaciones.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Proporciona el máximo de especialización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada órgano o cargo puede concentrarse en su trabajo y su función • Esto trae mayor eficiencia y profundidad en el desempeño 	<p>Dispersión y consecuentemente pérdida de la autoridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuando una orden proviene de dos cargos diferentes muchas veces se muestra contradictoria, por lo que el órgano receptor no puede cumplir satisfactoriamente con la tarea
<p>Permite la mejor supervisión técnica posible</p>	<p>Subordinación múltiple</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problemas en cuanto a distribución de la autoridad • Problemas en cuanto a la delimitación de responsabilidades • Existen funciones que se sobreponen • El subordinado puede buscar orientación del especialista menos indicado • Pueden darse confusiones y pérdida de tiempo cuando no se sabe exactamente con que especialista acudir
<p>Desarrolla comunicaciones directas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permite contactos directos entre los órganos o cargos interesados sin necesidad de seguir estrictamente los canales formales e indirectos 	<p>Tendencia a competir entre especialistas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puede darse la tendencia en el especialista de imponer a la organización su punto de vista • Se reduce la iniciativa para acciones comunes
<p>Flexibilidad al cambio</p>	
<p>Separa las funciones de planeación y control de las de ejecución</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada órgano realiza específicamente su actividad sin tener que acompañar a las demás 	<p>Tendencia a la tensión y los conflictos dentro de la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pueden desarrollarse divergencias y multiplicidad de objetivos producto de la competencia • Se pierde la visión de la organización como conjunto • Sentimientos de oposición

Esfera de aplicación

- Cuando la organización por ser pequeña tiene un equipo bien armonizado de especialistas coordinados por un dirigente eficaz y está orientada hacia objetivos comunes, bien definidos y colocados
- Cuando con miras a implantar una rutina o procedimiento de evaluación y control, la organización delega temporalmente la autoridad funcional a algún órgano especializado.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL LINEA-STAFF

Este sistema trata de aprovechar las ventajas de los dos estudios anteriores. Por lo que de la organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función, pero ésta autoridad de línea recibe asesoramiento y servicio de especialistas para cada función. Actualmente es el más seguido por las grandes organizaciones. En las empresas privadas, el esquema de asesoría se inicia con la utilización de asistentes contratados para ocuparse de los pormenores de los trabajos administrativos, para suministrar información necesaria para la toma de decisiones o para prestar consejo y asistencia en la formulación de planes.

Durante la depresión de los años treinta se enfatizó el uso de las agencias, para obtener asesoría a bajo costo para las empresas en lugar de tener que mantener a un órgano especializado interno todo el tiempo.

Este concepto se basa en el hecho de que entre la línea (órganos de ejecución) y asesoría (órganos de apoyo y consultoría) existen relaciones de autoridad. Uno de los precursores y estudiosos de este tipo de organización son Koontz y O'Donell.

Según el principio "escalar" de Mooney, en cualquier organización debe existir una serie de relaciones de autoridad entre superior y subordinados, desde la cima de la organización hasta las posiciones más bajas. La función de asesoría se debe fusionar a la de la línea de autoridad en alguna relación de dependencia.

En la organización línea-staff conviven órganos de línea y órganos de staff; los cuales se distinguen unos de otros con los siguientes criterios según Idalberto Chiavenato:¹

- *Relación con los objetivos de la organización* Según este criterio, las actividades de línea están directa e indirectamente unidas a los objetivos básicos de la organización o del organigrama del cual forman parte. Casi siempre los órganos de línea están enfocados hacia afuera de la organización. Mientras que las actividades de staff están unidas a los objetivos indirectamente, por lo que los órganos de staff

¹ Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, México, Mc GrawHill

son **intraorientados**.

- **Tipo de autoridad para ejecutar.** Los órganos de línea tiene autoridad para decidir y ejecutar las actividades principales o vinculadas a los objetivos de la organización. **de modo general** tiene autoridad para ejecutar y para decidir. Su actividad es **decidir, mandar, ejecutar, hacer**. Su autoridad es ejercida sobre personas. La **autoridad es absoluta** y se hace por una relación jerárquica lineal. Los órganos de **staff** por su lado tienen autoridad de asesoría, de planeación y control, de **consultoría** y recomendación. Su autoridad es ejercida sobre ideas o planes, su **autoridad es pensar, planear, supervisar, recomendar, asesorar** y prestar servicios especializados. La autoridad es relativa y se hace por una relación **funcional** y de **consultoría**. (Anexo 3)

Características

- **Fusión de la estructura lineal y de la estructura funcional.** Con predominio de la primera cada órgano o cargo se reporta a un sólo órgano o cargo superior. Sin embargo, cada órgano o cargo recibe también asesoría y servicios especializados de diversos órganos o cargos de staff. Existe siempre autoridad lineal de un órgano o cargo ya sea de línea o de staff sobre sus subordinados y existe también la **autoridad funcional** de un órgano o cargo de staff en relación con todos los demás órganos o cargos de la organización, cuando se trata de su especialidad

- **Coexistencia entre las líneas formales de comunicación con las líneas directas de comunicación.** La jerarquía está representada por una conciliación entre las líneas formales de comunicación existentes entre superiores y subordinados. El suministro de asesoría y servicios especializados esta representado por las líneas directas de comunicación existentes entre cualquier órgano y el "staff".
- **Separación entre órganos operacionales (ejecutivos) y órganos de apoyo (asesores)**
Las funciones de staff puede existir en cualquier nivel de una organización línea-staff, desde el nivel más alto al nivel más bajo de la organización. A medida que se sube en la escala jerárquica aumenta la proporción de las funciones de consultoría, asesoría, consejería y recomendación y disminuye la proporción de la función de prestación de servicios especializados. En sentido contrario a media que se desciende en la escala jerárquica, aumenta la proporción de las funciones de prestación de servicios especializados y disminuye la proporción de las demás funciones.

Yoder destaca que las mayores responsabilidades de un órgano de "staff" son las siguientes:¹

- Formular las normas, reglamentos y procedimientos
- Efectuar la planeación

¹ Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*, México, Mc GrawHill.

- Revisar y estimar constantemente la planeación para ajustarla lo mejor posible a la realidad
- Consultar
- Recomendar
- Servir a la línea de operaciones prestando servicios especializados

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Asegura la asesoría especializada e innovadora, manteniendo el principio de autoridad única</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como los especialistas de staff no pueden intervenir en la autoridad de los órganos a los cuales prestan servicios y asesora predomina la estructura lineal conservando el principio de autoridad única del supervisor sobre sus subordinados directos • Asegura la unidad de mando y la asesoría especializada 	<p>Posibilidad de conflictos entre la asesoría y los demás órganos y viceversa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los asesores no tienen autoridad de línea sobre los administradores o departamentos de la empresa • El asesor es un técnico especializado generalmente con cursos superiores y titulado en su área • El asesor planea y aconseja, no asume responsabilidad por los resultados de los planes que presenta • La asesoría representa un costo bastante elevado para la empresa
<p>Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y de los órganos de staff</p>	<p>Dificultad en la obtención y manutención del equilibrio dinámico entre línea y staff</p>

Esfera de aplicación

Es de amplia aplicación en las grandes empresas hoy en día, considerando que los especialistas pueden incorporarse a la organización cuando sus servicios sean necesarios, siempre y cuando estos especialistas no intervengan en las líneas de autoridad del órgano asesorado.

Hay que tener en cuenta que en la práctica, las organizaciones no aplican de forma "pura" un sólo modelo de estructura organizacional. Sino que de acuerdo a sus necesidades toman algunas ventajas de cada modelo o incluso implementan sus propios métodos para estructurar su organización. Por esto nos interesa mencionar brevemente otros tipos de estructura organizacional que no por diferentes dejan de ser interesantes, ya que nos permitirán comprobar que las organizaciones, principalmente aquellas grandes organizaciones transnacionales han adoptado estructuras organizacionales de acuerdo a sus necesidades o características particulares de su actividad.¹

Tenemos así por ejemplo la estructura organizacional por producto, ésta divide las unidades con base en los productos. Por ejemplo en General Motors sus divisiones de automóviles y camiones son Buick, Cadillac, Chevrolet, Oldsmobile, etc. también en la

¹ David R. Hnaption, Administración, México, Mc Graw Hill

industria para espacial se utiliza el término *estructura organizacional por proyecto o por programa*. Este tipo de estructuras facilitan la innovación. Requiere una estrecha cooperación y comunicación entre varios grupos que contribuyen a la realización del producto. Proporciona este tipo de estructura organizacional una rápida respuesta a las condiciones cambiantes del entorno. Aunque también tiene sus desventajas o limitaciones como todos, una de ellas es que a veces no concentra los conocimientos de los especialistas en formas esenciales. Existe cierto grado de inseguridad por parte de los empleados.

Existe también una estructura organizacional basada en criterios geográficos y se le conoce como *estructura organizacional territorial*. Este tipo de estructura ofrece numerosas ventajas cuando el éxito de la organización depende particularmente del ajuste a las condiciones locales. Un ejemplo de una organización muy conocida que aplica este criterio es Sears Roebuck. Con este tipo de estructura se busca aprovechar las variaciones entre las diferentes condiciones locales o regionales.

La *estructura organizacional orientada al cliente* divide las unidades de modo que cada una sirva a un cliente distinto. Hay empresas que cuentan con departamentos diferentes para atender a los organismos del gobierno y a las empresas comerciales que compran sus productos por ejemplo. Estos clientes requieren de distintos métodos de venta, distintas características del producto y algunas veces también distintos servicios.

Cuando la adaptación de estas diferencias es indispensable para el éxito, al estructura orientada al cliente ayuda a asegurarlo. Un claro ejemplo de este caso son las compañías editoriales que cuentan con grandes divisiones donde elaboran literatura dirigida a diferentes tipos de clientes, en este caso de lectores. Organizar por el tipo de cliente ayuda a la organización a concentrar el conocimientos de las necesidades especiales y de los canales de distribución y sacar provecho de él.

La *organización matricial* es otro modelo de estructura, el principio en el que se funda consiste en aprovechar los aspectos positivos de la estructura funcional y de la estructura por producto y al mismo tiempo evitar sus debilidades. El diseño matricial se basa en una concepción menos rígida de las fronteras interdepartamentales. Se supone que los empleados pasan de una tarea a otra y pueden tener varias obligaciones a la vez ante el gerentes de diversos proyectos. Los gerentes parecen haber ideado el diseño matricial en respuesta a tres condiciones.¹

Primero, sienten la necesidad de responder a dos presiones ambientales diferentes por ejemplo satisfacer las exigencias específicas de los clientes que incluyen restricciones de programas y de costos, y por otro lado lograr la excelencia técnica de los productos.

Segundo, las necesidades de comunicación entre los individuos y los grupos rebasan la capacidad de la estructura actual. La incertidumbre ambiental, la complejidad del

¹ David R. Hampton, Administración, México, McGraw Hill.

trabajo y la interdependencia de personas y departamentos aumentan mucho a medida que la empresa diversifica sus productos , territorios y mercados

Tercero, Las presiones de desempeño y costo exigen una mayor participación y una utilización mas flexible de los recursos humanos, financieros y físicos

A nuestro parecer el tipo de estructura organizacional más conveniente que puede presentar una microempresa de servicios es la estructura organizacional Línea-Staff, ya que por la naturaleza de sus características es flexible al cambio, por lo tanto permitirá en un momento dado implantar el Desarrollo Organizacional sin ningún problema. Además debido a que no es usual que una microempresa cuente con un órgano especializado o departamento de personal para implementar el proceso de cambio, la estructura organizacional Línea-Staff permite a la organización la contratación de servicios profesionales de asesoría externos.

2.4 OBJETIVOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

"La estructura organizacional es una herramienta de que se valen los gerentes para permitirle a la organización realizar debidamente su estrategia. El uso eficaz de esta herramienta supone una comprensión muy completa de la estrategia. Pero requiere además que la estructura esté bien adaptada a la tecnología y ambiente de la

organización. Una buena elección de la estructura exige conocer las ventajas especiales de los diversos tipos de estructura organizacional”¹

“Los objetivos de cualquier organización son complejos y ninguna tiene un sólo conjunto de objetivos. Aunque la mayor parte de los directores industriales afirman que el objetivo de su compañía es el obtener beneficios, tal afirmación es una simplificación exagerada que pasa por alto la influencia del entorno externo y de los subsistemas que se hallan dentro de la organización”²

El objetivo de la estructura organizacional puede estar enfocado hacia diversos ámbitos del cual denotaremos para la realización de esta investigación el de establecer funciones obligaciones y niveles jerárquicos es correctamente y de acuerdo al tipo de organización.

Para tener un producto o servicio competitivo, la estructura organizacional a implantar deberá tomar en cuenta las estrategias a seguir para enfrentarse con el medio y convertir en líder a la organización. También existe otro tipo de estructura organizacional que como ya vimos su principal objetivo recae en el producto y sus objetivos característicos deberán ser observados como, la cantidad, calidad, estilo, costo, tipo y disponibilidad. Algunas veces el producto y el objetivo del sistema están

¹ David R. Hampton, Administración, México, McGraw Hill

² Edgar F. Huse, et al., El comportamiento humano en las organizaciones, España, Deusto

en conflicto. Especialmente en las grandes organizaciones, se observa la situación de que se utilice la estructura organizacional como medio para influir en sus propios miembros o en el entorno, ya que estas organizaciones tienen una gran cantidad de poder y utilizan este poder para perseguir otros objetivos. Existen además ciertas necesidades que la estructura de una organización debe satisfacer en sus miembros y para la organización en sí

- a) *Necesidades fisiológicas y de seguridad.* Aunque las organizaciones carecen de necesidades fisiológicas propiamente dichas, sus miembros tienen necesidades de seguridad y supervivencia. Por ejemplo la preocupación fundamental de los miembros de una organización que acabe de fundarse puede ser la supervivencia de la misma. Por ello están muy motivados para lograr capital suficiente para iniciar la actividad y ventas suficientes para asegurar su supervivencia.
- b) *Necesidades sociales.* En tanto no se satisfacen las necesidades de supervivencia son pocas las necesidades sociales que surgen. Cuando la organización ha crecido y prosperado hasta el punto de haber quedado asegurada su supervivencia, la organización empieza a afiliarse a las asociaciones premiales, etc.
- c) *Necesidad del ego y la estimación.* En cierto nivel de desenvolvimiento organizacional, cambian de nuevo los objetivos, ahora la organización trata de mejorar su reputación y de ser estimada por las otras organizaciones y por la comunidad.

d) *Necesidad de autorrealización* Los motivos económicos no tienen ningún papel en las actividades de autorrealización de la organización. Existe cierto paralelismo entre la jerarquía de necesidades de un individuo y la de una organización. Los objetivos, fines y valores de la organización cambian a lo largo del tiempo según su desenvolvimiento.¹

2.5 FINALIDAD DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A partir del estructuralismo, se pasó a analizar otros tipos diferentes de organizaciones. Además de las fábricas se deben considerar las organizaciones micro, pequeñas, medianas y grandes; públicas y privadas, empresas de los más diversos tipos (industriales o productoras de bienes, prestadoras de servicios, comerciales, agrícolas, etc.) organizaciones militares (ejército, marina, aeronáutica), organizaciones religiosas (iglesia), organizaciones filantrópicas, partidos políticos, prisiones, sindicatos, etc. A partir del estructuralismo, la administración no queda ya restringida a las fábricas sino que se extiende a todos los tipos posibles de organizaciones.

De aquí se desprenden ciertas características interesantes para la comprensión de la finalidad de la estructura organizacional:

¹ Edgar F. Huse, et. al., El comportamiento humano en las organizaciones, España, Deusto

- La teoría estructuralista surgió en la década de los años 50, como un desdoblamiento de los análisis de las diversas necesidades de las organizaciones
- Los autores estructuralistas buscan interrelacionar las organizaciones con su ambiente externo, que es la sociedad mayor, o sea la sociedad de organizaciones, caracterizada por la interdependencia entre ellas. De allí un nuevo concepto de organización y un nuevo concepto de hombre: el hombre organizacional, que desempeña papeles que se relacionan en diversas organizaciones diferentes.
- El análisis de las organizaciones desde el punto de vista estructuralista se hace dentro de un enfoque múltiple y globalizante: tanto la organización formal como la informal deben ser comprendidas, como también las recompensas y sanciones materiales y sociales deben ser consideradas en el comportamiento de las personas, todos los diferentes tipos de organizaciones deben ser tomados en cuenta, los diferentes niveles jerárquicos abarcados por el análisis organizacional, como también las relaciones externas con otras organizaciones.
- Para evaluar mejor la realización de las organizaciones, los objetivos organizacionales representan las intenciones de las organizaciones, y su alcance muestra hasta que punto las organizaciones son eficaces.
- La teoría estructuralista inaugura los estudios acerca de que el medio ambiente exterior influye directamente el medio interno de la organización así tenemos el concepto de que las organizaciones son sistemas abiertos en constante interacción con su medio ambiente.

- Una de las principales finalidades de la estructura organizacional es que si se resuelven los conflictos que pudieran darse y se involucran los aspectos positivos, esta resolución conduce a la innovación y al cambio.

Una de las principales finalidades de la estructura organizacional, cuando ésta funciona eficientemente es lograr el equilibrio dentro de las organizaciones. Éste consiste en equilibrar las necesidades de la empresa es decir, operaciones eficientes y provechosas, con las necesidades psicológicas y sociales de sus empleados

Robert M. Fulmer maneja los siguientes factores como protagonistas del equilibrio organizacional.¹

- El trabajo debe ser especializado para alcanzar eficiencia, pero no tan especializado que las tareas resulten carentes de significado para quienes las ejecutan
- La jerarquía organizacional debe ser lo bastante alta para exigir responsabilidad ejecutiva en muchos niveles, pero no tan alta para desalentar la delegación y la iniciativa y se obstaculice la comunicación.
- La organización debe ser lo suficientemente grande y compleja para desempeñar con eficiencia las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa, pero no tan grande y compleja que afecte negativamente la moral y la productividad del trabajador.

¹Robert M. Fulmer, Administración y organización, México, Ed Continental

- Los departamentos deben reflejar las actividades básicas de producción, ventas y finanzas, pero no deben estar tan aislados y ser tan poderosos que sobrepasen el compromiso para el total de la organización.
- Los tramos de control deben ser lo suficientemente cortos para facilitar la atención al tramo, tiempo y recursos al gerente, pero lo bastante grandes para fomentar la delegación y difusión de la responsabilidad
- Y por último podemos decir que la finalidad de la estructura organizacional se resume en fijar funciones, obligaciones en niveles jerárquicos de acuerdo al tipo de organización para que esta funcione correctamente

2.6 IMPORTANCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Dentro de la importancia de la estructura organizacional cabe mencionarse que la estructura organizacional es el esquema establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. A diferencia de los sistemas mecánicos o biológicos, la estructura de la organización social no es visible; se infiere a partir de las operaciones.

Las organizaciones tienen estructuras formal e informal. La estructura formal es el resultado de la toma de decisiones explícitas referente a los esquemas

organizacionales, y normalmente se expresa en organigramas, manuales y descripciones de puestos.¹

La preocupación constante de los diferentes estudiosos de las organizaciones y la administración, radica en la búsqueda de una estructura organizacional que resulte eficiente. Muchos de los estudios iniciales tomaban de base a organizaciones bien establecidas como el ejército, el Estado y la iglesia,

Las organizaciones en la actualidad están caracterizadas por un alto grado de especialización, la cual ocurre en dos direcciones: la vertical representada por la jerarquía, y la horizontal representada por la división en departamentos. Las organizaciones al darse cuenta de que se desenvuelven dentro de un medio cambiante han tenido la necesidad de recurrir a múltiples herramientas para la integración de sus miembros, tal herramienta puede encontrarse como una de las funciones de la estructura organizacional.

La mayor parte de las organizaciones sufren cambios frecuentemente en su estructura y en lugar de ofrecer relaciones permanentes y altamente estructuradas, la organización moderna tiene menos formalización y cambios de puestos y de roles con mayor frecuencia y una interacción más dinámica entre las diversas funciones o cargos.

¹ Fremont E. Kast, et. Al., Administración en las organizaciones, México, Ed. Continental.

Es importante que la administración diseñe estructuras que sean congruentes con las actitudes y el comportamiento de la gente en la organización.

Las estructuras organizacionales con sus diferencias en tamaño, sofisticación tecnológica y grado de complejidad y formalización, están diseñadas para ser o evolucionar hacia sistemas para manejar información. Por último cabe mencionar que el establecimiento de una estructura organizacional supone en realidad que las comunicaciones siguen siempre una ruta específica

Cabe resaltar la gran importancia que tiene la estructura organizacional para el buen funcionamiento de una organización

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

CAPITULO 3

ORIGEN DEL
DESARROLLO
ORGANIZACIONAL

3.1 ANTECEDENTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los orígenes del Desarrollo Organizacional se remontan a los años sesentas, manifestándose como un conjunto de ideas respecto al hombre, a la organización y al ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades.

En un sentido amplio se puede atribuir los antecedentes del Desarrollo Organizacional a una serie compleja de factores a saber:¹

a) La relativa dificultad encontrada en sistematizar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, las que traían un enfoque diferente, y muchas veces en conflicto con las demás.

Ya hemos visto anteriormente la diversidad de categorías mediante las cuales podemos clasificar a las organizaciones, de ahí que el Desarrollo Organizacional encuentra ciertas limitaciones en las teorías anteriores a él como veremos a continuación.

¹ Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, México, McGraw Hill.

- *La teoría clásica* propuesta por Taylor y por Fayol, separadamente, dio énfasis a la organización formal y a la racionalización de los métodos de trabajo (ingeniería industrial). Este tipo de organizaciones veían al hombre desde un punto de vista "económico", como una extensión de las máquinas.
- Tenemos también a la *teoría de las relaciones humanas* propuesta inicialmente por Mayo, a partir de la experiencia de Hawthorne y los trabajos de Lewin, ésta fue una reacción de oposición al tradicionalismo de la teoría clásica. Dio énfasis al hombre desde el punto de vista social y al clima psicológico del trabajo. Esta teoría toma como principales herramientas las expectativas de los empleados, sus necesidades psicológicas, la organización informal y las redes de comunicaciones no establecidas convencionalmente. Aquí el liderazgo sustituye la autoridad jerárquica formal. Esta teoría resultó correcta pero solo parcialmente, ya que sirvió de refuerzo en aquellos aspectos organizacionales omitidos o rechazados por la teoría clásica.
- *La teoría de la burocracia* pretendió a continuación dar las bases de un modelo ideal y racional de organización que pudiera ser copiado y aplicado a las empresas cualquiera que fuera su rama de actividad. Weber describió las principales características de esta teoría basándose en la organización de un ejército, sin embargo fue ampliamente criticada esta teoría por no ser adecuada para su aplicación en las empresas, como era su objetivo inicial, ya que ésta se muestra carente de la flexibilidad a las innovaciones necesarias e imprescindibles en una

sociedad moderna en proceso de continuo y acelerado cambio

- **La teoría estructuralista**, concibe la sociedad moderna como una sociedad de organizaciones. Una organización debe ser interpretada como la fusión y síntesis de la organización formal y de la informal. Hace énfasis también esta teoría en los conflictos de intereses que se dan en el interior de las organizaciones, ya que los objetivos organizacionales (mayores utilidades, mayor eficacia, crecimiento, consolidación de los negocios, etc.) entran en conflicto con los objetivos individuales de los participantes (mayor salario, mejor horario de trabajo, autorrealización, prestigio, seguridad personal, etc.). De este conflicto resultan los dilemas y tensiones que caracterizan a las organizaciones. Podemos decir que esta teoría apunta más hacia los problemas y aspectos críticos de las organizaciones que propiamente a soluciones, por lo que resulta más una teoría descriptiva que propositiva. No es propiamente una teoría de organización sino que ofrece un método de análisis y comparación de las organizaciones.
- **La teoría del comportamiento**, surgió a partir de la teoría de relaciones humanas, resultando un enfoque predominantemente sociológico y motivacional. La organización se ve como un organismo social que tiene vida y cultura propias. Aquí la administración se enfoca al trato de las personas. Surge de esta teoría el comportamiento organizacional, visto como el resultado de intercambios y estándares de relación y expectativas de las empresas así como los conflictos entre objetivos organizacionales e individuales. Sin embargo esta teoría se mostró más

como una aportación de nuevos conceptos y contribuciones más no como teoría definitiva de la administración.

De la teoría del comportamiento humano resultó el movimiento de Desarrollo Organizacional, en el sentido de obtener cambio y flexibilidad organizacional. Con esta teoría se verificó que no basta sólo con desarrollar un entrenamiento o adecuación individual o grupal sin provocar el cambio específico, sino que es necesario también preestablecer un estándar de desempeño y un programa coherente de cambio de toda la organización.

Cabe aclarar que aunque las teorías previas al Desarrollo Organizacional tienen sus limitantes, también aportaron muchísimos conceptos que fueron los antecedentes indispensables para que pudiera darse la teoría del Desarrollo Organizacional.

b) La profundización de los estudios sobre la motivación humana y su interferencia dentro de la dinámica de las organizaciones.

Al verificar que los objetivos de los individuos no siempre se conjugan explícitamente con los objetivos organizacionales, y que lo anterior lleva a los participantes de la organización a un comportamiento alienado e ineficiente que retarda y muchas veces impide el alcance de los objetivos de la organización, los estudiosos del tema

empezaron a preocuparse por incluir dentro de la administración un nuevo enfoque capaz de interpretar un nuevo punto de vista del hombre moderno y de la organización actual, con base en la dinámica motivacional. Es así que dentro de la teoría del comportamiento podemos encontrar las principales teorías de la motivación a saber

- *Teoría de Maslow*: Según Maslow, las personas son dominadas por motivos o solicitudes de sus necesidades internas insatisfechas, las cuales orientan y determinan su comportamiento. Dentro de las necesidades humanas existe una cierta jerarquía, es decir una escala de prioridades, como mencionamos ya anteriormente, el individuo tiene una diversidad de necesidades, que van desde las fisiológicas, de seguridad y sociales, hasta las de estima y autorrealización. Sin embargo Maslow da énfasis sólo a las necesidades internas del hombre, sin considerar la situación en que está ubicado. De este modo contribuye con una psicología de la personalidad de los subordinados con base en el estudio de la motivación humana.
- *Teoría de McGregor*: McGregor admite que la existencia de un conflicto básico entre las necesidades de los individuos y las de la organización. Se sabe de antemano que ninguna de las partes puede ser plenamente satisfecha, sin embargo el administrador debe orientar sus esfuerzos en este sentido. Es así que propone las teorías "X" y "Y" en cuanto al comportamiento del individuo. En la teoría "X" la descripción que da del individuo, corresponde a la de una criatura indolente y que huye de la responsabilidad, por lo que debe ser controlado tenazmente como lo hacía

la teoría clásica. Mientras que la teoría "Y" corresponde a la suposición de que el individuo es una criatura que tiene motivaciones y necesidades que debe satisfacer, y de allí la necesidad de conocimiento de la motivación humana como medio de obtención de eficiencia en el trabajo. La teoría "Y" proporciona un clima de trabajo favorable que estimula por sí mismo la productividad, el autocontrol y la creatividad. La teoría de McGregor provee una descripción interesante de una filosofía de la organización enfocada al humanismo y en el intento de integrar las necesidades organizacionales y las del individuo, propone una administración participativa o consultiva, en la cual los individuos participan o son consultores en cuanto a las decisiones que deben tomarse con respecto a el

- *Teoría de Herzberg*. Propone una teoría de motivación en el trabajo acentuando que el individuo se caracteriza por dos tipos de necesidades diferentes, y que afectan también de forma diferente el comportamiento humano. Y estas necesidades son

⇒ *Factores ambientales o higiénicos*, estos son las condiciones de trabajo, tipo de supervisión, políticas administrativas, status y prestigio, relaciones interpersonales, dinero y seguridad personal. Es importante aclarar que cualquier cambio o mejora en estos factores disminuirá la insatisfacción, pero no aumentará la satisfacción.

⇒ *Factores motivacionales o de función*, son el reconocimiento, trabajo estimulante, mayor responsabilidad, crecimiento y desarrollo personal. Cualquier cambio o mejoramiento en estos factores podrá motivar hacia un mejor desempeño en el trabajo.

Para Herzberg, la estrategia de control más adecuada es la reorganización, que le

denomina como "enriquecimiento de tareas" que consiste básicamente en aumentar la responsabilidad del cambio adicionando tareas gradualmente más elevadas y desafiantes. Aunque aporta importantes conceptos, la teoría de Herzberg tiene la desventaja de que cada que cambia la función de un funcionario, debe reorganizarse toda la empresa, también una limitante es que da poca importancia al estilo de administración. Sin embargo es una teoría interesante para casos de reorganización que tengan como objetivo el aumento de la productividad, en la que no haya necesidad de una aplicación de la situación global

Otro de los antecedentes más importantes de la teoría de Desarrollo Organizacional fue:

c) La creación del National Training Laboratory (N.T.L.) de Bethel en 1974 y las primeras investigaciones de laboratorio sobre el entrenamiento de la sensibilidad buscaban principalmente mejorar el comportamiento de grupo

Este tipo de entrenamiento de laboratorio es una aplicación más sofisticada de los principios de Lewin, su enfoque se basa en reeducar el comportamiento humano y mejorar las relaciones sociales. Este procedimiento se lleva a cabo mediante una serie de reuniones en donde los participantes diagnostican y experimentan su comportamiento en grupo mientras reciben asesoría de un psicólogo. El entrenamiento

de la sensibilidad se vale de diversas técnicas propias como el llamado Training Group (T-Group).

En 1964 un grupo de psicólogos del National Training Laboratory publicaron un libro en el que exponen sus investigaciones sobre el T-Group, los resultados con el entrenamiento de la sensibilidad y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones. Leland Bradford, el coordinador de este libro es considerado por algunos como el precursor del Desarrollo Organizacional. La pluralidad de cambios en el mundo que dieron origen al Desarrollo Organizacional fueron

- Una transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional.
- Un aumento de tamaño de las organizaciones, que hizo que el volumen de las actividades tradicionales de la organización no fuera suficiente para sustentar el crecimiento.
- Una creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología moderna, que exige íntima integración entre actividades y personas altamente especializadas y de competencia muy diferentes.
- Un cambio en el comportamiento administrativo, debido a:
 - ⇒ Un nuevo concepto de hombre, basado en la colaboración y la razón.
 - ⇒ Un nuevo concepto del poder, basado en la colaboración y en la razón.
 - ⇒ Un nuevo concepto de valores organizacionales, basado en ideas humanístico-democráticas.

Como podemos observar los antecedentes del Desarrollo Organizacional son básicamente las teorías enfocadas al comportamiento humano. Aunque también fueron de suma importancia como antecedentes, las teorías organizacionales, las cuales se tomaron como base en el aspecto administrativo de la organización al momento de desarrollar la teoría de Desarrollo Organizacional.

3.2 SURGIMIENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Como hemos visto el Desarrollo Organizacional es el resultado de la fusión de los aspectos positivos de las teorías organizacionales enfocadas al comportamiento humano. De aquí se desprende que el Desarrollo Organizacional surge de la fusión principalmente de dos tendencias en el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, integrados a través de un tratamiento sistemático. La teoría de sistemas, aglutinó los aspectos estructurales y de comportamiento, posibilitando a partir de allí el surgimiento del Desarrollo Organizacional.

Debe cuidarse muy de cerca que los cambios sean aplicados en los procedimientos que ocurren entre personas y grupos, porque muchas veces se da la idea incorrecta de que el desarrollo de la organización puede ser generado modificando únicamente la

estructura organizacional.

Inicialmente el Desarrollo Organizacional se limitó al nivel de los conflictos interpersonales, de pequeños grupos, pasó luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones humanas (industrias, empresas de servicios, organizaciones militares, etc.), recibiendo modelos, procedimientos, medios de diagnóstico de situación y acción, como también técnicas de diagnóstico y de tratamiento para los diversos niveles organizacionales.

Dentro del Desarrollo Organizacional existen varios modelos, los cuales estudiaremos más adelante. Sin embargo cabe mencionar en este momento que los diversos modelos de Desarrollo Organizacional consideran básicamente cuatro variables:

- El medio ambiente
- La organización
- El grupo social
- El individuo

Cabe mencionar también la relación que los conceptos dinámicos guardan con el Desarrollo Organizacional y su estrecha relación con los conceptos de cambio y de la capacidad adaptativa de la organización al cambio. Por esto retomaremos algunos de

los conceptos estudiados anteriormente para relacionarlos con el Desarrollo Organizacional.

a) Concepto de Organización

El concepto de organización para los estudiosos del Desarrollo Organizacional y tomando como base el establecido en el primer capítulo es típicamente enfocado a la conducta "una organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente"¹. En este concepto podemos observar que menciona a las personas como contribuyentes y también utiliza la noción tradicional de división del trabajo. De este modo es claro que las contribuciones de cada individuo a la organización varían no solamente al nivel jerárquico o al cargo, sino que también en función del sistema de recompensas y contribuciones para la organización.

No debemos olvidar que el medio ambiente en el que actúa la organización, influye determinadamente en sus actividades, y de la forma como se relaciona con este medio dependen su existencia y buen funcionamiento. Así la organización debe ser estructurada y dinamizada en función del medio en que opera. Los autores del Desarrollo Organizacional, tienen una posición muy reservada respecto al concepto tradicional de organización, destacando las diferencias fundamentales que existen entre los sistemas mecánicos típicos del concepto tradicional, y los sistemas orgánicos.

¹ Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, México, McGraw Hill

propios del enfoque del Desarrollo Organizacional, como veremos en la siguiente tabla.¹

SISTEMAS MECÁNICOS	SISTEMAS ORGÁNICOS
El énfasis es exclusivamente individual	El énfasis se hace en la relación inter e intragrupal
Relación del tipo de autoridad-obediencia	Confianza y creencia recíprocas
Una rígida adhesión a la delegación y a la responsabilidad dividida	Interdependencia y responsabilidad compartida
División del trabajo y supervisión jerárquica, rígidas	Participación y responsabilidad multigrupal
La toma de decisiones es centralizada	Amplio compartir de responsabilidad y control
Solución de conflictos por medio de represión, arbitrariedad y hostilidad.	Solución de conflictos a través de negociación o solución de problemas

b) Concepto de cultura organizacional

Éste busca explicar que la única manera de cambiar las organizaciones es cambiar su "cultura" es decir cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven.

¹ Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, México, McGraw Hill.

Chlavenato

Significa un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinada organización.¹

Katz y Kahn

La cultura de una organización se refleja en:²

- Su sistema de normas y valores
- Su historia de luchas internas y externas
- Tipo de personas que atrae
- Procesos de trabajo y características físicas
- Modos de comunicación
- Ejercicio de la autoridad

Michael

La cultura organizacional que busca obtenerse mediante la implantación del cambio tiene las siguientes características:³

- Los gerentes ejercitan su autoridad más participativamente y no en forma unilateral y arbitraria.
- La conducta cooperativa se valora más que la competitiva

¹ Idalberto Chlavenato, Introducción a la teoría general de la administración, México, McGraw Hill.

² Idem. 1.

³ Stephen R. Michael, et. Al, Técnicas para el cambio organizacional, McGraw Hill, México

- El crecimiento y desarrollo de los miembros de la organización es tan importante como la obtención de utilidades
- Los miembros de la organización, en todos sus niveles reciben periódicamente retroalimentación sobre su actuación
- La igualdad de oportunidades y el trato justo a las personas abunda en el reclutamiento, prácticas de promoción, y en el sistema de recompensas de la organización
- Los miembros de la organización son informados continuamente sobre los asuntos que afectan directamente a su trabajo o a su persona.

Beckhard

Por su parte, este autor nos da su concepto de la cultura organizacional comprendida en Desarrollo Organizacional:¹

¹ Stephen R. Michael, et. al., Técnicas para el cambio organizacional, México, McGraw Hill.

FACTORES QUE REFLEJAN LA CULTURA DE UNA ORGANIZACIÓN	LA CULTURA DE UNA ORGANIZACIÓN COMPRENDIDA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Normas y valores	Se recalca la individualidad mediante la norma de utilizar los recursos humanos al máximo, se expresan los sentimientos y así también la lógica, los esfuerzos de colaboración se practican con menos acento en la competencia, alto valor al proceso democrático de trabajar e interactuar
Historia de las luchas internas y externas a) Conflicto clásico b) Estilo de resolución de conflicto	a) No hay conflicto, el conflicto entre los seres humanos es inevitable b) Expresarlo en forma abierta y trabajar para manejarlo en forma creativa
Tipos de personas que atrae la organización	Personas con una fuerte necesidad de autoactualización
Proceso de trabajo e instalaciones físicas	La forma de la estructura organizacional sigue a la función, sistema viable, de autorenovación, que organiza en una variedad de formas según las tareas
Modos de comunicación	Libertad de comunicación hacia arriba, abajo y lateralmente con acento en la sinceridad y el candor
Ejercicio de la autoridad	La autoridad es una función del conocimiento y la competencia, como asimismo del papel, la toma de decisiones se basa en la fuente de información más que en el papel organizacional

De estos conceptos podemos desprender que la cultura organizacional es aquella parte intangible de la organización que determina la forma de actuar de sus miembros así como la forma en que han de encaminar los recursos de que disponen para conseguir los objetivos planteados por la estructura organizacional. De este modo es

comprensible que aunque la cultura organizacional resulta de hecho algo intangible, influye directamente en el aprovechamiento de los recursos materiales, humanos y tecnológicos.

A continuación estudiaremos algunos conceptos relacionados con el de la cultura organizacional.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Un concepto incluido dentro de la cultura organizacional, es el clima organizacional, el cual constituye el medio interno de la organización, así como las características psicológicas de la atmósfera de cada organización, lo cual hace que cada organización se distinga de otra, también influye así en el comportamiento de sus integrantes. El clima organizacional está relacionado con aspectos formales e informales existentes en la organización.

Frederick Glen

El clima organizacional constituye el medio interno de la organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. La dificultad en la conceptualización del clima organizacional reside en el hecho de que el clima se percibe de diferentes maneras por diferentes individuos. Algunos individuos son más o

menos sensibles que otros en relación con aspectos de ese clima. Además una característica que parece ser positiva para un miembro de una organización puede ser percibido como insatisfactoria por los demás.¹

Climes

El clima organizacional está constituido por "aquellas características que distinguen la organización de otras organizaciones e influyen el comportamiento de las personas en la organización."

Chiavenato

El clima organizacional resulta de un complejo de componentes relacionados con aspectos formales e informales de la estructura, de los sistemas de control, reglas y normas y relaciones interpersonales existentes en la organización.²

Gerald Zaltman y Nan Lin

El clima organizacional incluye todo lo del medio externo más los factores internos. El clima específico para el cambio planeado depende de un número de factores que están más directamente relacionados con los aspectos de adaptación e innovación.³

¹ Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, México, McGraw Hill.

² Idem., 1.

³ Fremont E. Kast, et al., Administración en las organizaciones, México, McGraw Hill.

Corwin

Él cita algunos supuestos necesarios en el clima de una organización, para que pueda darse en ella más fácilmente el cambio.¹

- Si está invadida por agentes liberales, creativos, y no convencionales, con perspectivas frescas.
- Si es estructuralmente compleja y descentralizada
- Si tiene fondos exteriores, a fin de proporcionar la holgura organizacional necesaria para disminuir el costo de la innovación
- Si sus miembros tienen posiciones que están suficientemente seguras y protegidas contra los riesgos de posición involucrados en el cambio
- Si está localizada en un marco de referencia cambiante, moderadamente organizado, donde se encuentra en estrecha colaboración con una coalición de organizaciones que pueden complementar sus habilidades y recursos

De los anteriores conceptos podemos desprender que el clima organizacional es el estado en que en un momento dado se encuentran interactuando los componentes que integran cierta organización. Es importante relacionar este concepto con el de cambio organizacional ya que es necesario propiciar primeramente un clima organizacional adecuado, para aprovechar al máximo los beneficios que la herramienta de cambio

¹ Fremont E. Kast, et al. Administración en las organizaciones, Mexico, McGraw Hill

organizacional seleccionada nos proporcione. En el caso de nuestro estudio, el Desarrollo Organizacional, para su aplicación además del clima organizacional, se requieren de otros factores dentro de la organización, para que dicha herramienta responda eficientemente a las necesidades de cambio que sean implantadas

El concepto de clima organizacional involucra diversos aspectos como:

- Tipo de organización
- Tecnología involucrada
- Las políticas de la compañía
- Las metas operacionales
- Los reglamentos internos
- Actitudes
- Sistemas de valores
- Formas de comportamiento social impulsadas o castigadas

Cada uno de estos factores interviene en el clima organizacional de acuerdo a la situación y en el grado en que ésta lo requiera. Todo este conjunto de variables debe ser continuamente observado, analizado y perfeccionado para que resulte la productividad y motivación óptimas. Para cambiar el clima organizacional, la organización necesita tener capacidad innovadora con las siguientes características:¹

¹ Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, Mexico, McGraw Hill

- **adaptabilidad, o sea capacidad de resolver problemas y reaccionar flexiblemente a las exigencias del medio ambiente**. Así como ser receptiva a las nuevas ideas que vengan tanto de fuera como de adentro de la organización
- **sentido de identidad, es decir el conocimiento del pasado y del presente de la organización**. También significa que los objetivos organizacionales sean plenamente conocidos por todos sus participantes
- **perspectiva exacta del medio ambiente, o sea una percepción realista aunada a una capacidad de investigación y diagnóstico del medio ambiente**
- **integración entre los participantes, de tal forma que la organización pueda comportarse como un todo orgánico**

A continuación estudiaremos otros de los factores que forman parte de la cultura organizacional y que como ya mencionamos son necesarios para la implantación del Desarrollo Organizacional

LA CONDUCTA

Cuando tenemos ya un plan de cambio establecido, estructurado y desarrollado, surge ahora la preocupación de que si éste cambio será aceptado por el personal. Esta preocupación no sucede el efectuar cambios en los recursos materiales, la dificultad surge cuando nos enfrentamos al recurso humano de la organización, ya que para

implantar el cambio se requiere cambiar la conducta de las personas. Veamos ahora algunos conceptos de conducta según los estudiosos del Desarrollo Organizacional.

Schein

Él desarrolló un modelo conceptual de cambio conductual que comprende tres procesos interrelacionados en cierto período del Desarrollo Organizacional, como veremos más adelante. Por lo pronto cabe citar estos tres procesos, y son.¹

- Descongelar la conducta actual
- Sustituir por una nueva conducta
- Congelar o consolidar la nueva conducta

Michael

La conducta actual del personal, es probable que se haga habitual. El comportamiento habitual, es una conducta aprendida o condicionada. Al enfrentarse a situaciones recurrentes con el paso del tiempo, las personas responden a los estímulos en formas diferentes, algunas de las cuales son fructíferas y gratificantes. Al acumularse las experiencias, la conducta fructífera y gratificante tiende a pasar de completamente consciente y reflexiva a relativamente irreflexiva y tal vez semiconsciente.²

¹ Stephen R. Michael, et. al , Técnicas para el cambio organizacional, México, McGraw Hill.

² Idem. I

La modificación de la conducta es un proceso que se lleva a cabo en cinco pasos:

- **Identificación de conductas críticas**
- **Medición de las conductas iniciales**
- **Análisis funcional de la conducta**
- **Desarrollo de una estrategia de intervención**
- **Evaluación de la actuación para asegurar mejoras**

De los anteriores conceptos, se entiende que la conducta es aquel elemento que refleja al recurso humano de la organización, o sea la parte más sensible de ésta, por lo que debe tenerse mucho cuidado al implantar cualquier sistema de cambio, en este caso el Desarrollo Organizacional, ya que es de los miembros de la organización y de su comportamiento de quienes depende que la implantación de un sistema de cambio planeado resulte exitosa y eficiente.

EL MEDIO

Con frecuencia el cambio organizacional es estimulado por cambios en su medio. Este medio generalmente esta formado por factores tecnológicos, económicos, legales, políticos, culturales, ecológicos y demográficos. En la actualidad este medio sufre cambios constantes y acelerados, de ahí surge la necesidad de las organizaciones por una herramienta de cambio eficiente. Sin embargo cada organización se ve afectada de forma diferente por los factores de su medio dependiendo de su actividad.

Dentro del medio de las organizaciones encontramos un factor de cambio muy importante y fundamental, éste es la competencia. Las organizaciones ajustan sus estrategias debido a los nuevos productos o servicios proporcionados por su competencia directa. Esta función estratégica resulta de suma importancia, ya que va más allá de los límites de la organización para actuar directamente sobre el medio. Y es aquí donde la organización busca desarrollar planes anticipados de cambio.

OBJETIVOS Y VALORES

Un cambio en los valores a nivel de la cultura organizacional, podría decirse que es lo bueno o deseable para la organización. Es decir que un cambio en los valores, para que la organización actúe apropiadamente puede llevar aun cambio en los objetivos de la organización. De este modo, los nuevos objetivos pueden ser impuestos aún por fuentes externas, por ejemplo por disposiciones gubernamentales, o bien ser desarrollados a nivel interno a medida que la organización redefine su misión. Los valores organizacionales se ven influenciados por factores tales como la oportunidad ambiental y la responsabilidad social.

EL SISTEMA TECNOLÓGICO

Aquí se incluyen los métodos con que cuenta la organización para proceso de materiales y/o información. Podemos comentar aquí diferentes medios que utilizan las organizaciones para llevar a cabo sus procesos, tenemos la automatización, mecanización y computarización. Los cambios en estos medios influyen considerablemente dentro de las organizaciones. Cambios tecnológicos significan cambio en la forma y/o diseño del producto o servicio, así como el proceso de transformación empleado por la organización.

SISTEMA ESTRUCTURAL

Las diferentes maneras de distribuir el trabajo, o nuevos medios de coordinación pueden ser diseñados con objeto de hacer más efectiva y eficiente una organización existente. Los cambios típicos podrían incluir subdivisión de un departamento existente o consolidación de unidades separadas en un departamento. Tales ajustes a la organización formal tendrán ramificaciones a través de todo el sistema.

Cabe mencionar aquí, que la organización informal también es una fuente de ideas para el cambio.

ASPECTO PSICOSOCIAL

Este aspecto es muy importante para la cultura organizacional, y se relaciona directamente con la conducta en la organización. El éxito en el logro de los objetivos organizacionales depende en gran medida de los recursos humanos, de aquí la necesidad de aprovechar el grado de capacidad del recurso humano. Esto se realiza mediante la aplicación de la motivación individual y grupal, dependiendo lógicamente de la habilidad del administrador para desarrollar estas cualidades en los miembros de la organización.

SISTEMA ADMINISTRATIVO

La responsabilidad administrativa implica el mantenimiento de un equilibrio dinámico entre la necesidad de estabilidad y continuidad organizacional, y las necesidades de adaptación e innovación. En la mayoría de las organizaciones el administrador enfrenta cambios acelerados tanto en el sistema ambiental interno como en los subsistemas a nivel estructura organizacional que afectan el proceso administrativo. El administrador es una figura dominante en el cambio organizacional.

c) Concepto de cambio organizacional.

Se refiere a la capacidad de las organizaciones para adaptarse al medio ambiente, que hoy en día presenta cambios constantes ya que es extremadamente dinámico. La organización debe desarrollar estrategias coordinadas que permitan soportar las exigencias pronosticables y no pronosticables de los años futuros. Veremos a continuación algunos conceptos de cambio organizacional.

Beckhard

El mundo de hoy se caracteriza por un constante ambiente de cambio. El ambiente general que envuelve a las organizaciones es extremadamente dinámico, y exige de ellas una elevada capacidad de adaptación como condición básica de supervivencia.

La necesidad de estrategias coordinadas y de más largo plazo con el objetivo de lograr climas dentro de la organización, maneras de trabajar, relaciones, sistemas de comunicaciones y sistemas de información que sean congruentes con las exigencias pronosticables de los años futuros. Fue a partir de estas necesidades que surgieron los esfuerzos sistemáticos de cambio planeado: el Desarrollo Organizacional.¹

¹ Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, México, McGraw Hill.

Fremont

Los esfuerzos de cambio planeados (cambios específicos así como procesos mejorados de cambio) se concentran sobre cuestiones de efectividad, eficiencia, y satisfacción del participante. El foco de los esfuerzos de cambio planeado hacia planeado hacia el mejoramiento de la organización puede ser análisis de operaciones, individuos, grupos y asuntos globales de la organización.¹

Beckard y Harris

El proceso de cambio tiene las siguientes etapas ²

- Diagnosticar la situación presente
- Determinar los objetivos y definir el nuevo estado o situación después del cambio
- Definir el estado de transición entre el presente y el futuro
- Desarrollar estrategias y planes de acción para dirigir esta transición
- Evaluar el esfuerzo de cambio
- Estabilizar la nueva situación y establecer un equilibrio entre estabilidad y flexibilidad.

Michael

El cambio organizacional trata de la adaptación de la organización a las demandas de cambio planteadas por el ambiente en el cual opera. Las organizaciones han crecido de

¹ Fremont E. Kast, et al., Administración en las organizaciones, México, McGraw Hill

² Stephen R. Michael, et al., Técnicas para el cambio organizacional, México, McGraw Hill

forma exitosa porque han aprendido a relacionarse con su medio ambiente al realizar cambios organizacionales. Se adaptan continuamente a las demandas planteadas por el medio ambiente en el cual operan. Estas adaptaciones han consistido en dos tipos de acciones.

- Cambios en la composición de recursos que las organizaciones obtienen del medio ambiente y también cambios en los productos, programas y servicios que ellas proporcionan al medio ambiente
- Cambios en su estructura interna, sus procesos y la conducta de sus miembros frente a las demandas del medio ambiente

El cambio organizacional efectivo se realiza a través de una serie de decisiones integradas que representen una solución colectiva para un problema organizacional.¹

De este modo podemos proponer el siguiente concepto de cambio organizacional. El cambio organizacional es un conjunto de operaciones integradas que se proponen a una organización, con el objeto de hacer que ésta se adapte de forma adecuada y eficiente al medio ambiente en el que se desenvuelve

Michael también propone un modelo básico de cambio organizacional, que por ser sencillo se puede adecuar como ejemplo de lo anterior. Este modelo pretende mostrar

¹ Stephen R. Michael, et al., Técnicas para el cambio organizacional, México, McGraw Hill

los pasos básicos necesarios para adaptar la organización al medio ambiente.¹

- **El medio ambiente consta de un conjunto de oportunidades y problemas, estos impactan a la organización en forma de una serie de demandas**
- **La organización tiene unos puntos fuertes y debilidades características. Todas estas características determinan la capacidad de la organización para proporcionar productos, programas y servicios al medio ambiente en que se inserta**
- **La capacidad o incapacidad de la organización para responder a la demanda con una oferta adecuada, puede verse, como indicador de una adaptación buena, regular, o pobre entre el medio ambiente y la organización**
- **En la medida que exista una adaptación inadecuada entre la organización y su medio ambiente, existe una necesidad de la definición del problema**
- **La definición del problema conduce a una serie de soluciones estratégicas opcionales que especifican las formas en que las organizaciones pueden buscar una mejor adaptación a su medio ambiente**
- **Una de las opciones se selecciona como la solución estratégica, la que maximizará la adaptación entre la organización y medio ambiente**
- **La solución estratégica seleccionada se pone en ejecución**
- **El cambio organizacional propuesto por la solución estratégica debe resultar en una mejor adaptación entre la organización y medio ambiente.**

¹ Stephen R. Michael, et. al , Técnicas para el cambio organizacional, México, McGraw Hill.

El desarrollo organizacional como técnica del cambio organizacional, puede ser aplicado al modelo anterior considerando lo siguiente:

- **El Desarrollo Organizacional es sinónimo de cambio**
- **Pero, un cambio organizacional es Desarrollo Organizacional si la intervención:**
 - ⇒ **Responde a las necesidades actuales de cambio experimentadas por los miembros de la organización**
 - ⇒ **Lleva al cambio a la cultura de la organización**
 - ⇒ **Hace partícipes a los miembros en la planeación e implementación de los cambios.**

En la actualidad el medio ambiente en el que se desenvuelven las organizaciones es sumamente dinámico, cambia día con día, es por ello que es necesario desarrollar técnicas que permitan a las organizaciones adaptarse a este medio, estas técnicas deben proponer cambios perfectamente planeados y estructurados que se denominan como cambio organizacional. Este cambio debe implementarse no sólo a nivel de la estructura organizacional sino también en los aspectos del comportamiento de los miembros de la organización

“El Desarrollo Organizacional es necesario siempre que la organización compita y luche por la supervivencia en condiciones de cambio. Todo cambio es un problema

que debe solucionarse de forma racional y eficiente. Cada época desarrolla una forma organizacional más adecuada y característica de su naturaleza."¹

d) Concepto de desarrollo.

La tendencia natural de toda organización es crecer y desarrollarse. Según Idalberto Chiavenato el desarrollo es un proceso lento y gradual que permite a la organización.²

- Un conocimiento profundo y real de sí mismo y de sus posibilidades
- Un conocimiento profundo y real del medio ambiente en que opera
- Una planeación adecuada y ejecución exitosa de las relaciones con el medio ambiente y con sus participantes
- Una estructura interna suficientemente flexible con condiciones para adaptarse en el tiempo a los cambios que ocurren, tanto en el medio ambiente con que se relaciona como entre sus participantes
- Los medios suficientes de información del resultado de esos cambios y de la adecuación de su respuesta adaptativa

La eficiencia de la organización se relaciona directamente con su capacidad de sobrevivir, de adaptarse, y de mantener su estructura.

¹ Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*, México, McGraw Hill

² *Idem.* 1.

Bennis

Si encaramos las organizaciones como estructuras orgánicas adaptables, capaces de resolver problemas, las interferencias en cuanto a su eficiencia no se deben basar en medidas estáticas de producción, aunque estas puedan ser útiles sino en los procesos por los cuales la organización aborda los problemas ¹

Blake y Mouton

Estos autores destacan tres diferentes tipos de desarrollo ²

- **Cambio Evolucionario** Cuando el cambio de una acción hacia otra que la sustituye es pequeño y dentro de los límites de las expectativas y de los arreglos del status. Generalmente este tipo de cambio es lento, suave y no transgrede las expectativas de aquellos que en él están involucrados o que son por él afectados. Hay una tendencia a repetir y reforzar las soluciones que se demuestran sólidas y eficientes y abandonar las soluciones débiles.
- **Cambio Revolucionario** Cuando el cambio de una acción hacia otra que la sustituye, contradice, o destruye los arreglos del status. Generalmente éste cambio es rápido, intenso, y transgrede y rechaza las antiguas expectativas e introduce expectativas nuevas. Mientras que los cambios evolucionarios se presentan poco a poco, no provocan generalmente gran entusiasmo o fuerte resistencia, lo cual no sucede con los cambios revolucionarios, los cuales provocan gran impacto.

¹ Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, México, McGraw Hill.

² Idem. 1

- **Desarrollo Sistemático.** Es diferente a los dos tipos antes mencionados. Aquí los responsables por el cambio delimitan modelos explícitos de lo que la organización debería ser en comparación con lo que es. Mientras tanto aquellos cuyas acciones serán afectadas por el desarrollo sistemático, estudian, evalúan, y critican el modelo de cambio, para recomendar alteraciones en él, basadas en sus propias opiniones y comprensión.

Podemos decir que el desarrollo relacionado al proceso de cambio organizacional es un proceso mediante el cual la organización pasa de un nivel bajo en la eficiencia con la cual realiza sus operaciones, a un nivel avanzado de la misma. Este nivel alcanzado no sólo representa mayores utilidades para la organización sino que representa un modo de actuación de los miembros de la organización en todos sus niveles y por lo tanto cambios cualitativos y cuantitativos favorables para la organización, que se traducen en aumento de la eficiencia y la productividad.

Los autores del Desarrollo Organizacional hacen severas críticas a los modelos tradicionales de estructura organizacional. En el siguiente cuadro veremos los tópicos tanto de la administración tradicional como los del Desarrollo Organizacional. Mediante esta comparación podremos comprender aún mejor lo que cada uno propone.¹

¹ Idalberto Chua venato, *Introducción a la teoría general de la administración*, México, McGraw Hill

TÓPICOS DE LA ADMINISTRACIÓN TRADICIONAL	TÓPICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
• Concepción del hombre como esencialmente malo	• Concepción del hombre como esencialmente bueno
• Evaluación negativa de los individuos o simplemente abstención de evaluación	• Consideración de los individuos, como seres humanos sobre todo
• Visión del hombre como un ser rígido o definitivo	• Visión del hombre como un ser en proceso y en crecimiento
• Resistencia y temor a la aceptación de las diferencias individuales	• Aceptación plena y utilización de las diferencias individuales
• Utilización de los individuos básicamente en relación con la descripción del cargo	• Visión del individuo como una persona integral
• Supresión de la posibilidad de expresión de los sentimientos	• Posibilidad amplia de expresión adecuada y uso eficaz de los sentimientos
• Utilización de máscara y representación en el comportamiento	• Adaptación de un comportamiento auténtico
• Uso del status para el mantenimiento del poder y prestigio social	• Uso del status para el alcance de los objetivos relevantes de la organización
• Desconfianza de las personas	• Confianza en las personas
• Rehuye a la aceptación de riesgos	• Deseo y aceptación de riesgos
• Concepción de que el proceso de elaboración de un plan de trabajo es improductivo	• Concepción de que el proceso de elaboración de un plan de trabajo es esencial para el cumplimiento efectivo de una tarea
• Énfasis primario en la competencia entre las personas	• Énfasis primario en la colaboración entre las personas

La siguiente tabla muestra un compendio sobre el surgimiento del Desarrollo Organizacional y sus principales teóricos ¹

PERSPECTIVA	TEÓRICO	INTERÉS	APLICACIÓN
Individual	Maslow y Herzberg	Necesidades individuales	Desarrollo de carrera, enriquecimiento del trabajo
Individual	Vroom y Lawler	Expectativas y valores individuales	Proyecto de un sistema de recompensas, evaluación de la actuación
Individual	Hackman y Oldham	Satisfacción en el trabajo	Diseño de empleo y trabajo, diseño de un sistema de recompensas
De grupo	Lewin	Normas y valores	Cambio de pautas de conformidad
De grupo	Argyris	Competencia y valores interpersonales	Capacitación y educación
De grupo	Bion	Inconsciente, de grupo, base psicoanalítica	Diagnóstico del comportamiento de grupo
De sistema	Likert	Estilo y enfoque gerenciales	Cambio a gerencia participativa
De sistema	Lawrence y Lorsch	Estructura organizacional	Cambio condicionado por el medio ambiente de la organización
De sistema	Levinson	La organización como familia; base el psicoanálisis	Diagnóstico de la organización de acuerdo con patrones familiares

¹ W. Warner Burke, Desarrollo organizacional, México, SITESA

3.3 CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercado y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo. El Desarrollo Organizacional es nuevo y todavía incipiente, por lo que su forma y potencialidad distan mucho de estar determinadas y sus problemas están lejos de encontrar una solución. Sin embargo promete desarrollar el "verdadero conocimiento" acerca de nuestro mundo pos-moderno. Según Bennis.¹

Burke

Da otro concepto de Desarrollo Organizacional, y define éste como: "un proceso planeado de cambio dentro de la cultura de una organización, mediante el empleo de la tecnología y la teoría de la ciencia del comportamiento".²

¹ Bennis Warren G , Desarrollo Organizacional, su naturaleza, orígenes y perspectivas, México, Fondo Educativo Interamericano

² W. Warner Burke, Desarrollo Organizacional, México, SITESA.

L.A. Sandra Luz González López

Proceso de cambio en ideas, costumbres, culturas y estructura organizacional para lograr los mejores resultados en una organización¹

Chiavenato

El Desarrollo Organizacional es un proceso de modificaciones culturales y estructurales, permanentemente aplicado a una organización visualizando la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal forma que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con o sin asistencia externa.²

Michael

El Desarrollo Organizacional representa cambio. El cambio en la dirección es generalmente hacia objetivos como: la mejor utilización de los recursos humanos, el diseño o rediseño de las estructuras y procedimientos que faciliten el flujo de comunicaciones y que las decisiones se tomen más cerca de la fuente de información; el desarrollo de sistemas de recompensas que se relacione más directamente y de manera efectiva con la jerarquía de necesidades de la motivación humana; la participación de las personas en las direcciones que las afectan de manera directa, y en general la creación de un ambiente de trabajo más humanísticamente orientado.³

¹ L. A. Sandra Luz González López, Apuntes

² Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, México, McGraw Hill.

³ Stephen R. Michael, et al. Técnicas para el cambio organizacional, México, McGraw Hill

Beckhard

El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planeado de toda la organización y dirigido desde arriba para aumentar la efectividad y la salud de la organización a través de intervenciones planeadas en el proceso de la organización usando conocimientos de las ciencias de la conducta ¹

Aunque la mayoría de los autores de Desarrollo Organizacional tengan ideas y enfoques bastante diversificados, podemos citar los siguientes supuestos básicos del Desarrollo Organizacional ²

- La constante y rápida mutación del ambiente. El mundo moderno se caracteriza por cambios rápidos, constantes y en una progresión explosiva en todos los ámbitos, científico, tecnológico, económico, social, etc.
- La necesidad de continua adaptación. El individuo, el grupo, la organización, y la comunidad son sistemas dinámicos y vivos con necesidades de adaptación, ajuste y reorganización, como condiciones básicas de supervivencia en un ambiente en continuo cambio.
- La interacción entre la organización y el ambiente cambiante. Una de las cualidades más importantes de una organización es su capacidad de percepción y adaptación ante los estímulos externos.
- La interacción entre el individuo y la organización. Toda organización es un sistema

¹ Stephen R. Michael, et. al., Técnicas para el cambio organizacional, México, McGraw Hill

² Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, México, McGraw Hill.

social. El Desarrollo Organizacional parte de una filosofía acerca del hombre: el ser humano tiene aptitudes para la productividad que pueden permanecer inactivas si el ambiente en el que vive y trabaja le es restrictivo y hostil, impidiendo el desenvolvimiento de sus potencialidades

- Los objetivos individuales y los objetivos organizacionales Debe buscarse que las metas de los individuos se integren con los objetivos organizacionales, esto puede lograrse cuando el trabajo resulta estimulante y gratificante para el individuo, y cuando éste le aporta posibilidades de desarrollo personal
- El cambio organizacional debe ser planeado El liderazgo personal por intuición debe ser sustituido por un liderazgo organizacional con base en el diagnóstico y planeamiento de la decisiones, prevaleciendo la autoridad de conocimientos sobre la autoridad jerárquica de la posición
- La necesidad de participación y de compromiso El cambio planeado es una conquista colectiva y no el resultado del trabajo de pocas personas La manera de hacer correctamente el Desarrollo Organizacional es tener la participación activa, abierta y no manipulada de todos los elementos que serán sujetos su proceso.
- El incremento de la eficacia organizacional y del bienestar de la organización, dependen de una correcta comprensión y aplicación de los conocimientos acerca de la naturaleza humana Es aquí donde se aplican las ciencias del comportamiento, para localizar y crear en las organizaciones ambientes de trabajo óptimos.
- La variedad de modelos y estrategias de Desarrollo Organizacional. La aplicación

de un modelo o estrategia dependerá de los requerimientos de cada situación específica en materia de condiciones existentes en la organización y en su medio ambiente.

- El Desarrollo Organizacional es una respuesta a los cambios. Es una metodología que indica y orienta la manera por la cual una organización se ajusta al cambio, desarrollando un énfasis sobre el "cambio" y el "cambio planeado".
- Un objetivo esencial de las organizaciones es el de mejorar la calidad de vida. Mediante los cambios a nivel estructural, o de funciones, o con la aplicación de métodos científicos para aumentar la eficiencia, paralelamente pueden desarrollarse intervenciones más amplias para mejorar el proceso de relaciones entre individuos, grupos, organización y ambiente.
- Las organizaciones son sistemas abiertos. Esto se demuestra de acuerdo a su sensibilidad y capacidad de respuesta a los cambios en sus ambientes. Podemos llamarlos sistemas porque tienen límites y la capacidad para autopropagación y crecimiento. Y son abiertos porque existen por el intercambio de materia, energía e información con el ambiente y su transformación dentro de sus límites.
- A través de la correcta aplicación del Desarrollo Organizacional permite obtener la máxima eficiencia en una organización.

Basándonos en los conceptos anteriores podemos decir que el Desarrollo Organizacional es una herramienta para el cambio dirigida al elemento humano de la

organización, que pretende desarrollar eficientemente la estructura organizacional de modo que permita a la organización lograr de manera óptima sus objetivos. Así mismo esta herramienta se compromete a que el cambio establecido perdure a lo largo del tiempo sin dejar de adaptarse a las condiciones cambiantes del medio. Y su función es dar respuesta a los requerimientos actuales de las organizaciones cambiantes, y que su aplicación permite a las organizaciones adecuarse a las condiciones cambiantes de su entorno, a un ritmo adecuado y oportuno, para así crecer positivamente a medida que las condiciones de su medio ambiente externo e interno lo requieran.

María Guadalupe Calderón Martínez

3.4 CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Podemos mencionar como principales características del Desarrollo Organizacional, las siguientes:¹

- Es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización. Cabe aclarar que dentro del propio Desarrollo Organizacional existen diferentes estrategias, sin embargo cualquiera que sea la estrategia empleada, el Desarrollo Organizacional casi siempre se centra sobre los valores, actitudes,

¹ Warren G. Bennis, Desarrollo Organizacional, su naturaleza, orígenes y perspectivas, México, Fondo Educativo Interamericano

relaciones y clima organizacional tomando como punto de partida a las personas en vez de orientarse hacia las metas, estructura y técnicas de la organización. Esto se puede explicar perfectamente en razón de que el agente de cambio (del cual hablaremos con mayor profundidad más adelante) es casi siempre un profesional especializado en las ciencias del comportamiento humano y es natural que considere los aspectos humanos-sociales de una situación como los más comprensibles, si no los más accesibles y susceptibles de cambio

- Los cambios que se buscan están directamente ligados a la exigencia o demanda que la organización intenta satisfacer. Frecuentemente se observa en los casos de Desarrollo Organizacional que tienen que ver con problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de identificación y destino, cuestiones sobre la satisfacción y la capacidad de la organización para proporcionar incentivos adecuados y apropiados y cuestiones de eficiencia organizacional medida por los rigurosos indicadores de las ganancias, desperdicio, costos e índice de rotación de personal en un tiempo determinado.

En general, todas estas exigencias pueden ser agrupadas en tres clases

- a) problemas de destino, crecimiento, identidad y revitalización
- b) problemas de satisfacción y desarrollo humanos
- c) problemas de eficiencia organizacional

- Otra característica es que el Desarrollo Organizacional se basa en una estrategia educativa que enfatiza la importancia del comportamiento experimentado. De este modo se hace frecuente el uso de la retroinformación, el entrenamiento en sensibilización, las reuniones de confrontación y otros métodos basados en experiencias. Mediante las herramientas anteriores es posible crear una base constituida por datos de conocimiento público y experiencia, para la planeación y la acción.

En una reunión de confrontación, herramienta mencionada anteriormente, podemos ver las siguientes etapas:

- a) generación de datos relativos a las necesidades organizacionales
- b) retroinformación para los grupos y personas pertinentes
- c) acción planificada sobre la base de los pasos anteriores

- Los agentes de cambio son en su mayoría, pero no exclusivamente, extraños al sistema-cliente es decir agentes externos. Aunque hay unos pocos ejemplos de sobresalientes agentes internos del cambio es importante destacar que en las etapas iniciales de las organizaciones son indispensables los agentes externos, según el criterio común, una persona de fuera tiene más autoridad o ejerce más influencia que una de adentro, así mismo puede tener una visión más objetiva de la organización, cosa que generalmente resulta imposible para la mayoría de los

agentes internos de cambio, principalmente como ya dijimos en las etapas iniciales de la organización. Esto sucede porque el agente interno puede haberse acostumbrado a eludir los problemas o dejarlos pasar por alto. Cabe recalcar que en las primeras fases de realización de cualquier programa de Desarrollo Organizacional, se considera indispensable un agente externo de cambio.

- El Desarrollo Organizacional implica una relación cooperativa y de cooperación entre el agente de cambio y los componentes del sistema-cliente. La colaboración implica confianza mutua, determinación conjunta de metas y medios y alto grado de influencia recíproca.
- Los agentes de cambio comparten una filosofía social, un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas, mediante este conjunto de valores es que dan forma a sus estrategias, determina también las intervenciones del agente de cambio y tipe las respuestas que dará al sistema-cliente. Con frecuencia se observa que los agentes de cambio crean que la realización de estos valores llevarán al sistema a ser más humano, democrático y eficiente.
- El proceso de aplicación del Desarrollo Organizacional es a largo plazo.
- Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas basadas en su filosofía.

Las metas que se persiguen más frecuentemente, son:

- ⇒ **El mejoramiento en la competencia interpersonal**
- ⇒ **Una transferencia de valores que hagan que los factores y sentimientos humanos lleguen a considerarse como legítimos**
- ⇒ **A fin de reducir las tensiones se desarrolla una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y sus miembros.**
- ⇒ **Desarrollo de una "administración por equipos" más eficaz, esto significa que los grupos funcionales pueden trabajar con más competencia**
- ⇒ **Desarrollo de mejores métodos de solución de conflictos, se buscan métodos más racionales y abiertos para solucionar los conflictos**
- ⇒ **Desarrollo de sistemas orgánicos en vez de sistemas mecánicos.**

Esto refuerza que la organización debe tener una estructura organizacional flexible , para estar siempre preparada para el cambio y la innovación

3.5 OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Sin lugar a dudas el principal objetivo del Desarrollo Organizacional es el de realizar un cambio planeado. Cabe mencionar también que este desarrollo de la organización, es un proceso planeado de modificaciones a nivel cultural y estructural, que se aplica

constantemente a la organización, con miras a que ésta adopte una serie de tecnologías sociales, de tal forma que la organización queda habilitada para diagnosticar, planear e implementar estas modificaciones con o sin asistencia externa una vez implantado el proceso de Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional es una respuesta de la organización a los cambios. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura organizacional, de tal manera que ésta pueda adaptarse mejor a los cambios de mercado, tecnológicos, problemas y desafíos que surgen constantemente en un medio ambiente dinámico

Mientras la organización se desenvuelva en un ambiente dinámico y en constante cambio, se hace cada vez más necesario un esfuerzo planeado de cambio para dirigir los esfuerzos a la consecución de los objetivos organizacionales, sin temor a encaminarlos inadecuadamente y ocasionar pérdidas en todos los sentidos a la organización en cuestión.

"Un programa de Desarrollo Organizacional destinado a propiciar y mantener nuevas formas de organización, como también desarrollar procedimientos más eficientes de planeamiento y determinación de metas, de toma de decisiones y de comunicación. El Desarrollo Organizacional abarca el sistema total de una organización y la

modificación planeada con el fin de aumentar la eficiencia y la eficacia de la organización".¹

Entre los objetivos del Desarrollo Organizacional están el observar claramente lo que ésta ocurriendo en los ambientes interno y externo de la organización y en base a sus observaciones analizar y decidir lo que necesita ser cambiado, así como proporcionar la intervención oportuna y necesaria para hacer el cambio, haciendo a la organización más eficaz y capaz de afrontar los cambios, conciliando al mismo tiempo las necesidades humanas fundamentales con los objetivos y metas de la organización.

Resumiendo, el objetivo principal del Desarrollo Organizacional es auxiliar a los administradores y gerentes de departamento en desarrollar a su grupo de trabajo de una forma efectiva y productiva. El Desarrollo Organizacional hace énfasis en diagnosticar el funcionamiento de los departamentos, incluyendo tanto el aspecto de su estructura como el componente humano y sus relaciones. Los administradores y los departamentos pueden ser ayudados por el Desarrollo Organizacional, en el desarrollo de planes de acción y soluciones apropiadas a los problemas organizacionales, con el fin de lograr los objetivos organizacionales aún desde el nivel departamental.

¹ Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*, México, McGraw Hill.

Podemos decir que en la actualidad los "servicios" que proporciona el Desarrollo Organizacional a las empresas son principalmente:

- **Planeación estratégica y establecimiento de metas**
- **Auditoría del clima organizacional**
- **Construcción y entrenamiento de equipos**
- **Diseño organizacional**
- **Análisis del proceso de trabajo**
- **Solución de problemas y conflictos intergrupales**
- **Valuación organizacional**
- **Examen de la conducta organizacional**

Para concluir con los objetivos del Desarrollo Organizacional, no debemos olvidarnos que ante todo el Desarrollo Organizacional se basa en las ciencias del comportamiento y busca aplicar la dinámica de grupo en los procesos de cambio planeado de la organización y utiliza las técnicas de laboratorio para el desarrollo de la organización como un todo, en dirección a determinadas metas. "Se parte del principio de que el cambio planeado es una técnica especializada, cuyo propósito es crear acción y cambio consistentes y racionales."¹

¹ Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*, México, McGraw Hill.

3.6 APLICACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Uno de los aspectos básicos de la aplicación del Desarrollo Organizacional es el de provocar motivación para el cambio de su medio donde actúa. No hay una forma definitiva para impulsar la motivación, pero la investigación ha indicado que se manifiesta en el momento en que los individuos son tomados en cuenta y reciben oportunidades efectivas de liberar su potencial de creatividad, de autoafirmación dentro de su ambiente, donde los canales de comunicación sean claros y las relaciones interpersonales, francas, abiertas y amistosas. Según Idalberto Chiavenato ¹

El punto central del cambio es que debe ser sistemático, o sea para toda la organización y no para los individuos en sí. Si un esfuerzo de Desarrollo Organizacional ha tenido éxito la conducta de los miembros de la organización tiene que haber cambiado, pero estos cambios, como norma, no se producen en las personalidades de los individuos. Lo que habrá cambiado será la personalidad o cultura de la organización, que se reflejará en conductas tales como nuevas pautas de adaptación, un sistema modificado de recompensas, una mayor participación en la toma de decisiones y un proceso de comunicaciones más abierto. Según Michael ²

¹ Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, México, McGraw Hill

² Stephen R. Michael, et Al., Técnicas para el cambio organizacional, México, McGraw Hill.

Los conceptos anteriores hacen énfasis en que la aplicación del Desarrollo Organizacional debe hacerse a nivel de toda la estructura organizacional. Influir en los individuos o miembros de las organizaciones es de suma importancia, pero el desarrollo organizacional no debe solamente enfocarse a modificar la conducta del individuo sino que deberá provocar el cambio en la cultura y en las costumbres de la organización para que éste sea realmente efectivo.

Ahora veamos las condiciones organizacionales que exigen aplicaciones y esfuerzos del Desarrollo Organizacional, según Richard Beckhard. Los programas de Desarrollo Organizacional pueden ser aplicados a los siguientes tipos de condiciones organizacionales o necesidades sentidas de cambio ¹

- Necesidad de modificar una estrategia administrativa (estándares de comunicación, sistemas de remuneración, localización de la toma de decisiones)
- Necesidad de dar a la organización un clima más consciente de las necesidades individuales y de las necesidades constantemente cambiantes del ambiente
- Necesidad de cambiar normas "culturales" o sea, la cultura organizacional.
- Necesidad de cambiar estructuras y posiciones, o sea, los aspectos formales de la organización
- Necesidad de mejorar la colaboración intergrupal

¹ Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, México, McGraw Hill.

- Necesidad de perfeccionar el sistema de comunicaciones, ya sea en cuanto a su estructura o en cuanto a la calidad de las comunicaciones
- Necesidad de mejorar la planeación y establecimiento de metas, principalmente cuando hay la participación de varias personas
- Necesidad de enfrentar los problemas de fusión, sea de empresas o de divisiones de empresas, con el fin de resolver los problemas humanos, tanto de la parte sobreviviente, como de la parte absorbida
- Necesidad de cambio en la motivación del equipo de trabajo, tratando de cambiar la manera como el trabajo está organizado y cómo las funciones están definidas
- Necesidad de adaptación a un nuevo ambiente, ya sea por el cambio del producto o del mercado y frente a las alteraciones del nuevo ambiente.
- Necesidad de eficiencia organizacional.

Una vez establecido el campo propicio para la aplicación de un proceso de Desarrollo Organizacional, y tomando como base las condiciones organizacionales propuestas por Idalberto Chiavenato, en el siguiente capítulo veremos algunos modelos de establecimiento del proceso de Desarrollo Organizacional.

3.7 IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional no pretende restringirse a la solución de problemas específicos y actuales, sino desarrollar nuevos aprendizajes organizacionales y nuevas maneras de enfrentar y tratar con problemas. El Desarrollo Organizacional pretende mejorar los medios por los cuales los sistemas técnico, administrativo y personal-cultural actúan entre sí, como también los medios por los cuales la organización se relaciona con el ambiente externo. La tecnología del Desarrollo Organizacional está básicamente orientada hacia nuevas maneras de tratar con asuntos organizacionales.¹

Como herramienta para el cambio, el Desarrollo Organizacional pretende no solamente adaptar a la organización al medio ambiente dinámico en el que se encuentre involucrada de acuerdo con su actividad, sino que además interviene en la modificación de la cultura costumbres y estructura de una organización, por lo que incluye el cambio no solo el la conducta y modo de actuar de los miembros de la organización sino que además influye en la estructura organizacional, modificando efectivamente el medio interno, sus sistemas administrativos y de comunicación, el nivel tecnológico con que cuenta la organización para proporcionar los bienes o servicios mediante los cuales obtiene utilidades para su supervivencia. Pero su

¹ Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, México, McGraw Hill.

verdadera importancia radica principalmente en que es una herramienta de cambio enfocada al aspecto humano de la organización, lo que provoca que los miembros se sientan más integrados con su medio ambiente social y organizacional, al estar actuando dentro de una organización que les permite desarrollarse personal y profesionalmente, independientemente del nivel jerárquico que ocupe el individuo, y dar a la organización una máxima eficiencia, es decir la obtención de los mejores resultados.

CAPITULO 4

***PRINCIPALES
MODELOS DE
DESARROLLO
ORGANIZACIONAL***

4.1 PRINCIPALES MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Cada autor maneja una serie de pasos con ciertas diferencias entre sí, pero todas en esencia son muy similares. Por ejemplo Idalberto Chiavenato basándose en los estudios de Newton Margulies y Anthony P. Raia maneja tres fases fundamentales en el proceso de Desarrollo Organizacional, éstas son:¹

Fase I.

Recolección de datos

Abarca la determinación de la naturaleza y disponibilidad de datos necesarios y los métodos utilizables para recopilarlos. La recopilación y análisis de datos es una de las actividades más difíciles del Desarrollo Organizacional. Encierra técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y subsistemas y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.

¹ Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, México, McGraw Hill.

Fase 2.

Diagnóstico organizacional

Enfoca principalmente el proceso de solución de problemas. El análisis de problemas en Desarrollo Organizacional abarca un número de técnicas relacionadas con la identificación de preocupaciones y consecuencias, establecimiento de prioridad, y relación con los propósitos y objetivos. Conlleva también la generación de estrategias alternativas y desarrollo de planes para su implementación. Se da atención especial en esta fase al desarrollo y verificación de nuevos enfoques para la solución de problemas organizacionales y a la preparación del sistema para el cambio.

Fase 3

Acción de intervención

Existe una cantidad muy grande de técnicas disponibles para la fase de implementación del proceso de Desarrollo Organizacional. Se llegó a desarrollar una respuesta para cada preocupación común que surge repetidamente en las organizaciones. La acción de intervención es una fase del proceso del Desarrollo Organizacional que puede ser definida como una acción planeada a ejecutarse a continuación de la fase de diagnóstico. El hecho de obtener datos y/o diagnóstico es una manera de intervenir en el sistema y puede provocar un profundo impacto sobre la cultura organizacional. Hay necesidad de escoger cual es la intervención más apropiada a la situación que es deseada para un problema organizacional determinado. Sin embargo, la acción de

intervención no es la fase final del Desarrollo Organizacional, sino una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	FASES DEL CAMBIO PLANEADO
<ul style="list-style-type: none">• Recolección de datos• Diagnóstico organizacional• Acción de intervención	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de una necesidad de cambio• Establecimiento de una relación de cambio• Trabajo en dirección al cambio• Generalización y estabilización del cambio• Alcance de una relación terminal

Tanto el modelo de Desarrollo Organizacional propuesto por Idalberto Chiavenato como el que veremos a continuación, el cual es propuesto por Bennis, ambos están relacionados con cambios en el comportamiento básicamente. Las siguientes fases del modelo de Desarrollo Organizacional de Warren G. Bennis fueron tomadas de un ejemplo de un programa de Desarrollo Organizacional realizado por él en una importante compañía de Estados Unidos.¹

¹ Bennis Warren G., Desarrollo organizacional, su naturaleza, orígenes y perspectivas, México, Fondo Educativo Interamericano

Fase 1.

Examinar las necesidades organizacionales

El objetivo de esta fase del modelo propuesto es descubrir una amplia variedad de problemas, desde problemas con suministro de materia prima por ejemplo, hasta los sentimientos que guardan los subordinados respecto a sus superiores

Fase 2

Clasificación e Informe sobre los problemas presentados:

El suministro de la información parte de los datos obtenidos a través de la aplicación de entrevistas o cuestionarios, para verificar ciertos aspectos del proceso organizacional, como la moral, el sistema de recompensas, el estilo administrativo, etc. Los datos obtenidos son debidamente seleccionados y clasificados para posteriormente ser sometidos a reuniones con personal de diferentes niveles de la organización, para analizar los resultados planear las medidas de corrección para cada nivel de la organización. El uso creativo de nuevas informaciones para reuniones y conferencias puede ser una de las mejores y más dinámicas directrices para el Desarrollo Organizacional. Sin embargo, la presunción de que el simple suministro sistemático de información garantiza la acción creativa e innovadora parece bastante discutible. No hay duda de que la creación de un centro de documentación y distribución de información en una organización es bastante interesante para la actualización de los

participantes en cuanto a los cambios tecnológicos, sociales, económicos, etc. ocurridos en el ambiente, pero esto, solo garantiza el cambio organizacional.

Fase 3.

Reuniones de confrontación

Es una técnica de alteración del comportamiento desarrollada a través del consultor externo o interno, en esta tercera fase se diagnostica el conflicto duradero existente entre dos o más personas con base en el conocimiento de la dinámica de situaciones y de conflictos interpersonales. facilita una confrontación en el sentido de superar el conflicto

Los modelos de Desarrollo Organizacional que veremos a continuación, se relacionan directamente a alteraciones estructurales y de comportamiento.

Michael basándose en el modelo de Desarrollo Organizacional propuesto por Warner Burke propone las siguientes fases fundamentales en el proceso de Desarrollo Organizacional. Las seis fases de este modelo de Desarrollo Organizacional son:¹

¹ Stephen R. Michael, et. Al., Técnicas para el cambio organizacional, México, McGraw Hill.

Fase I.

Entrada

Por lo común el contrato inicial con un consultor de Desarrollo Organizacional lo inicia el cliente. Sin embargo, no es normal que el cliente identifique el problema en términos de algún modelo de funcionamiento de la organización. Mas bien lo que el sistema cliente presentará al consultor son una serie de "síntomas" de donde el consultor podrá derivar el problema existente en uno o varios modelos organizacionales. Muchas veces el consultor es contratado por la organización o sistema cliente para desempeñar una función específica solicitada por el cliente, por ejemplo impartir un curso, taller o seminario sobre un tema en particular que interese a la organización sin embargo el consultor al tratar de establecer su trabajo se da cuenta de que existe una cantidad de problemas internos en la organización que la afectan más allá de lo que sus miembros perciben, entonces el consultor deberá tener el juicio suficiente y la responsabilidad de informar la naturaleza de los problemas a los dirigentes de ésta, así como proponer un procedimiento óptimo para solucionar la situación. Naturalmente dependerá del cliente contratar o no las soluciones propuestas por el consultor. La entrada a una organización como paso inicial en el trabajo de Desarrollo Organizacional puede ser una paso difícil, ya que con este paso el consultor pretende alcanzar dos objetivos: el establecimiento de una relación con el cliente, y obtener suficiente información válida para determinar con exactitud la naturaleza del problema de la organización y si el Desarrollo Organizacional es adecuado.

Con respecto al primer objetivo , el establecimiento de una relación con el cliente, el elemento más significativo es la confianza. Establecer una base para la confianza interpersonal es importante para cualquier relación entre consultor y cliente, pero es particularmente importante en la consultoría de Desarrollo Organizacional. El segundo objetivo del consultor, además de determinar si será apropiado un esfuerzo del Desarrollo organizacional, será evaluar la disposición del cliente para el mismo. En este punto es importante considerar los indicadores mencionados anteriormente.

Fase 2

Contrato

Este es el segundo paso en el establecimiento del proceso de Desarrollo Organizacional. Generalmente hay un contrato formal entre el consultor y el cliente y también uno informal. El contrato formal puede consistir en una simple carta de acuerdo en la que se establecerá brevemente, y en términos generales:

- Lo que hará el consultor
- Con que frecuencia deberá pagar el cliente
- Y cuando terminará el contrato

El contrato formal puede constar también de un documento donde el consultor se compromete a no divulgar la información obtenida durante el proceso de Desarrollo Organizacional.

En la consultoría del Desarrollo Organizacional el contrato informal con el cliente es quizás el más importante. Teniendo en cuenta los valores en que se basa y, podría agregar, que sustentan al Desarrollo Organizacional, el consultor establece un acuerdo con el cliente en el que se comprometen:

- A mantenerse informados entre sí
- Ser abiertos en sus comunicaciones, especialmente en los problemas que pueda tener cada parte
- Aclarar lo que cada uno espera de la relación en general
- Determinar las normas básicas sobre cómo actuarán entre sí.

Fase 3

Recolección de datos y diagnóstico

Existen cuatro formas básicas de recoger información sobre una organización:

Observación. Siendo quizás la forma más sobria de recabar información, el consultor debe estar atento no sólo a lo que ve y escucha sino que también debe sentir la organización desde una perspectiva de impresión y manifestar así su sentir respecto a la organización.

Documentos. El consultor puede obtener información muy valiosa, estudiando los registros típicos que conserva la organización, tales como reportes de ausentismo, sugerencias y quejas por escrito, informes anuales e informes emitidos por comisiones o comités de trabajo establecidos recientemente.

Cuestionarios. El agente puede tener un cuestionario estándar o bien elaborar uno especial para cada cliente. Esto último a nuestro parecer sería lo más adecuado dado la valiosa fuente de información que es el cuestionario, ya que mediante éste se realizan encuestas sobre la percepciones y actitudes de los miembros de la organización sobre la practicas de la administración, desde el punto de vista de como consideran ellos el estado actual de cosas y lo que desearían como estado ideal.

Entrevistas. Esta es la forma mas popular de recolección de datos entre consultores de Desarrollo Organizacional. Las entrevistas pueden hacerse individualmente o en pequeños grupos. Las preguntas incluidas en la entrevista deberán relacionarse con la organización, referirse al individuo y a su trabajo, además de formular ciertas preguntas negativas, mediante la cuales se busca localizar áreas en las que sea necesario implantar el cambio.

Fase 4

Retroalimentación

El próximo paso en el proceso de Desarrollo Organizacional consiste en la elaboración, por parte del consultor, de una versión resumida a analítica de los datos recogidos durante el paso anterior. Esta acción es la de informar al cliente y se conoce como retroalimentación. Básicamente es dar a conocer al cliente lo que los miembros han dicho de su organización. La retroalimentación consta de tres partes básicamente: Se proporciona un resumen clasificado de las entrevistas, organizado según las

preguntas formuladas. Es conveniente en algunos casos citar textualmente las respuestas obtenidas. También debe efectuarse un conteo de las respuestas similares obtenidas y asentar este número en el resumen al lado de la respuesta. Los datos obtenidos en la entrevistas se clasifican y analizan conforme a algún modelo de funcionamiento organizacional. Es importante utilizar en este punto un lenguaje organizacional y sistemático para asegurar que el cambio estará dirigido hacia toda la organización como sistema más que a los individuos en sí.

Como parte final de la retroalimentación el consultor proporcionará al cliente una síntesis de sus observaciones, impresiones y reacciones emocionales.

Fase 5 Intervención

En Desarrollo Organizacional, intervención significa "una respuesta planeada a un diagnóstico de necesidad de cambio". Este paso se lleva a cabo cuando la gerencia de la organización decide contratar al consultor, por lo tanto la intervención ocurre mucho antes del paso de la retroalimentación. Aunque se cita como quinto paso porque es aquí cuando el consultor cuenta con los elementos necesarios para iniciar el proceso de Desarrollo Organizacional. Es importante señalar que este paso debe darse a la brevedad posible, ya que la organización es una entidad dinámica y cambia día con

día, es por eso que si el consultor deja pasar el tiempo entre la recolección de datos y la retroalimentación, correrá el riesgo de emitir un diagnóstico desactualizado.

Según Argyris para que una intervención sea efectiva, debe satisfacer tres condiciones:¹

- Generar información válida
- Proporcionar una opción libre e informada al cliente
- Crear un compromiso interno en el cliente con respecto a la selección realizada.

A estas tres condiciones Michael agrega una más:

- La intervención debe conducir al cambio cultural.

Michael y Hornstein han clasificado todas las intervenciones de Desarrollo Organizacional en seis categorías:

- Formación de grupos
- Manejo del conflicto
- Investigación retroalimentación
- Tecnoestructural
- Entrenamiento
- Varios

¹ Stephen R. Michael, et al., *Técnicas para el cambio organizacional*, México, McGraw Hill.

Por su sencillez, esta clasificación resulta de muy fácil comprensión y resulta útil como medio para comprender en que consiste la intervención en Desarrollo Organizacional. Sin embargo, Huse se basa en una tipología propuesta por Harrison, donde clasifica las categorías de intervención en base a su "profundidad"

Huse¹ ha categorizado la mayoría de la intervenciones en Desarrollo Organizacional comenzando con enfoques en todo el sistema que caen en el extremo superficial de la dimensión de profundidad.

Las intervenciones en esta categoría incluyen:

- Cambios en la estructura de la organización
- Investigación con retroalimentación
- Reunión de confrontación
- Programas de calidad de vida de trabajo Desarrollo Organizacional

El siguiente nivel se refiere a interfases individuo-organización, como:

- Diseño de tareas
- Análisis de puestos
- Administración por objetivos

¹ Stephen R. Michael, et. al., Técnicas para el cambio organizacional, México, McGraw Hill.

El nivel próximo se relaciona con el estilo personal de trabajo, que representa una mayor profundidad:

- **Consultoría de procesos**
- **Formación de equipos**
- **Negociación de puestos**
- **Resolución de conflictos entre grupos**

El nivel final, el más profundo, es intra e interpersonal

- **Planeación de la vida y la carrera**
- **Entrenamiento en sensibilidad**
- **Consulta-orientación personal**

Harrison sugiere además que el consultor no debe intervenir a un nivel más profundo que el requerido para producir soluciones duraderas a los problemas presentes y el que la energía y recursos del cliente puedan ser comprometidos a la solución de problemas y al cambio.

Fase 6.

Evaluación

Aunque es el sexto paso en el proceso de Desarrollo Organizacional, no es necesariamente el último, ya que es prudente iniciar la evaluación en la etapa de recolección de datos, así pueden hacerse apreciaciones antes y después de las intervenciones. Estas apreciaciones suelen realizarse en forma numérica. Sin embargo el resultado real de la aplicación del proceso de Desarrollo Organizacional, se conocerá mediante el análisis de los resultados obtenidos mediante el esfuerzo del proceso, y quien realmente evaluará si valió o no la pena este esfuerzo será el gerente de la organización de acuerdo a lo que el piense y sienta al respecto del trabajo realizado por el consultor.

Otro modelo muy interesante es el de Desarrollo Organizacional tipo Grid. Sus creadores fueron Robert R. Blake y Jane S. Mouton, siendo los pioneros en introducir una tecnología integrada y preprogramada de Desarrollo Organizacional. Los autores parten del supuesto de que el Desarrollo Organizacional debe empezar con el cambio individual. Este modelo propone que el cambio debe inducirse de forma ordenada y de la misma manera se obtendrán los resultados. Esta tecnología desarrollada por Blake y Mouton reposa sobre tres premisas a cerca de las organizaciones:

- **Los individuos y las organizaciones reducen discrepancias entre su auto-imagen y la realidad: esto tiende a aumentar la autoconciencia de parte del individuo y de la organización.**
- **Las organizaciones alcanzan "satisfacciones" abajo de su potencial tanto en su funcionamiento como en su desempeño necesitan ser mejorados para que sean mas competitivas y eficientes**
- **Una tremenda cantidad de energía de las organizaciones se gasta en comportamientos disfuncionales, la organización se vuelve inhábil en adaptarse y cambiar en respuesta a los problemas internos y externos. Se hace necesario una nueva forma de obtener cambio "El Cambio Sistemático" Estos autores proponen una tecnología de Desarrollo Organizacional para analizar la cultura organizacional, cambiar el comportamiento y los valores, mejorar el clima organizacional y los estilos gerenciales y consolidar e institucionalizar tales cambios para aumentar la eficiencia de la organización como un todo**

Blake y Mouton hacen hincapié en analizar y verificar la discrepancia en relación al patrón de excelencia de la organización. Esto es, primero lo que denominan como el "excellence gap" y significa que los dirigentes de una empresa pueden delinear modelos de lo que la empresa sería si ellos la dirigieran mediante los criterios de excelencia. Una vez creados estos modelos se hace una comparación con la forma en que la empresa esta siendo realmente administrada. Así los dirigentes pueden

identificar fácilmente las discrepancias y contradicciones entre lo que la empresa es y lo que debería ser. Como también delinear e implementar las acciones que hagan que la empresa mueva sus operaciones actuales en dirección de la excelencia. Otro de los medios que deben utilizarse conjuntamente para lograr la excelencia en las organizaciones, este medio es conocido como rubrica de la excelencia empresarial y se utiliza para verificar si la empresa es o no excelente. Permite la evaluación de las seis funciones mas importantes de la empresa, que según nuestros autores son:

- Recursos humanos
- Administración financiera
- Operaciones
- Mercadotecnia
- Investigación y desarrollo
- Empresa, como un todo.

Cada una de estas funciones contribuye en algo para la empresa y para lograr la excelencia, estas funciones son vistas desde tres perspectivas que son:

- *eficiencia vigente*, se refiere a la evaluación de que tan bien se están haciendo las cosas en el momento, indicando las áreas de debilidad y de fuerza en las operaciones de la empresa.

- *flexibilidad*, se refiere a la capacidad de la empresa para poder cambiar de forma rápida, correcta sólida y eficiente para enfrentar los cambios imprevisibles que ocurran en el corto plazo indicando la fuerza de reserva, de sustentación y de solución de problemas
- *desarrollo*, se refiere a las estrategias de largo plazo que pueden aumentar la posibilidad de que la empresa alcance mas adelante un crecimiento programado.

Asimismo, las funciones ya mencionadas se evalúan también a través de cuatro orientaciones:

- *acciones empresariales*, clasificadas como internas y son acciones influidas por aquellos factores que son controlados directamente por la dirección de la empresa
- *acciones externas*, estas son de influencia fuera del control directo de la empresa
- *acciones agresivas*, pretenden incrementar el impulso, estimular oportunidades, aceptar desafíos, aumentar la capacidad de la empresa para alcanzar su estadio de excelencia.
- *acciones defensivas*, pretenden disminuir la resistencia al avance, reducir o eliminar debilidades o limitaciones, reducir o neutralizar obstáculos que limiten las realizaciones de las empresas.

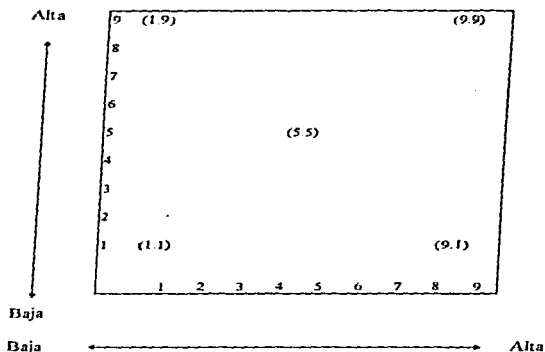
Dentro de este modelo de Desarrollo Organizacional existe una herramienta de suma importancia que se denomina como malla gerencial, y parte de los supuestos de que el administrador que trabaja en una empresa siempre está orientado hacia dos asuntos:

- la producción, o sea el resultado de sus esfuerzos.
- las personas, o sea los jefes, colegas o aquellos cuyo trabajo él dirige.

La malla gerencial es un plano compuesto de dos ejes:

- el eje horizontal, representa la procuración por la producción. Es una serie continua de nueve puntos en la cual nueve significa una elevada preocupación por la producción y 1 una baja preocupación por la producción.
- el eje vertical representa la preocupación por las personas. También es una serie continua de nueve puntos, donde nueve es un grado elevado y 1 un grado bajo de preocupación por las personas.

De este modo, para obtener los valores de la interacción de las operaciones del administrador en la empresa, se intersectan los puntos de ambos ejes:



Estilo 1.1

La aplicación de un esfuerzo mínimo para conseguir que el trabajo necesario sea ejecutado, adecuado y suficiente para conservar la prerrogativa de miembro de la organización.

Estilo 9.1

La eficiencia en las operaciones resulta de hacer una distribución de las condiciones de trabajo de tal modo que los elementos humanos interfieran en grado mínimo.

Estilo 5.5

Un adecuado desempeño organizacional se vuelve posible a través del equilibrio entre la necesidad de conseguir que el trabajo sea ejecutado y el mantenimiento de la moral de las personas en un nivel satisfactorio.

Estilo 1.9

Atención concentrada en las necesidades de las personas, pues con relaciones satisfactorias se llega a una atmósfera confortable y a un ritmo de trabajo de organización cordial.

Estilo 9.9

La realización del trabajo es conseguida por las personas comprometidas: la interdependencia a través de un "interés común" en el objetivo de la organización conduce a relaciones de confianza y respeto.

Ahora veremos las fases de este modelo de Desarrollo Organizacional.

Fase 1

Seminarios de laboratorio

Para todos los miembros de la organización, partiendo desde la alta dirección hasta la base, con el fin de analizar la cultura organizacional a través de la "malla". Cada una de las funciones de la empresa se evalúa por su equipo de acuerdo a la siguiente escala:

- desempeño excelente
- desempeño regular
- desempeño inaceptable

Fase 2

Desarrollo de equipos

En todos los grupos de la organización, partiendo nuevamente de la alta administración. También los miembros utilizarán la "malla" para evaluar la calidad y la naturaleza de la participación.

Fase 3

Reuniones de confrontación intergrupales

Para desarrollar el intercambio entre los grupos, o sea, para mejorar la coordinación. Esta fase cuida de las relaciones de trabajo entre unidades organizadas de la empresa, enfatizando la cooperación y la coordinación. Esta fase busca obtener la máxima

eficiencia a través de la coordinación y cooperación necesarias para que la departamentalización y segmentación de las empresas proporcione los mejores resultados.

Al completar esta fase, cuatro resultados de aprendizaje deben ser alcanzados:

- a) Los administradores adquirirán comprensión de los estilos de comportamiento administrativo para la motivación y movilización de energías humanas,**
- b) todos estudiarán, evaluarán y podrán tener oportunidad de mejorar la calidad de su supervisión en situaciones de trabajo,**
- c) todos los equipos organizados que necesitan alcanzar resultados incrementados fueron estudiados, evaluados y tuvieron oportunidad de fortalecer la calidad y la naturaleza de su trabajo en equipo,**
- d) las situaciones intergrupales que exigen la cooperación y coordinación fueron estudiadas y evaluadas. Los responsables por tales situaciones tuvieron oportunidad de fortalecer la calidad y la naturaleza de sus esfuerzos coordinadores.**

Fase 4.

Establecimiento de los objetivos organizacionales

Por la alta dirección de la organización, a través de la *rúbrica de la excelencia empresarial*. Aquí los miembros del equipo de la alta dirección definen un modelo estratégico ideal, o sea al cual la empresa debería asemejarse si ella fuera verdadera-

mente excelente. En esta fase los miembros deben "ir hacia afuera de la empresa para ver lo que pasa dentro de ella"

Fase 5.

Implementación a través de equipos

Se trata de la implementación del modelo organizacional ideal, a través del desarrollo planeado. En esta fase se conservan aún los equipos de trabajo desarrollados anteriormente, de aquí partimos para definir que la implementación exige que cada equipo de planeamiento elabore su plan operacional, como si su centro de utilidades fuese independiente de los demás, examinando exhaustivamente cada aspecto de sus actividades.

Fase 6.

Evaluación de los resultados

Esto es, los cambios ocurridos en el sentido de estabilizar los objetivos organizacionales y establecer nuevos objetivos para el futuro. Esta crítica debe establecerse como una forma organizada de evaluar y criticar el progreso, de identificar las barreras que están dificultando los resultados deseados y dejar ver las oportunidades de mejores resultados. Es un trabajo de crítica y evaluación.

Ahora por último y por ser el más interesante y adecuado para los requerimientos de una microempresa de servicios, estudiaremos el modelo de Desarrollo Organizacional, propuesto por la L.A. Sandra Luz González López, este consta de tres fases, que son:¹

Fase 1.

Recolección y análisis de información

En esta etapa se conoce, define y concentra todo tipo de información, de la empresa, la cual puede ser:

- Nombre de la empresa
- Giro
- Sector económico al que pertenece
- Fecha del inicio de sus operaciones
- Ubicación
- Características
- Servicios o productos que ofrece
- Área de operación
- Recursos con que cuenta
- Objetivo de la empresa
- Medios que utiliza para lograr el objetivo
- Manuales y procedimientos de operación

¹ L.A. Sandra Luz González López, Apuntes

En esta fase es de suma importancia conocer la estructura organizacional de la empresa.

Fase 2

Diagnóstico y Planeación

Como parte fundamental dentro del establecimiento de un proceso de Desarrollo Organizacional está el realizar un diagnóstico de las posibles deficiencias que se pudieran presentar. Con esta base se lleva a cabo un análisis del funcionamiento y desempeño de las principales actividades llevadas a cabo en las áreas funcionales de la empresa. En esta etapa se identifican los aspectos en los cuales la empresa cuenta con un desempeño positivo y adecuado, pero también deberán ponerse de manifiesto las incorrecciones que se encuentren en la empresa y que sean fuente de problemas, indicando el área funcional en donde se localiza la ineficiencia y el porque es que se señala como ineficiencia, así como las consecuencias negativas tangibles que esta ineficiencia pueda traer a la organización. Es decir se trata de diagnosticar todas las posibles fallas que tenga la organización.

Es de vital importancia para poder sentar las bases del surgimiento y gestación de sistemas de Desarrollo Organizacional el establecer el plan a seguir consistente en corregir todas aquellas deficiencias y fallas mencionadas con anterioridad en el diagnóstico del estado que guarde la empresa. Aquí se pondrá de manifiesto las

acciones a seguir recomendadas por el consultor, para solucionar las ineficiencias creadoras de conflicto en la organización.

Las acciones a seguir se refieren a:

- **Elaboración de planes de trabajo por parte de las gerencias**
- **Establecimiento de rutas y procedimientos**
- **Establecimiento del tiempo en que ha de implantarse el programa de Desarrollo Organizacional**
- **Establecer los beneficios que obtendrá la organización con el establecimiento del programa de Desarrollo Organizacional**
- **Establecimiento de programas para el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y tecnológicos**
- **Establecimiento de un programa de entrega de resultados e información**
- **Creación de nuevos departamentos o divisiones para contrarrestar las ineficiencias y vigilar el cumplimiento del programa**
- **Realizar planes para la mejora de los sistemas y procedimientos de las áreas afectadas**
- **Establecer parámetros y sistemas de información que proporcionen bases de comparación de avances y resultados con el objetivo de tener un real y verdadero control sobre las operaciones realizadas**

- **Elaboración de un análisis que involucre aspectos tales como:**

⇒ **Costos de nuevos proyectos**

⇒ **Fecha de inicio y terminación de estos**

⇒ **Responsable**

⇒ **Status del proyecto**

Entre otros aspectos, con el objeto de que junto con los informes de otras áreas funcionales de la empresa, como análisis de costos, estimación de ventas, información de periodos anteriores, etc , sirvan como base para la oportuna toma de decisiones.

Fase 3

Ejecucion

Esta fase es la puesta en práctica de lo antes planeado, es decir si queremos obtener resultados tenemos que ejecutar lo antes realizado en la planeación. Un aspecto importante de esta fase es vigilar que lo que se propuso en la planeación se lleve a cabo de acuerdo con lo establecido, además de crear ciertas estrategias para detectar posibles desviaciones y corregirlas inmediatamente para evitar que se genere algún problema mayor en el proceso de implantación de nuestro programa de Desarrollo Organizacional.

4.2 FINALIDAD DE LOS MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

A pesar de la variedad de modelos de Desarrollo Organizacional, todos ellos coinciden en que éste busca integrar las necesidades de los individuos y las de la organización a través de diversas técnicas de implementación del cambio planeado, como las técnicas de laboratorio. Para el Desarrollo Organizacional las necesidades de la organización son la adaptabilidad de sus unidades e individuos frente a los cambios ambientales, aumentando la productividad e identificación y lealtad de los participantes. Asimismo el Desarrollo Organizacional pretende satisfacer las necesidades del individuo como miembro de la organización, incentivando en él mayores habilidades sociales, mayor apertura y relaciones interpersonales y mayor seguridad, habilidades estas aplicables en cualquier nivel y tipo de organización.¹

La finalidad que debe cumplir el modelo de Desarrollo Organizacional respecto a los fines de la organización donde vaya a implementarse, son concretamente:²

- El programa debe relacionarse con las metas, es decir debe vincularse con los fines del organismo.

¹ Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, México, McGraw Hill.

² Newton Margulies, et al., Desarrollo Organizacional, valores proceso y tecnología, México, Diana.

- **Es preciso considerar al programa como aplicable a los fines individuales, así como que quienes participen en el consideren que es para los fines de la organización**
- **Es preciso que el programa tenga la potencialidad de difundirse por todos los ámbitos del organismo, es decir que contemple toda la organización.**

Una de las finalidades que se buscan al implementar un programa de Desarrollo Organizacional, es habilitar a la organización para seguir aprendiendo gracias a sus propias experiencias. Para ello se requiere de actuaciones y tácticas que faciliten a las unidades operacionales comprobar sus propias actuaciones y establecer la comparación para facilitar los planes para el perfeccionamiento a futuro. Este procedimiento implica también un proceso de recopilación sistemática de informes, de comunicación y retroinformación, para la formulación de planes basados en la información.

Para estos fines es que durante el proceso de Desarrollo Organizacional se enfatiza en la creación de grupos de aprendizaje dentro de la organización de la misma categoría jerárquica o grupos de proyectistas.

Como hemos venido mencionando, la finalidad de cualquiera de los modelos de Desarrollo Organizacional, es sin duda lograr el cambio planeado; sin embargo es necesario determinar claramente los cambios necesarios, en función de los tipos de

cambio deseado. Uno de ellos es el cambio del medio ambiente en el organismo, otro tipo es cambiar las actitudes y los principios o valores de los miembros del organismo, otro tipo mas es el cambio en las aptitudes y modelos mentales.

Podemos resumir estas finalidades como sigue:

- **Ayudar al organismo a crear las condiciones en que puedan introducirse los métodos educativos apropiados.**
- **Recopilar los datos en forma mas sistemática acerca de su propio funcionamiento organizador**
- **Acrecentar su aptitud para usar esos datos en la formulación de planes de mejoramiento**
- **Determinar una orientación para el adiestramiento y la enseñanza en la gerencia de operación**
- **Hacer del perfeccionamiento organizador una norma vital**
- **Provocar la máxima eficiencia en la organización, es decir que esta obtenga los mejores resultados.**

Al seleccionar cualquiera de los modelos de Desarrollo Organizacional, es importante constatar durante la etapa de la planeación, que dentro de la organización se ha determinado o ha surgido una necesidad de cambio, así como enfocar los esfuerzos

hacia la administración de la labor de cambio, ya que la implementación del cambio planeado significa una transición para la estructura organizacional en conjunto

Es importante mencionar, que todo modelo de Desarrollo Organizacional deberá contemplar dentro de su etapa final, la estabilización del cambio, mediante un sistema de recompensas para reforzar "las nuevas formas de hacer las cosas"¹ Además de la estabilización del cambio, la última fase de cualquier modelo de Desarrollo Organizacional deberá conducir a la evaluación del programa. La cuestión dominante en la evaluación es su finalidad, y su metodología se basa en el método científico tradicional. Sin embargo Argyris ha sostenido que cuanto más científica es la evaluación, tanto menos es probable que tenga importancia para el cliente y que éste la utilice, y afirma que los métodos tradicionales de evaluación "tienden a crear, primordialmente, papeles dependientes y sumisos para los clientes, a los que asignan muy poca responsabilidad"² Argyris recomienda emplear una forma orgánica de proceder que comprometa más directamente al cliente para la toma de decisiones ya que en el medio organizacional, la investigación científica puede generar datos sin validez.

¹ Warner Burke, Desarrollo Organizacional, México, SITESA.

² Idem. I.

De lo anterior podemos desprender lo siguiente que la finalidad de la implementación de un programa de Desarrollo Organizacional es realizar un cambio planeado a nivel global de la organización.

A diferencia de otras técnicas de cambio, el Desarrollo Organizacional no busca implementar cambios por separado en las áreas donde existen problemas, ni busca dar soluciones temporales sino que una de sus principales finalidades es implementar el cambio de manera generalizada en la organización.

Para ello encontramos que los diversos autores de Desarrollo Organizacional han propuesto diferentes modelos precisamente para adecuar el proceso de cambio planeado a las necesidades específicas de cada tipo de organización.

Como vimos anteriormente dentro de este capítulo, existen modelos enfocados a modificar el comportamiento en los miembros de la organización, otros modelos dirigen el cambio hacia la estructura organizacional, así como un tercer tipo se dirige a la modificación tanto del comportamiento como de la estructura organizacional. Estos últimos aunque son muy completos, están dirigidos principalmente a grandes empresas productoras de bienes materiales, aquellas que cuentan con un gran número de operaciones para interrelacionar sus diferentes divisiones y niveles jerárquicos.

Para implementar el proceso de Desarrollo Organizacional en una microempresa de servicios, recomendamos utilizar el modelo propuesto por la I.A Sandra Luz González López ya que por sus características facilita enormemente su propia implantación, de manera correcta y eficiente de acuerdo a las necesidades de este tipo de empresa.

La finalidad del modelo seleccionado en particular, es primeramente localizar las deficiencias en la organización, mediante la recolección y análisis de la información, así como conocer a fondo las características particulares de cada organización y los objetivos organizacionales que ésta persigue, para así dirigir los esfuerzos del Desarrollo Organizacional correctamente. En la etapa de diagnóstico y planeación se pretende, una vez conocidas y localizadas las deficiencias y áreas que requieren cambio, el involucrar y comprometer a los miembros de la organización para solucionar el problema, crisis o conflicto mediante el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y controles, así como el establecimiento de medidas de retroalimentación que permitan crear una cultura organizacional basada en principios administrativos bien definidos que redunden en un ambiente organizacional óptimo y en la consecución de la máxima eficiencia. Y en la última etapa que es la ejecución es precisamente el llevar a cabo lo antes establecido para obtener los resultados que se pretenden alcanzar y que en el caso de la microempresa de servicios se logrará que esta funcione con la máxima eficiencia, es decir que obtenga los mejores resultados,

sin olvidar que el tiempo necesario para obtener estos resultados se considera entre un intervalo de tiempo de 3 a 5 años, o sea que es un esfuerzo a largo plazo.

4.3 IMPORTANCIA DE LOS MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En los últimos años se han dado pasos gigantescos en la aplicación de los conocimientos adquiridos por las ciencias de la conducta a los problemas de mejoramiento y desarrollo de las organizaciones. Cada vez se les facilita a los gerentes de las organizaciones diagnosticar las condiciones imperantes en su organismo, tanto en función de normas prácticas de procedimientos y formas de crear el esfuerzo integral, como en función de motivaciones, actitudes y principios de quienes integran la organización. También es factible gracias a ese diagnóstico hacer valoraciones apegadas a la realidad del estado del funcionamiento de la organización así como la formulación de planes para implantar medidas sistemáticas que mejoren su funcionamiento y su eficiencia. Lo anterior fue expresado por Richard Beckhard al implementar un modelo de Desarrollo Organizacional en una empresa de estructura descentralizada.¹

¹ Warner Burke, Desarrollo Organizacional, Mexico, SITESA.

En la actualidad la importancia del Desarrollo Organizacional radica en que es considerado como un proceso por demás útil para poner en práctica el cambio, ya que planear una estrategia es una cosa y ponerla en práctica es algo muy distinto. Otro punto de importancia respecto a los diferentes modelos de Desarrollo Organizacional, es que planean el cambio en función a la cultura de la organización, lo que permite que éste sea adecuado tanto a las condiciones internas como a los requerimientos del medio ambiente externo en que opera la organización, evitando así que con el cambio ésta se salga de contexto, lo que traería un resultado por demás contraproducente. Es importante mencionar que hoy más que nunca, y aún más en el futuro, los profesionales del Desarrollo Organizacional se verán cada vez más relacionados con los cambios de cultura, particularmente cuando el cambio va precedido de una decisión de la gerencia para buscar la máxima eficiencia en la organización.

Es tal la importancia del Desarrollo Organizacional, que su implantación se ha extendido incluso hacia organizaciones sin precedentes en su uso¹ por ejemplo los sistemas de atención a la salud, este proceso se ha buscado principalmente en aquellos casos de organizaciones que se encuentran en la fase de transición de instituciones sin fines de lucro a negocios orientados hacia la obtención de utilidades. Asimismo son organizaciones que están pasando de ser un negocio altamente reglamentado como las líneas aéreas u organizaciones gubernamentales, a ser un negocio sin reglamentación o de propiedad privada. En base a diversos modelos de Desarrollo Organizacional, a

¹ Warner Burke, Desarrollo Organizacional, México, SITESA

continuación mencionaremos las características que debe satisfacer un modelo de Desarrollo Organizacional dentro de la empresa para que éste tenga éxito, según Larry Geiner :¹

- En las gerencias generales se ha despertado el impulso para actuar y buscar soluciones, en respuesta las presiones internas y externas para mejorar
- Realizar una intervención que incluya la reorientación y revaloración de los problemas actuales a nivel de la dirección principal, mediante un consultor especial
- La gerencia general debe tomar a su cargo una función directa y responsable en el proceso
- En la etapa de intervención se generan nuevas ideas y métodos para encontrar soluciones en varios niveles de la organización
- Se ponen a prueba las innovaciones y se desarrollan soluciones propuestas antes de ampliar el radio de acción de los cambios.
- Las operaciones del cambio generalmente se enriquecen cada vez que al ponerlas a prueba se tiene éxito y de este modo aumenta el apoyo de la gerencia y es aceptada gradualmente como parte de la nueva cultura organizacional.
- El programa de Desarrollo Organizacional debe contar con un firme aspecto de credibilidad
- Aplicar en su totalidad el programa de Desarrollo Organizacional

¹Newton Margules, et Al Desarrollo Organizacional, valores, proceso y tecnología, México, Diana

- Tener una perspectiva apegada a la realidad de lo que se espera lograr a largo plazo
- Controlar la dependencia de la organización hacia su consultor ya sea interno o externo
- Contar con un adecuado sistema de comunicaciones entre los diversos niveles de la organización
- Crear las circunstancias favorables para el funcionamiento eficiente de la organización
- No se deben buscar soluciones rápidas, ni aplicar fracciones del programa de Desarrollo Organizacional u operaciones *ad hoc* que no se basan en metas sistemáticas de los cambios
- No se debe realizar una intervención sin la debida recopilación de datos ó sin formular un diagnostico y planeación

Finalmente cabe mencionar la importancia del modelo de Desarrollo Organizacional seleccionado, para aplicarse en una microempresa de servicios y que es el modelo propuesto por la L.A. Sandra Luz González López. Su importancia radica en el hecho de que nos proporciona una estrategia a largo plazo y bien coordinada para formar el ambiente adecuado de acuerdo a las necesidades de la empresa, ésta estrategia resulta favorable para trabajar tanto en las relaciones como en los sistemas de información y armoniza con los requerimientos de este tipo de organizaciones, como son el conservar un contacto directo y cercano entre los diferentes niveles jerárquicos no solo

a nivel interno sino a nivel externo como son las relaciones con clientes de nuestros servicios, así como los proveedores que de cierto modo se convierten en clientes de la organización al solicitar de ella el proporcionar servicio al público interesado en los productos que el proveedor fabrica.

La importancia de este modelo es que se puede aplicar tanto a organizaciones complejas y grandes como a una microempresa de servicios en este caso, ya que sus fases por ser completas permiten que se adapte independientemente del tamaño de la organización, a los aspectos clave para la implementación de un programa de Desarrollo Organizacional.

CAPITULO 5

*PRINCIPALES
TIPOS DE AGENTE
DE CAMBIO*

5.1 CONCEPTO DE AGENTE DE CAMBIO

Dentro de las características del Desarrollo Organizacional, Warren G. Bennis, hace énfasis en el agente de cambio como principal protagonista en la implementación del cambio planeado en una organización, y su concepto de agente de cambio es el siguiente:¹

Individuos que perciben la discrepancia entre lo que es y lo que es posible constituyen con frecuencia un núcleo muy bueno o un buen equipo inicial para el Desarrollo Organizacional. Al iniciar un esfuerzo de Desarrollo Organizacional se trata de descubrir a estos "sensores de discrepancias" y reunirlos en una "masa crítica".

Así mismo Bennis incluye los siguientes conceptos al hablar del agente de cambio dentro del Desarrollo Organizacional.²

- El esfuerzo de Desarrollo Organizacional utiliza un agente de cambio que casi siempre es un consultor de fuera.
- El agente de cambio entra en una relación de colaboración con los miembros de la organización y trabaja activamente con ellos.

¹ Warren G. Bennis, Desarrollo Organizacional, su naturaleza, orígenes y perspectivas, México, Fondo Educativo Interamericano

² Gary Dessler, Organización y administración, enfoque situacional, México, Prentice Hall

- El agente de cambio suele tener una filosofía social o un conjunto de valores acerca de las personas y las organizaciones.
- El agente de cambio tiene un conjunto de metas normativas basadas en su filosofía social, tales como la mejora en la competencia interpersonal, mejores métodos de resolución de conflictos, más eficiente administración de los equipos, aumento de la comprensión y establecimiento de un sistema de valores en que los sentimientos humanos se consideren legítimos
- Los agentes de cambio tratan de desarrollar por lo general sistemas orgánicos

Douglas Bunker

Define al agente de cambio como "el sensor de discrepancias"¹

L.A. Sandra Luz González López

Es el profesional que tiene la aptitud y la habilidad de sensibilizar y de ejecutar el cambio en el momento que se necesite.²

La necesidad del cambio se genera en todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad de iniciar el cambio descansa en forma principal en la dirección, con su afán de anticiparse al cambio. Sólo los gerentes tienen la capacidad de asumir las responsabilidades del cambio. Lowenthal da éste concepto donde ve como principal

¹ Warren G. Bennis, Desarrollo Organizacional, su naturaleza, orígenes y perspectivas, México,

² L.A. Sandra Luz González López, Apuntes

agente de cambio a los altos ejecutivos de la organización, debido a las siguientes razones:¹

a) Los altos ejecutivos tienen ventajas desde el punto de vista del conocimiento:

- Ven la empresa como un todo.
- Tienen una mayor variedad de posibles modelos para el cambio y cuentan con acceso al apoyo de recursos especializados dentro y fuera de la empresa.

b) Los gerentes tienen el poder de tomar las decisiones que asegurarán el bienestar de la empresa.

c) Los gerentes tienen el poder de tomar las decisiones cruciales que suponen los procesos de cambio. Pueden ordenar los recursos y aplicarlos a donde consideran que beneficiarán más a la empresa.

Si los cambios en el entorno social y político de la empresa pueden afectar a la organización, es función de la dirección identificar estos factores externos y, de ser posible, prever los cambios.

Burke

Este autor, habla del agente de cambio en su papel de profesional en Desarrollo Organizacional, y dice: el agente de cambio puede comportarse de modo directo, quizá como un abogado o situándonos en el extremo opuesto, puede comportarse de modo no directo, haciendo quizá las veces de reflector, primordialmente planteando

¹ Jeffery N Lowenthal, Reingeniería de la organización, México, Panorama

preguntas. Sin embargo actúa en su capacidad de brindar a las clientes la facilidad para que aprendan a resolver de un modo más eficaz sus problemas ¹

Este último concepto de agente de cambio nos lleva a relacionarlo con la identidad del consultor en Desarrollo Organizacional, de hecho la mayoría de los autores manejan indistintamente la denominación de agente de cambio y consultor en Desarrollo Organizacional, por lo que en el presente trabajo lo haremos de la misma manera. Cabe aclarar aquí que el agente de cambio o consultor puede ser o no miembro de la organización, esta situación la estudiaremos con mayor detalle al ver los diferentes tipos de agente de cambio

De los anteriores conceptos, podemos desprender que el agente de cambio es aquel individuo que ya se que pertenezca a la organización o sea un profesional es decir un consultor en Desarrollo Organizacional, cuenta con la capacidad de localizar puntos de conflicto o con necesidad de cambio en una organización, y del mismo modo tiene la aptitud para desarrollar un modelo de cambio que ofrezca los medios para solucionar el conflicto, es decir planear e implementar el cambio. Ser visto como consultor es gozar de una posición, el consultor es alguien que proporciona auxilio, consejo, opinión y apoyo, lo que implica que tal persona cuente con un cierto sentido y capacidad de percepción mayor que el resto de las personas. Aunque la denominación

¹ W. Warner Burke, Desarrollo Organizacional, México, SITESA

de consultor por lo general representa una imagen de alguien que ofrece ayuda, obviamente hay muchos distintos tipos de consultores.

Maria Guadalupe Calderón Martínez

5.2 CARACTERÍSTICAS DEL AGENTE DE CAMBIO

Dentro de las organizaciones, el agente de cambio cuenta con diversas características. Incluso los estudiosos del Desarrollo Organizacional han ideado varios modelos descriptivos respecto a las características del agente de cambio, como veremos a continuación.

Lippitt y Lippitt idearon un modelo descriptivo del consultor. Aunque no utilizan el Desarrollo Organizacional como marco de referencia está manifiestamente implícito:¹

Abogado

El consultor intenta influir en el cliente ya sea para que escoja determinados objetivos, para que asigne determinados valores y también para tratar de influir en el cliente de modo que haga uso de determinados métodos en la resolución de problemas o en la administración del cambio.

¹ W. Warner Burke, Desarrollo Organizacional, México, SITESA.

Especialista Técnico

El consultor aporta una pericia determinada, ya sea para aportar información acerca de la manera de armar los grupos de trabajo para un área determinada o acerca de la validez los centros de evaluación, y también en tareas como organización de una reunión externa.

Preparador o Educador

Es imperativo que el consultor en Desarrollo Organizacional conozca el proceso para la enseñanza de adultos y como diseñar y llevar a cabo actividades docentes.

Colaborador en la resolución de problemas

El consultor proporciona su ayuda al cliente en aspectos tales como:

- Discernir entre los síntomas y las causas de los problemas
- Generar soluciones alternativas

Planear y poner en práctica acciones correctivas

En general, el consultor plantea muchas preguntas y cuestiones de modo que se generen datos útiles de trabajo y el cliente se una al proceso de toma de decisiones.

Buscador de hechos

Al desempeñar este papel el consultor se convierte en investigador por medio de entrevistas, observaciones o al conducir una entrevista

Reflector

Esta característica implica formular preguntas que ayuden a aclarar una situación o quizás a cambiarla. Puede actuar como facilitador o catalizador de la acción. Es posible que esta característica implique un papel pasivo pero lo cierto es que el consultor no solo se muestra activo, sino también confrontativo según el tipo de preguntas formuladas

Por otro lado Harvey afirma que las características del consultor o agente de cambio, para que pueda ser denominado como tal, son las siguientes:

- Ayudar al cliente a articular una solución basada en la realidad que le gustaría alcanzar.
- Ayudar al cliente a evaluar la realidad potencial de las situaciones que le impiden emprender la acción.
- Reconocer el temor del individuo a la separación
- Reconocer la necesidad de conexión como protección parcial contra la verdadera tensión que acompaña inevitablemente a la separación

- Ayudar al cliente a encarar la realidad de que a pesar de su planeación y sus intenciones puede proceder a una elección cuyos resultados finales quizá no le agraden.
- Ayudar al cliente a comprometerse a vivir con las consecuencias, cualquiera que sea la decisión que tome respecto a la implantación de un proceso de Desarrollo Organizacional

Margulies ha definido las características del consultor de modo diferente y más genérico y dice que una de ellas es el ser marginal o fronterizo lo que implica relacionar su actuación con un límite o borde.

Esta característica del consultor o agente de cambio consiste en fusionar dos conceptos bilaterales pero al mismo tiempo relacionados, el aspecto técnico (racional) y el aspecto del proceso (intuitivo) sin mostrarse ni demasiado orientado hacia lo técnico ni demasiado hacia el proceso. El consultor actúa en la frontera de estos dos modelos sin respaldar ni aceptar totalmente ninguno de ellos. Margulies incluye otras dos fronteras más: la de las actividades y la de la pertenencia. El consultor deberá actuar respecto a las dos en su límite. Por lo que respecta a las actividades de cambio particularmente en cuanto a la ejecución, tiene que ayudar, pero sin verse jamás directamente involucrado. Por lo que respecta a la pertenencia, el consultor en Desarrollo Organizacional jamás esta totalmente dentro ni fuera: aunque tiene que

involucrarse jamás podrá ser un miembro de la organización cliente tratándose de un consultor externo, lo que es más recomendable ya que el ser miembro significa que existe un interés creado, una relativa ausencia de objetividad. Sin embargo el estar totalmente apartado, significa que el consultor no puede captar, no puede hacer uso de sus sentimientos como datos para una comprensión más cabal de la organización cliente. Estar al margen de los miembros de la organización significa que llega a estar suficientemente incluido para comprender los sentimientos y percepciones de los miembros de la organización cliente, pero también suficientemente distanciado para ver estos sentimientos y percepciones como lo que realmente son. Ser marginal es fundamental para el consultor tanto externo como interno. El principal interés que debemos dejar claro es que aunque el consultor en Desarrollo Organizacional sea interno jamás podrá ser consultor de su propio grupo, ya sea que este grupo sea un departamento o una división de la compañía, ya que las soluciones propuestas por el consultor interno hacia su mismo grupo de trabajo carecerían de objetividad.

En este caso sería más adecuado que se dedicara a dar servicios a los demás departamentos dentro de la organización propia.

Beer, nos habla de ciertas características personales que pueden emplearse de modo flexible para que un consultor en Desarrollo Organizacional sea efectivo:¹

¹ W. Warner Burke, Desarrollo Organizacional, México, SITESA

Generalista y Especialista

El consultor en Desarrollo Organizacional es generalista en cuanto a su perspectiva organizacional administrativa y especialista en el proceso de diagnóstico e intervención organizacional.

Integrador

Cuida de que se establezcan enlaces clave entre los clientes y los recursos necesarios, como llamar a un experto para la implantación de un cambio específico, y entre diversos subsistemas dentro de la organización cliente, particularmente entre la gerencia máxima y determinados grupos de staff, como los relacionados con la planeación y la administración de recursos humanos.

Neutralidad

El consultor en Desarrollo Organizacional no tendrá la autoridad propia de cargo alguno entre los miembros de la organización cliente, ni ningún interés particular respecto a la solución de los problemas de la organización, tampoco abrigará deseos de alcanzar un alto cargo dentro de la organización cliente, y será neutral respecto a la política interna de la organización.

Credibilidad

Cuanto más pueda demostrar el consultor en Desarrollo Organizacional que posee un conocimiento cabal de la organización y su funcionamiento, y cuanto más asociado esté a los éxitos de la organización y no a sus fracasos, tanto más elevada será su credibilidad, ya que la credibilidad es una variante importante ligada al éxito del Desarrollo Organizacional.

Marginalidad

En esta característica Beer coincide con Margulies y cita los mismos conceptos, apoyando la argumentación de que el consultor desempeña un papel fronterizo

De este modo podemos afirmar que de las características de un consultor o agente de cambio depende el éxito en la implantación de un programa de Desarrollo Organizacional, ya que es él quien con la colaboración de los directivos de la organización cliente va a determinar tanto los medios que hay que utilizar, como las acciones a seguir para la implantación del cambio planeado. Así como el tiempo y los beneficios que se obtendrán.

5.3 PERFIL DEL AGENTE DE CAMBIO

Burke considera que el consultor en Desarrollo Organizacional debe contar con diez aptitudes primordiales que son clave para su eficacia en la implantación y diseño del proceso.¹

- Aptitud para tolerar la ambigüedad. Toda organización es diferente, y lo que antes dio resultado tal vez no funcione ahora: todo proceso de Desarrollo Organizacional debe partir de cero, y es mejor comenzar con unos pocos conceptos preconcebidos diferentes de las características generales de los sistemas sociales.
- Aptitud para influir. A menos que el consultor goze del poder de persuasión y tenga algo de talento para lograrla, es probable que triunfe en el campo del Desarrollo Organizacional únicamente en pequeña escala.
- Aptitud para hacer frente a situaciones difíciles. Gran parte del proceso de Desarrollo Organizacional consiste en poner al descubierto cuestiones a las que los miembros de la organización rehuyen enfrentarse.
- Aptitud para apoyar y enseñar a los demás. Esta aptitud tiene particular importancia en épocas de conflicto y tensión: también es crítica justo antes y durante la primera experiencia del gerente en la formación de equipos.
- Aptitud para saber escuchar y empatizar. Esto tiene especial importancia durante las entrevistas, en situaciones conflictivas y cuando el estrés del cliente es alto.

¹ W. Warner Burke, Desarrollo Organizacional, México, SITESA.

- **Aptitudes para reconocer con rapidez los propios sentimientos e intuiciones.** Es importante que el consultor sea capaz de distinguir entre sus propias sensaciones y las del cliente, y también de hacer uso de estas sensaciones e intuiciones como intervenciones, cuando sea adecuado y oportuno.
- **Aptitud para conceptualizar.** Es necesario pensar y expresar con palabras comprensibles determinadas relaciones tales como las de causa-efecto y si-entonces que existen dentro del contexto sistémico de la organización cliente.
- **Aptitud para descubrir y movilizar la energía humana.** Tanto dentro de sí mismo como de la organización cliente. Hay energía por ejemplo en la resistencia, y lo probable es que las intervenciones del consultor tengan mayor eficacia cuando echen mano de la energía interna de la organización y aporten su orientación, para uso provechoso de esa energía. Es decir poder sensibilizar de la necesidad del cambio en el momento que se necesite.
- **Aptitud para crear oportunidades de aprender.** Esta aptitud no quedará reservada para las actividades en el salón de clases, sino que también se deberá utilizar en el trabajo, durante las reuniones y en la parte culminante de la labor general de cambio.
- **Aptitud para conservar el sentido del humor.** El humor pretende ser útil para disminuir la tensión. Aun cuando se supone que el Desarrollo Organizacional es un esfuerzo de cambio planeado se dan ciertas situaciones como en todos los ámbitos, en que los resultados de las acciones de los especialistas se salen de los planes, por lo que el consultor debe ser capaz de reírse un poco de sí mismo.

Además de estas aptitudes, Argyris agrega lo siguiente al perfil del consultor o agente de cambio en Desarrollo Organizacional.

- **Debe tener confianza en sí mismo y ser competente en las relaciones interpersonales**
- **Tener cierto sentido de misión respecto a su trabajo en calidad de profesional del Desarrollo Organizacional, es decir que deben creer que lo que están haciendo es meritorio y potencialmente útil para otros.**

Al igual que en otros campos, al dedicarse al ejercicio de una profesión, una de las formas de llegar a ser un consultor profesional del Desarrollo Organizacional es la experiencia, acompañada de la correspondiente retroalimentación. Además existe otro camino que complementa al de la experiencia y es una combinación de la formación académica con la preparación no académica. Es decir teórica y práctica.

En las universidades se imparten cursos y materias respecto a los conocimientos teóricos que se consideran necesarios para el profesional en Desarrollo Organizacional. Según Burke el profesional debe contar con conocimientos en las siguientes materias:

Psicología organizacional o conducta organizacional. Proporciona las bases necesarias para comprender el comportamiento humano de un contexto

organizacional. Además de que como vimos anteriormente, el **Desarrollo Organizacional** es la evolución de las diversas disciplinas del comportamiento humano.

Dinámica de grupos. Es imprescindible el curso de esta materia ya que las **organizaciones** están constituidas por subsistemas generalmente en forma de grupos de trabajo o equipos gerenciales. Mediante ésta materia se conocen los aspectos conceptuales del comportamiento de grupo, así como la aplicación de estos conceptos **para ayudar a comprender** la utilidad de los grupos dentro de las organizaciones.

Métodos de investigación. Es útil para saber las técnicas de aplicación de los diferentes métodos de recolección de información.

Enseñanza de adultos. Es útil para enseñar a los miembros de la organización a aprender de sus propias experiencias así como comprender la fundamentación de los programas de capacitación.

Desarrollo de Carrera. Es importante que cuenten con esta base debido a que el consultor se ve relacionado a menudo con el diseño de programas que implican la planeación de recursos humanos.

Consultoría y entrevistas. Puede proporcionar al consultor aptitudes que le ayuden en el momento o fase del diagnóstico así como para brindar ayuda específica a los miembros de la organización.

Desarrollo Organizacional. Es por demás importante que el consultor conozca las bases de la actividad profesional a la que se dedica para poder aplicar correctamente **sus conocimientos.**

Capacitación y Desarrollo. Este tipo de materias proporciona información útil acerca del diseño de programas y de como dirigir ciertas actividades de enseñanza

Investigación de la acción y consultoria. Puede ser equivalente al curso de Desarrollo Organizacional. Por lo general brinda experiencia en la capacitación de datos para el diagnostico, retroinformación y cambio planeado

Administración de recursos humanos. Esta materia proporciona los cimientos propios de la función organizacional que mas estrechamente se relaciona con el Desarrollo Organizacional.

Consultoria de procesos. Esta materia, proporciona los conocimientos al consultor acerca de lo que son los procesos, permitiéndole lograr que el cliente perciba lo que ocurre alrededor de él, dentro de él y entre él y la otras personas. Los sucesos que se observan y de los cuales se busca obtener cierto aprendizaje, son las acciones cotidianas y el flujo de trabajo normal entre los miembros de la organización, así como las juntas y encuentros informales. Incluyendo las nociones sobre el conflicto

Teoría organizacional Es útil para que el consultor tenga los elementos en conocimientos acerca del comportamiento organizacional, el diseño organizacional, la eficiencia y la organización como sistema.

La preparación no académica se refiere a ciertos cursos o seminarios de utilidad para el profesional en Desarrollo Organizacional sobre algunos de los siguientes temas:

- **Adiestramiento en laboratorio**
- **Laboratorio de crecimiento personal**
- **Teoría y práctica de capacitación**
- **Habilidad de consultoría**
- **Laboratorio de Desarrollo Organizacional**
- **Programas de formación de equipos**
- **Experiencia supervisada**
- **Consultor interno de una organización grande**
- **Asociaciones profesionales**
- **Programas avanzados de desarrollo profesional**

Resumiendo, podemos enumerar en base a lo anterior que el consultor o agente de cambio en Desarrollo Organizacional debe tener los siguientes conocimientos y habilidades:

Conocimientos sobre las siguientes áreas:

- **Ciencias de la conducta humana y su aplicación**
- **Diseño y dirección del cambio organizacional**
- **Conocimiento de si mismo**
- **Naturaleza y características de las organizaciones**
- **Naturaleza de la conducta humana**

- **Comportamiento dentro de los grupos y comportamiento de los grupos dentro de la organización**
- **Metodología de la investigación**
- **Manejo de la información**

Habilidades, el consultor debe tener la capacidad de:

- **Escuchar activamente y con empatía**
- **Formar relaciones basadas en la confianza y honestidad**
- **Colaborar planear y conducir actividades de aprendizaje**
- **Percibir la actitud de los demás**
- **Tener la capacidad de comunicar claramente sus ideas**
- **Poder trabajar eficientemente con grupos**
- **Asesorar con efectividad**
- **Diagnosticar problemas individuales u organizacionales oportunamente**
- **Sensibilización a nivel individual y grupal.**

Es muy importante que el consultor esté consciente de que para tener la categoría de consultor además de ser un profesional debe ser practicante en su área para que sus conocimientos y habilidades estén vigentes.

Independientemente de que existen varios tipos de agente de cambio los requisitos mencionados anteriormente a nuestro parecer pueden aplicarse generalmente como perfil del profesional en Desarrollo Organizacional.

5.4 TIPOS DE AGENTE DE CAMBIO

Como anteriormente mencionamos, existen los consultores externos a la organización y los que pertenecen a ella, o sea los consultores internos. Sobre estos últimos podemos decir que los profesionales internos del Desarrollo Organizacional, por lo general, ocupan posiciones dentro del área de personal o de la administración de recursos humanos. Aunque existen excepciones por ejemplo en algunos casos las responsabilidades del consultor interno del Desarrollo Organizacional, además de las funciones que ya conocemos, tienen también la responsabilidad de ser un órgano de consultoría e investigación. Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones es común que los profesionales de Desarrollo Organizacional se encuentren dentro del área de personal ya que su mandato se refiere principalmente al campo de las personas.

Hablando de agentes de cambio en general, sería interesante mencionar un tercer tipo de agente de cambio que se considera de suma importancia, y es la organización misma como agente de cambio dentro de un medio social o comunidad. Además de modificar la sociedad, generalmente sin intención, por medio de su estructuración de la

vida social y el impacto sobre los miembros de esa sociedad, las organizaciones son también entes activos en el proceso de cambio social. Esto puede apreciarse más claramente en el campo político en donde las organizaciones refuerzan, batallan y convencen para que se adopten leyes y normas que favorecen sus programas. Una decisión que es favorable para una organización conduce a programas que tienen gran influencia sobre la sociedad o comunidad en la que se encuentra la organización

Otro ejemplo sería sin duda cuando una entidad gubernamental se crea para desarrollar un programa nuevo, ésta entidad se convierte también en agente de cambio. Existen así infinidad de relaciones recíprocas entre las organizaciones y su medio ambiente, por lo que a medida que interactúan, cada una afecta a la otra. Es por ello que se considera a las organizaciones como agentes de cambio revolucionarios ¹

5.5 VENTAJAS DEL AGENTE DE CAMBIO

En base a los tipos de agente de cambio o consultor en Desarrollo Organizacional mencionaremos las ventajas de contar con cada uno de estos según Warner Burke:²

Idealmente el Desarrollo Organizacional debe ser dirigido por una combinación de consultores internos y externos, al menos en sus inicios.

¹ Richard R. Hall, Organizaciones estructura y proceso, México, Prentice Hall

² Stephen R. Michael, et. al., Técnicas para el cambio organizacional, México, McGraw Hill.

El consultor externo puede traer las siguientes ventajas a la organización cliente :

- Conocimiento y capacidades adicionales que suplementen o contemplan al consultor interno
- Un punto de vista mas objetivo

Por otro lado, el consultor externo no puede conocer ni comprender a la organización en su totalidad como el interno.

El principal papel del consultor interno es mantener el esfuerzo del Desarrollo Organizacional una vez que este ha comenzado. Por lo tanto el objetivo principal del consultor externo es tratar de hacer los arreglos necesarios para nombrar un consultor interno, es decir cuando no existe uno. El agente de cambio interno seleccionado generalmente es un miembro del departamento de personal que tenga el potencial y este entrenado de cierta manera para que tenga la capacidad de sensibilizar a los miembros de la organización sobre la necesidad del cambio.

Lippitt, Watson y Westley describen el cambio en una organización como un proceso de cinco pasos, de este proceso podemos derivar las ventajas del agente de cambio, ya que será él quién determine las acciones a seguir en cada una de las etapas para implantar el proceso de cambio en una organización:¹

¹ Stephen R. Michael, et. al , Técnicas para el cambio organizacional, México, McGraw Hill

- **Desarrollo de una necesidad de cambio (Descongelamiento)**
- **Establecimiento de una relación de cambio con el cliente**
- **Trabajo hacia el cambio**
- **Generalización y estabilización del cambio (Consolidación)**
- **Terminación de la relación**

Las ventajas del agente de cambio en el Desarrollo Organizacional, es que son capaces de:¹

- **Crear en toda la organización un clima abierto orientado a la solución de problemas**
- **Complementar la autoridad que comparte el papel o status con la autoridad que da el conocimiento y la competencia.**
- **Situar las responsabilidades de toma de decisiones y solución de problemas lo más cerca posible de las fuentes de información**
- **Crear confianza entre personas y grupos en toda la organización**
- **Hacer que la competencia sea más pertinente para las metas del trabajo y llevar al máximo los esfuerzos cooperativos**
- **Elaborar un sistema de recompensas en el que se reconozca tanto el logro de las metas de la organización como el desarrollo de las personas.**
- **Intensificar en los trabajadores el sentimiento de que ellos son "dueños" de los objetivos de la organización.**

¹ Warren G Bennis, *Desarrollo Organizacional, su naturaleza, orígenes y perspectivas*, México, Fondo Educativo Interamericano

- Ayudar a los gerentes a realizar su función de acuerdo con objetivos pertinentes, en vez de hacerlo de acuerdo con "prácticas del pasado" o con objetivos que carecen de sentido en su área de responsabilidad
- Aumentar el autocontrol y la autodirección de las personas que forman parte de la organización.

Para que cualquier proceso de cambio resulte exitoso, el agente de cambio debe asegurarse de contar con la cooperación de las personas afectadas por el proceso de cambio.

Ahora consideramos de importancia mencionar las ventajas del agente de cambio o consultor en Desarrollo Organizacional externo, y las ventajas del agente de cambio o consultor que pertenece a la organización:

a) Se utilizan los servicios de los expertos para mostrar a los miembros de la organización que el cambio es racional.

- Los expertos externos pueden cumplir con este propósito de manera objetiva y correcta
- Los expertos internos suelen tener más credibilidad

De una u otra forma no debe dejarse a un lado, que es una de las funciones del consultor o agente de cambio, ya sea interno o externo, el implementar los mecanismos o acciones necesarias para convencer a los participantes de que el cambio va a funcionar.

b) Existe la necesidad de una estrategia educativa para proporcionar a los individuos la información necesaria para que decidan si se comprometen o no con el proceso de cambio.

- El agente de cambio externo puede trabajar en coordinación con la gerencia o con los altos ejecutivos para diseñar los medios que servirán como herramientas para involucrar a todos los miembros de la organización en la implantación del cambio planeado.
- Los agentes internos, son los funcionarios de la compañía, y ellos pueden persuadir personalmente a la gente de que el cambio propuesto es deseable

c) Cuando es necesario hacer uso de la presión.

- El consultor externo al hacer sus recomendaciones hace una presión implícita sobre todos los miembros de la organización, sin necesidad de manifestar literalmente las presiones o los medios de que se valdrán sus procedimientos para ejercer presión sobre los miembros de la organización

- **En sí las organizaciones siempre ejercen una cierta presión a sus miembros por el simple hecho de pertenecer a ellas. En el caso de la implantación de un proceso de cambio, las facciones poderosas de una organización pueden forzar un cambio al hacerles ver a las partes menos poderosas que no existe alternativa aceptable para rechazar un proceso de cambio, y por el contrario hacerles ver que su participación es un compromiso con la organización**

Además de las ventajas en los casos mencionados anteriormente, se considera necesario dar especial énfasis en dos ventajas que a nuestro parecer son las más significativas y establecen la gran diferencia entre el agente de cambio externo e interno:

- La ventaja del agente de cambio externo, es que cuenta con la suficiente objetividad que le permitirá implementar el proceso de cambio adecuado que le permita a la organización lograr la máxima eficiencia
- Por otro lado la gran ventaja del agente de cambio interno es que se encuentra familiarizado con los miembros de la organización, además de conocer los procedimientos administrativos, tecnológicos, productivos, etc con los que trabaja la organización.

De estas dos grandes ventajas podemos derivar la necesidad, primero de un agente de cambio externo para detectar los problemas o áreas con necesidad del cambio, así

como para adoptar o diseñar el modelo de Desarrollo Organizacional que permitirá a la organización lograr la máxima eficiencia. Este consultor o agente de cambio externo deberá actuar en coordinación con un agente de cambio interno que este totalmente familiarizado con la organización a la que pertenece, de este modo la interacción de los agentes de cambio interno y externo permitirá

- Localizar los problemas o fallas en la organización, gracias a la objetividad del agente externo, ya que muchas veces puede darse el caso de que un individuo perteneciente a la organización este tan familiarizado con los problemas que ni siquiera se percate de la necesidad de cambio en estas áreas
- Como ya mencionamos el Desarrollo Organizacional es un proceso a largo plazo, entonces se necesitará un agente interno, encargado de vigilar que las recomendaciones del agente externo sean ejecutadas, hasta completar todas las etapas propuestas por el modelo de Desarrollo Organizacional recomendado por el consultor externo.

Aunque para el caso de una microempresa de servicios no se cuente con un departamento de personal propiamente dicho, existe un encargado de desempeñar la función de dicho departamento.

Sintetizando, en el siguiente cuadro hacemos énfasis en las ventajas y desventajas del consultor externo y del consultor interno.¹

¹ L.A. Sandra Luz González López, Apuntes

CONSULTOR EXTERNO	
<i>VENTAJAS</i>	<i>DESVENTAJAS</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Se trata de un experto en el ramo • Posee un conjunto de medios ultramodernos y su encauzamiento ha sido hacia la investigación de operaciones de desarrollo de las organizaciones • Puede ofrecer un nuevo enfoque o perspectiva • Brinda confianza y objetividad • Imparcial • Toma riesgos • No depende del sistema de premios y castigos del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere de tiempo y esfuerzo para conocer más al cliente • Deberá pasar un tiempo para acoplarse y conocer los problemas debatibles y los urgentes • Si son relaciones temporales, sólo podrá desempeñar un papel limitado en las operaciones del Desarrollo Organizacional
CONSULTOR INTERNO	
<i>VENTAJAS</i>	<i>DESVENTAJAS</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Conoce a fondo la organización • Se halla disponible para prestar atención constante al trámite de los cambios • Está generalmente al tanto de las cuestiones debatibles y los problemas vigentes • Está capacitado para prestar al organismo los mismos servicios que el consultor externo 	<ul style="list-style-type: none"> • No todos lo consideran experto • Muchas veces se tiene que ajustar a los recursos de la empresa y necesidades de esta • Quizá lo dominen prejuicios y sentimientos subjetivos • Puede tener intereses creados • Depende del sistema de premios y castigos • Existe la tendencia a delegar responsabilidades como a cualquier otro especialista

5.6 IMPORTANCIA DEL AGENTE DE CAMBIO

La importancia del agente de cambio radica en la naturaleza de sus funciones, primero, como sensor de problemas; segundo, como diseñador del proceso de cambio en este caso del modelo de Desarrollo Organizacional adecuado; tercero, es quien implementa dicho proceso, vigila su cumplimiento y que el programa logre sus objetivos; cuarto, educa a la organización para que se acostumbre a su nuevo modo de vida, una vez concluido el proceso de Desarrollo Organizacional

Las personas no deben sentirse a esperar que el cambio suceda, el cambio debe planearse tomando en cuenta las capacidades de la organización para cambiar. Así como aprovechar las condiciones organizacionales que sean favorables para el cambio.

Existe una situación dentro de las organizaciones, en la cual es de vital importancia la intervención de las habilidades del consultor en Desarrollo Organizacional, y esta situación es, la resistencia al cambio.

Al observar a la mayoría de las organizaciones, es evidente que los cambios tecnológicos con beneficios tangibles y muy escasas consecuencias negativas, son

aceptados rápidamente. Sin embargo los cambios que afectan las relaciones sociales toman más tiempo para ser implantados.¹

Pocas cosas son tan frustrantes para quienes proponen un cambio, como la oposición de algunas de las personas que serán afectadas por él. Ésta no es una situación fuera de lo común, ya que muy pocos cambios reciben apoyo unánime, sin embargo esta falta de apoyo puede traducirse en una gran variedad de comportamientos que pueden considerarse como destructivos para el esfuerzo de cambio, en este caso el Desarrollo Organizacional, como técnica de cambio planeado contempla también las herramientas necesarias para tratar adecuadamente con la resistencia al cambio. Para ello se deben entender primero las razones de la misma.²

- Hay una tendencia a considerar a las personas que se resisten a un cambio como egoístas y conservadores
- Aquellos que se oponen al cambio pueden pensar que este no es lo mejor para la organización.
- A veces la gente se resiste a un cambio debido a que no tiene información suficiente
- Las personas no comprenden la necesidad del cambio
- En ocasiones la resistencia al cambio obedece a razones personales y de política
- Un grupo puede presentar resistencia al cambio, cuando este amenaza destruir el grupo.

¹Fremont E. Kast, et. al. , Administración en las organizaciones, México, McGraw Hill

²Warren B. Brown, et. al. , Teoría de la organización y la administración, enfoque integral, México, Noriega Limusa

- Cuando el cambio amenaza modificar el sistema de recompensas ya sea en un grupo o a nivel individuo.
- Los cambios amenazan las inversiones que los individuos o grupos han hecho en su experiencia, es decir en el estado de cosas imperante

Las acciones administrativas para contrarrestar la resistencia al cambio se citan en el siguiente cuadro:

RAZONES PARA LA RESISTENCIA	ACCIÓN ADMINISTRATIVA APROPIADA
El cambio se considera inapropiado para la organización	Volver a evaluar la propuesta de cambio, experimentar con cambios alternativos
Los empleados están mal informados	Proporcionar información adicional
La resistencia se presenta por fines egoístas	Responder a la resistencia como si fuera legítima
Preocupaciones por el mantenimiento de grupo	Investigar formas como podría preservarse el grupo, proporcionar información adicional, permitir más tiempo para formar un nuevo grupo una vez que el cambio se implante
Preocupaciones por los costos de perder lo invertido	Minimizar los cambios que vuelvan anacrónicas a las habilidades importantes o desequilibren el sistema de grados

Se considera mejor ejecutar las acciones correctivas de modo que lleven al grupo o individuo que se resiste al cambio a una transición suave que influya en su manera de pensar y en la forma y enfoque que tiene a cerca del cambio en su organización .

Otra situación en la que podemos observar la importancia del agente de cambio además de solucionar los problemas que acarrea la resistencia al cambio, es la reconciliación del poder con el Desarrollo Organizacional

El consultor en Desarrollo Organizacional, ya sea externo o proveniente de la propia organización, se encuentra con un conjunto de problemas de poder diferentes de aquel al que normalmente se enfrenta un gerente de línea ¹

El poder del puesto no es un factor tan importante debido a la naturaleza pasajera de los proyectos dentro de las organizaciones cada etapa del proceso de Desarrollo Organizacional requiere que el consultor maneje aplicaciones nuevas y diferentes del poder, por ejemplo el tipo de poder necesario para lograr el acceso a los ejecutivos clave no es el mismo que se utiliza para convencerlos de llevar el cambio a la práctica. Así mismo el consultor debe estar consciente de que es conveniente tener aliados con cierto grado de poder dentro de la organización cliente.

¹ Greiner Schein, Poder y Desarrollo Organizacional, México, SITESA.

A continuación el siguiente cuadro nos indicará criterios anteriores y obsoletos lo cual impide que se de un Desarrollo Organizacional, así también valores para el mejoramiento lo cual va a ayudar a que se dé el Desarrollo Organizacional ¹

CRITERIOS ANTERIORES Y OBSOLETOS (1960 AL 1980)	VALORES PARA EL MEJORAMIENTO (1990 AL 2000)
<ul style="list-style-type: none"> • En las empresas medianas existe un total desprecio a cualquier planeación 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica aplicada
<ul style="list-style-type: none"> • Todas las culpas de baja productividad se achacan al flojo e irresponsable trabajador 	<ul style="list-style-type: none"> • Fe ilimitada en las potencialidades del ser humano
<ul style="list-style-type: none"> • Visión negativa del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza en que el trabajo dignifica al hombre
<ul style="list-style-type: none"> • Nulo interés en el desarrollo de los subordinados 	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptar que el desarrollo y crecimiento ocupacional del subordinado, es una obligación de todo dirigente
<ul style="list-style-type: none"> • El único beneficio de la estructura es definir en que nivel estoy y qué status de poder obtengo con esta posición 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructuras de organización de acuerdo a objetivos claros, sencillos y dinámicos
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas administrativos en base a premios y castigos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración por integración y autocontrol para lograr "eficaz trabajo en equipo"

¹ L. A. Sandra Luz González López, Apuntes

Generalmente el agente de cambio gana poder cada vez que proporciona sus servicios a la organización. A continuación veremos las diferentes estrategias de poder que el consultor en Desarrollo Organizacional necesita poner en práctica a lo largo del proceso de cambio.

Estrategia de Acceso. Para iniciar un proyecto de cambio necesita tener acceso a los individuos clave en la toma de decisiones en la organización, esto sería la Estrategia de Acceso, ésto significa básicamente la forma en que el profesional en Desarrollo Organizacional da a conocer al cliente su capacidad para que contrate sus servicios. De la forma en que el consultor presente información a cerca de su propia reputación, antecedentes educativos, logros pasados, su experiencia etc , dependerá la confianza del cliente en la calidad de los servicios de profesional en Desarrollo Organizacional. El consultor eficiente debe tener la habilidad para preparar esta clase de material y que produzca una impresión favorable.

Las Estrategias de Convencimiento. Una vez que entra en contacto con los individuos clave de la organización, el consultor necesita mucho más que el poder de su reputación para hacer que el cliente acepte seguir adelante con el proyecto. Aquí el cliente evaluará otras características de la personalidad del consultor, para determinar si se ajusta a la cultura de la organización. Es importante que el consultor no espere pasivamente a que el cliente emita un juicio, sino que debe escuchar en forma activa la

problemática expuesta por el cliente. Así mismo debe estar preparado con una serie propuesta de fases a seguir en caso de que el cliente decida seguir adelante.

Las Estrategias de Diagnostico. Significa que el consultor debe tener la habilidad de llegar al fondo del problema que el cliente percibe en la organización y ofrecerle al mismo tiempo información presentada de tal manera que atraiga su atención. Aquí el consultor hace uso del poder de la pericia, a la vez que forma una nueva base de información. Durante las entrevistas el consultor debe parecer objetivo y digno de confianza; luego debe analizar la información para proporcionar puntos de vista significativos que el cliente no hubiera podido descubrir por sí sólo.

Las Estrategias de Diseño. A partir de las bases de poder de la pericia y de tener información, el agente de cambio eficiente deberá proponer por lo menos unas fases de diseño tentativas, a las que el cliente pueda reaccionar, y ofrecer sugerencias para proponer su consideración. Éste diseño además de proporcionar información al cliente sobre el proceso de cambio, debe proporcionar al cliente la certeza de que el consultor sabe de lo que está hablando, además de proponer soluciones para los dilemas en que enfrenta la organización cliente, mediante un plan de acción viable.

Las Estrategias de Cambio. El consultor ganará y empleará el poder de la personalidad demostrando ser sensible al tono y al momento del proceso que se está desarrollando. Habrá muchas ocasiones en que el agente de cambio deba intervenir hábilmente para llevar adelante la discusión. Surgirán conflictos que de no atenderse entorpecerán el proyecto. En ocasiones las intervenciones deberán tratar con problemas

de contenido en los cuales se requiera conocimientos adicionales y en otras servirán para abrir la discusión para aquellos que se resistan al cambio de modo silencioso.

Estrategias del Retiro A medida que el proyecto avanza, el consultor debe comenzar a transferir a otros la responsabilidad de manejarlo y de llevarlo a término, y más tratándose de procesos a largo plazo como es el Desarrollo Organizacional. El agente de cambio debe ayudar a crear poder para otros. El agente de cambio astuto ayudara a organizar gradualmente a otros ejecutivos para que asuman el proyecto como propio, ya que a medida que el agente de cambio responde eficazmente y adquiere poder es probable que se dependa de él en gran medida. Al crear poder el consultor debe brindar apoyo, pero al mismo tiempo debe cuidarse de no sobresalir demasiado al otorgar ayuda pues pudiera ver menospreciados a los nuevos líderes.

Desde el punto de vista del Desarrollo Organizacional, el consultor funciona de modo orgánico e intenta intervenir de modo oportuno y de acuerdo con lo que el cliente necesita en ese momento. Consultar orgánicamente significa que el profesional tiene que hacer uso de sí mismo en calidad de instrumento, captando la necesidad del cliente a prestar atención no sólo a lo que se puede observar, sino también a las propias impresiones e intuiciones.¹

¹ W. Warner Burke, Desarrollo Organizacional, México, SITESA.

La práctica del Desarrollo Organizacional es una profesión con un número cada vez mayor de profesionales competentes.¹

Como ya hemos mencionado anteriormente, la investigación en el campo de Desarrollo Organizacional debe examinar procesos a largo plazo, provocados por ciertas intervenciones y conducentes a ciertos resultados predecibles. Esto se realiza a través de los procesos de cambio y son precisamente estos procesos los que dan una gran importancia a la tarea de consultor en Desarrollo Organizacional.

Durante el transcurso del tiempo, desde que se creó la técnica del Desarrollo Organizacional, los profesionales han venido formulando una serie de herramientas que les sirvan como termómetro a fin de averiguar el estado en que se encuentra el sistema cliente. Estas herramientas le permitirán examinar desde el sistema de valores de la organización cliente, hasta la naturaleza de la estructura organizacional. Sin embargo aunque muchas de éstas herramientas se le pueden proporcionar teóricamente al consultor como parte de su formación académica, como ya mencionamos anteriormente, es de suma importancia que el consultor formule las herramientas adecuadas para cada caso en particular, para lo cual deberá partir de sus propias experiencias. De aquí se deriva otro aspecto en la importancia del agente de

¹ Warren G. Bennis, *Desarrollo Organizacional, su naturaleza, orígenes, y perspectivas*, México, Fondo Educativo Interamericano

cambio o consultor en Desarrollo Organizacional y es que a través de la práctica de su profesión se convierten en generadores de conocimiento.

Otro aspecto de importancia es la necesidad de profesionales del Desarrollo Organizacional bien entrenados y de tiempo completo. Pues sin ellos, ¿quién diseñará el futuro y ayudará a crear las organizaciones que puedan dar libertad a nuestro potencial humano y dominar el ambiente?¹

El agente de cambio al implementar un proceso de Desarrollo Organizacional en una microempresa de servicios, es de suma importancia, ya que está generando un programa educativo que involucre a todos los miembros de la organización, permitiéndole además de solucionar sus conflictos, establecer las operaciones que le permitirán a la organización lograr la máxima eficiencia

¹ Warren G. Bennis, Desarrollo Organizacional, su naturaleza, orígenes, y perspectivas, México, Fondo Educativo Interamericano

CONCLUSIONES

Existen diversas circunstancias que dan lugar a la necesidad de implantar el cambio en las organizaciones, por ejemplo el crecimiento de los mercados, el desarrollo de nuevos productos, la globalización económica de los mercados internacionales, e incluso las crisis económicas por las que atraviesan todos los países y muchos otros fenómenos de índole económica. La implantación de un cambio planeado habilita a la organización para poder enfrentar la competencia en las condiciones imperantes del medio que le rodea.

Las organizaciones se encuentran en una constante búsqueda de nuevas filosofías y técnicas de administración de los recursos humanos, materiales y tecnológicos. Una herramienta fundamental es el Desarrollo Organizacional el cual busca llevar a cabo un esfuerzo a largo plazo que redunde en un crecimiento organizacional y contribuya a que la organización pueda lograr la máxima eficiencia.

Los alcances del presente proyecto fueron los de sentar las bases de sustento para conocer teóricamente los principios y conceptos que integran a la organización y su estructura, así como los orígenes y diferentes modelos del Desarrollo Organizacional, lo que permite su correcta aplicación con el fin establecido de lograr la máxima eficiencia en una microempresa de servicios.

Una de las grandes ventajas del Desarrollo Organizacional que pudimos identificar, es que es un sistema variable y capaz de autorrenovarse además de contar con mecanismos de mejora continua, es decir la máxima eficiencia, lo que nos lleva a comprobar la hipótesis establecida

Encontramos también que por sus características el Desarrollo Organizacional resulta una herramienta ideal para implementar el cambio en una microempresa de servicios enfocándolo a lograr la máxima eficiencia

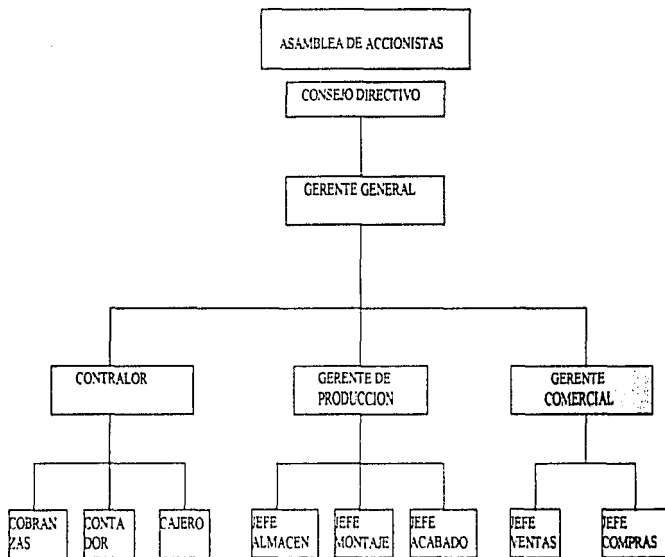
Se encontró adecuada la aplicación del Desarrollo Organizacional, ya que los niveles jerárquicos en una microempresa de servicios aunque están definidos en teoría, al operar cotidianamente pierden la delimitación de las funciones y el grado de responsabilidad del cargo, el problema se acentúa ante la carencia de un plan de trabajo previamente establecido. Así mismo aunque teóricamente existan los niveles jerárquicos en una microempresa de servicios, al ser su personal pequeño en número, no existe una gran diferenciación de autoridad-responsabilidad, principalmente entre los cargos ejecutivos, por lo que más que delimitar funciones se busca un avance hacia una gran colaboración y poca competencia entre los cargos, y que las decisiones se tomen con base en las fuentes de información y no en base a las funciones organizacionales.

Por último, cabe mencionar que el papel que juega el agente de cambio en la tarea de Desarrollo Organizacional, para las organizaciones es determinante, además de ser el sensor de discrepancias o descubridor de problemas, como lo dijimos en su momento su labor es fomentar el cambio, la eficiencia, productividad, innovación, calidad total y desarrollar íntegramente a la organización a la cual presta sus servicios como profesional del Desarrollo Organizacional, ya que su imagen y prestigio profesional se verán reflejados a través de los resultados que obtenga el cliente con su intervención.

ANEXOS

ANEXO 1

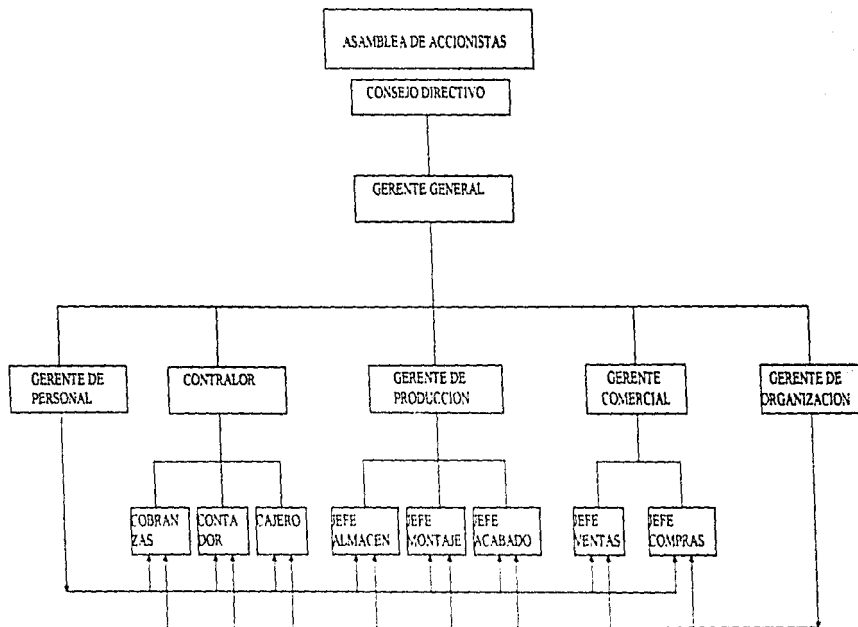
SISTEMA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL LINEAL*



* Fuente: Agustín Reyes Ponce, Administración de empresas, Limusa Noriega, México

ANEXO 2

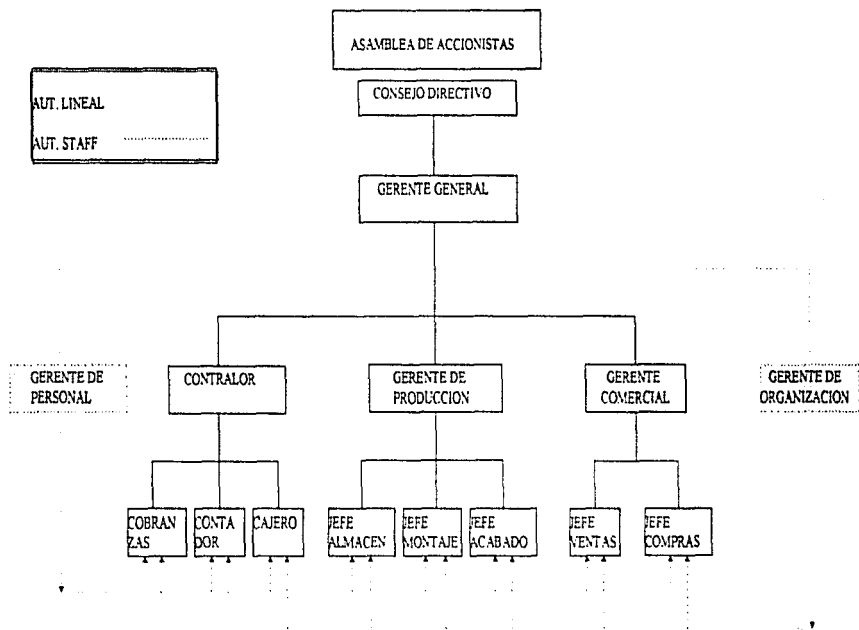
SISTEMA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONAL*



*Fuente: Agustín Reyes Ponce, Administración de empresas, Limusa Noriega, México

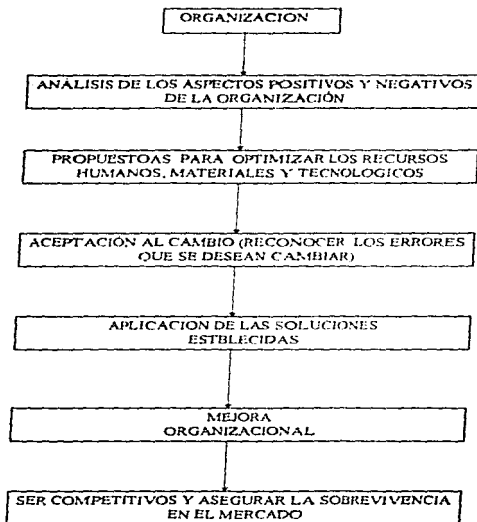
ANEXO 3

SISTEMA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL LÍNEAL Y STAFF*



* Fuente: Agustín Reyes Ponce, Administración de empresas, Limusa Noriega, México

ANEXO 4 PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL ESQUEMATIZADO*



* Fuente: L. A. Sandra Luz González López, Apuntes

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Agustín Reyes Ponce

Administración de empresas

México, Limusa, 1968

Amitai Etzioni, Eva Etzioni

Los cambios sociales

México, Fondo de Cultura Económica, 1974

Amitai Etzioni

Organizaciones modernas

México, Editorial Hispano Americana, 1972

Andrea Zerilli

Fundamentos de organización y dirección general

España, Ediciones Deusto, 1981

Arturo Rosenbluth

El método científico

México, Centro de Investigación y Estudios Avanzados

Beniss Warren G.

Desarrollo organizacional, su naturaleza, origen y perspectivas

México, Fondo Educativo Interamericano, 1973

Bernard Prouvost

Innovar en la empresa

Colombia, Alfaomega Grupo Editor, 1995

Bruke Wyattwarner

Desarrollo organizacional, punto de vista normativo

México, Sistemas Técnicos de Impresión, 1988

Carlos Augusto Audirac Camarena, et. al.

ABC del desarrollo organizacional

México, Trillas, 1994

Charles Perrow

Análisis de la organización

México, Editorial Continental, 1982.

Cynthia D. Scott, et. al.

Como dirigir el cambio en las organizaciones

México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1993

David P. Hanna

Diseño de organizaciones para la excelencia
en el desempeño

México, Sistemas Técnicos de Edición, 1990

David R. Hampton

Administración

México, McGraw Hill, 1989

David Silverman

Teoría de las organizaciones

México, Ediciones Nueva Visión, 1970

Edgar F. Huse, James L. Bodwitch

El comportamiento humano en la organización

España, Ediciones Deusto, 1975

Edgar H. Schein

Consultoría de procesos: su papel
en el desarrollo organizacional

E. U. A., Fondo Educativo Interamericano, 1973

Elena Hochman, Maritza Montero

Técnicas de investigación documental

México, Editorial Trillas,

Florencio Rodil Urrego, Francisco Mendoza Trejo

Conceptos fundamentales sobre la organización

México, Editorial Trillas, 1980

Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig

Administración en las organizaciones

México, McGraw Hill, 1993

Gary Dessler

Organización y administración enfoque situacional

México, Prentice Hall, 1979

George R. Terry

Principios de administración

México, Cía. Editorial Continental, 1975

Guillermo Gómez Ceja

Planeación y organización de Empresas

México, McGraw Hill, 1989

Hebert G. Hicks

Administración de organizaciones

México, Editorial Continental, 1984

Idalberto Chiavenato

Introducción a la teoría general de la administración

México, McGraw Hill, 1981

Jaime Lopera, Hernando Casas

Desarrollo organizacional, estrategias y modelos

México, Fondo Educativo interamericano, 1973

James L. Gibson, et. al.

Organizaciones, conducta, estructura y procesos

México, Editorial Interamericana, 1985

Jeffrey N. Lowenthal

Reingeniería de la organización

México, Panorama, 1995

L.A., M.A. Sandra Luz Gonzalez López

Apuntes de la asignatura de desarrollo organizacional

México, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 1996

Larry E. Greiner, Virginia E. Schein

Poder y desarrollo organizacional

México, Sistemas Técnicos de Edición, 1990

Newton Margulies, Anthony P. Raia

Desarrollo Organizacional

México, Diana, 1986

R. Hernández Sampieri, et. al.
Metodología de la investigación
México, Editorial McGraw Hill, 1991

Rafael Oropeza Monterrubio
Creatividad e innovación empresarial
México, Panorama, 1994

Richard Beckhard, Reuben T. Harris
Transiciones organizacionales
México, Sistemas Técnicos de Edición, 1988

Richard H. Hall
Organizaciones, estructura y proceso
México, Editorial Prentice Hall Internacional, 1985

Robert M. Fulmer
Administración y organización
México, Editorial Continental, 1979

Santiago Zorrilla, Miguel Torres Xammar
Guía para elaborar la tesis
México, Editorial Interamericana, 1986

Sergio Hernández y Rodríguez
Introducción a la administración
México, McGraw Hill, 1994

Stephen P. Robbins
Organization theory
E. U. A., Prentice Hall, 1983

Stephen R. Grossman, et. al.
Innovación, S.A.
México, Panorama, 1993

Stephen R. Michael, et. al.
Técnicas para el cambio organizacional
México, McGraw Hill, 1983

. Warner Burke

Desarrollo organizacional

México, Sistemas Técnicos de Edición, 1990

Warren B. Brown, Deniss J. Moberg

Teoría de la organización y la administración

México, Limusa, 1983

William H. Newman, et al

La dinámica administrativa

México, Diana, 1972