

103
24.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN

**“EL AGENTE DE CAMBIO COMO BASE FUNDAMENTAL EN LA
IMPLEMENTACION DE UN PROCESO DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL EN UN CENTRO DE COMPUTO”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A

ISAAC GABRIEL GAMBOA JARAMILLO

DIRECTORA. LIC. SANDRA LUZ GONZALEZ LOPEZ

CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO 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.



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CHAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CHAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXÁMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTO APROBATORIO

DR. JAIME KELLER TOKKEZ
DIRECTOR DE LA F.E.S. CHAUTITLAN
P R E S E N T E .

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

Con base en el art. 26 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

El Agente de Cambio como base fundamental en la implementación de
un Proceso de Desarrollo Organizacional en un Centro de Comercio

que presenta el presente Isaac Gabriel Gamboa Jaramillo
con número de cuentas: 9002516-9 para obtener el TÍTULO de:
Licenciado 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"
Chautitlan (caalli), Edo. de Mex. a 6 de Octubre de 1997.

PRESIDENTE L.A. Guillermo Aguilar Dorantes
VOCAL L.A. Angélica Hernández Araza
SECRETARIO L.A. Sandra Luz González López
PRIMER SUPLENTE L.A. Félix Pérez Rivera
SEGUNDO SUPLENTE Act. Delia Cuevas Salgado

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

**Gracias te doy señor por iluminarme y
guiarme por el camino del bien y protegerme
en todo momento.**

A MIS PADRES

Gracias Papá por apoyarme siempre, pero en especial; en los momentos más difíciles de mi vida, por enseñarme que la perseverancia y la cordura son cosas que nos harán llegar muy lejos y que el estar cerca de Dios me permitirá tener paz en mi interior.

Mami, para ti no existen palabras que pudieran expresar todo lo que siento por ti, este eterno agradecimiento por aquellos efímeros y a la vez interminables momentos de alegría y amor que me diste. Mamá, este es sólo un tributo que brindo a quien será por siempre la persona que más amaré en toda mi vida y por quien siempre guardare un profundo respeto y un lugar en mi corazón.

A MI SEGUNDA MADRE

A mi abuelita quien estuvo siempre a mi lado y a quien le debo lo que soy, porque como nadie tú has tenido una fortaleza sin igual y has padecido mis problemas tal vez más que yo. Sin ti no hubiera podido ser lo que soy.

Gracias abue por todo tu apoyo y tu amor de madre.

A MI ASESORA

A mi querida Licenciada Sandra Luz González López por darme una de las bendiciones más grandes de mi vida, el permitirme ser guiado de su mano y de la mano de Dios para lograr realizar esta Tesis y muchas otras cosas más.

Con todo mi cariño, admiración y sincero agradecimiento.

GRACIAS LICENCIADA.

A MI ESPOSA

Porque por ti haría todo, gracias por apoyarme todo este tiempo, hacerme tan feliz y quererme tanto junto con mi preciosa hija Gaby y darme la fuerza y ánimos para hacer realidad mis sueños que son también tuyos.

Las quiero mucho.

Ivonne y Gaby

A MIS HERMANOS

**A Marrita, Fely, Alfredo y Lupita por ser tan
buenos y siempre estar dispuestos a ayudar a
su hermano GABY.**

Los quiero Hermanos míos.

A MI ENTRAÑABLE AMIGO

A Jorge (Beto) por ser un hermano para mí,
porque tanto en las buenas como en las malas
has estado conmigo.

Cuenta siempre, incondicionalmente con mi
apoyo.

Te aprecio Hermano.

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

Por recibirme y forjarme como profesional y darme tanto tanto.

**A LA FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLÁN**

AL CCH AZCAPOTZALCO

Por mi época de oro como estudiante.

A MI JURADO

L.A. Guillermo Aguilar Dorantes.

L.A. Angélica Hernández Araiza

L.A. Sandra Luz González López

L.A. Félix Pérez Rivera.

Act. Delia Cuevas Salgado.

A TODOS MIS PROFESORES

Quienes desde la primaria, pasando por la secundaria, el CCH y la Facultad siempre me ofrecieron todos sus conocimientos para mi mejor formación.

A MI MAESTRO DE INGLES

Gracias a Sergio Valdivia por ese jalón de orejas sin el cual no habría llegado hasta aquí.

**AL CENTRO DE CÓMPUTO DE LA FES-
CUAUTITLÁN**

Por darme la oportunidad de integrarme a él, y
hacerme sentir tan bien.

A MI QUERIDA AMIGA NORITA

Te agradezco haberme soportado tanto tiempo, pero
más aún por haberme brindado tan bella amistad y
apoyarme de la manera como lo hiciste.

Tu amiguito.

A LA NENA

Gracias a ti Lupis, por tu orientación, consejos y por
ser tan buena amiga.

Sinceramente. Isaksito

A LOS DEL CENTRO DE CÓMPUTO

A ti jefe Ing. Miguel Alvarez Pasaye por todo el
apoyo, confianza y oportunidades brindadas.

A Socorrito por su alegría y ayuda.

A Carlitos por lo de Sr. Ejecutivo de Enlace

A mi maestro Moisisito.

A Vick por su serenidad.

A Jesús Olea.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En una organización el cambio y el avance son una constante que debe prevalecer ante todas las cosas.

Quien promueve y encausa el cambio es el desarrollo organizacional, y por lo tanto debe de contar con un profesional bien capacitado que pueda implementar un proceso de desarrollo organizacional elaborado de tal forma que responda a las necesidades de la organización.

Es por ello que contar con un profesional en desarrollo organizacional se torna indispensable para la implementación de un proceso de desarrollo organizacional.

De esta manera nos planteamos la siguiente pregunta:

¿Por qué es necesario el Agente de Cambio para la Implementación de un Proceso de Desarrollo Organizacional?

OBJETIVO

Mostrar la importancia del Agente de Cambio en la implementación de un Proceso de Desarrollo Organizacional dentro del Centro de Cómputo.

HIPÓTESIS

La función del Agente de Cambio será fundamental en la implementación de un Proceso de Desarrollo Organizacional en el Centro de Cómputo.

ÍNDICE

	Pág
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	i
OBJETIVO	ii
HIPÓTESIS	iii
Introducción	1
CAPÍTULO 1	
<i>GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES</i>	
1.1 Surgimiento de las Organizaciones	4
1.2 Concepto de Organización	7
1.3 Principales Características de las Organizaciones	9
1.4 Clasificación de las Organizaciones	11
1.5 Principales Estructuras Organizacionales	19
1.5.1 Importancia de las Estructuras Organizacionales	26
1.6 Importancia de las Organizaciones	28
1.7 La Organización y su Entorno	31
1.8 Problemática Actual de las Organizaciones	33
CAPÍTULO 2	
<i>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</i>	
2.1 Orígenes del Desarrollo Organizacional	36
2.2 Concepto de Desarrollo Organizacional	43
2.3 Objetivos del Desarrollo Organizacional	45
2.4 Principales Características del Desarrollo Organizacional	47
2.5 Modelos del Desarrollo Organizacional	50
2.6 Escuelas del Desarrollo Organizacional	55
2.7 Importancia del Desarrollo Organizacional	58

CAPÍTULO 3

EL AGENTE DE CAMBIO

3.1 Concepto de Agente de Cambio	61
3.2 Características del Agente de Cambio	63
3.3 Cualidades del Agente de Cambio	65
3.4 Aptitudes del Agente de Cambio	67
3.5 Perfiles del Agente de Cambio	70
3.6 Tipos de Agentes de Cambio	72
3.7 Importancia del Agente de Cambio	74

CAPÍTULO 4

EL AGENTE DE CAMBIO Y SU RELACION CON LOS GRUPOS

4.1 Orígenes de los Grupos	77
4.2 Concepto de Grupo	79
4.3 Uso de Grupos Organizacionales	81
4.4 Entrenamiento en Sensibilización	83
4.5 Paradigmas	89
4.5.1 Viejos Paradigmas	91
4.5.2 Nuevos Paradigmas	94
4.6 El valor del trabajo en equipo	96
4.7 Solución de Problemas por el Grupo	98
4.8 Toma de Decisiones por el Grupo	107
4.9 El Agente de Cambio y el Grupo	117
4.10 Los Tipos de Poder del Agente de Cambio	119

CAPÍTULO 5

PROPUESTA DEL AGENTE DE CAMBIO IDONEO PARA EL CENTRO DE CÓMPUTO DE LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTTLIÁN

5.1 Reseña Histórica del Centro de Cómputo	125
5.2 Función del Centro de Cómputo	127
5.3 Objetivos del Centro de Cómputo	128
5.4 Ubicación del Centro de Cómputo	129
5.5 Equipos del Centro de Cómputo	130

5.6 Población a la que Atiende	132
5.7 Cursos que Ofrece	133
5.8 Costo de los Cursos Y Demanda	137
5.9 Propuesta del Modelo de D.O.	140
5.9.1 "Fase 1" Recolección y Análisis de la Información	141
5.9.2 "Fase 2" Diagnóstico y Planeación	144
5.9.2.1 Diagnóstico	147
5.9.2.2 Respuestas a la Encuesta y a la Entrevista	148
5.9.2.3 Causas	150
5.9.2.3 Efectos	152
5.9.2.4 Ventajas y Desventajas	153
5.9.3 "Fase 3" Ejecución	155
5.9.3.1 Beneficios	157
5.10 Propuesta del Agente de Cambio	158
CONCLUSIONES	160
ANEXOS	164
BIBLIOGRAFÍA	180



INTRODUCCIÓN

En su inicio, el hombre se dio cuenta de que su supervivencia dependía de asociarse con los demás, y fue así como empezó a reunirse con otros para formar organizaciones que le permitieran subsistir en ese mundo tan hostil y difícil para él.

Con el paso del tiempo, las ciudades crecieron, y con ellas las operaciones que necesitaban realizar sus habitantes, los cuales, crearon organizaciones cada vez más complejas, que como consecuencia de este crecimiento algunas veces desordenado, no les permitía que la organización trabajara adecuadamente y que por ende no pudiera alcanzar sus objetivos.

Al término de la segunda guerra mundial, las organizaciones trabajaban inmersas en un mundo de transformaciones constantes, donde la tecnología crecía a pasos pocas veces previstos por el hombre, los cuales generaban cambios que rebasaban la capacidad de adaptación de la organización.

En un contexto con estas características, las empresas pueden acumular una serie de problemas en torno a la comunicación entre sus elementos, que de no ser atendidos, derivan en problemas permanentes que la organización por sí misma ya no puede solucionar, llegando a causar hasta la desaparición de la misma.

La solución no es fácil ni se tiene a la mano, para poder hacer que la organización cambie, se necesita contar con un profesional especializado, el cual esté perfectamente capacitado para poder aceptar el reto más difícil el cual es, generar un cambio en el factor humano, quien es el más complejo de manejar dentro de la organización.

A esta persona especializada, se le denomina "Consultor en Desarrollo Organizacional". El Desarrollo Organizacional, es una estrategia basada en las ciencias del comportamiento, que de ser aplicada correctamente, logra el cambio en las actitudes de los empleados, con lo que se valora al ser humano como principal promotor de cambio en el desarrollo de la organización, a través del intercambio de experiencias e integración de enfoques para contribuir a la mejora de su entorno, lo que da como consecuencia, el logro de los objetivos de la organización.

De esta manera, la organización que se busca estudiar, y a la cual se pretende sugerir la contratación de un Consultor en Desarrollo Organizacional, es el Centro de Cómputo de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES

FALTA PAGINA

No.

4

kilómetros, y no podemos olvidar a todas aquellas culturas que habitaron nuestro continente como los Incas, los Aztecas, los Mayas etc., quienes construyeron de la misma forma, grandes obras.

La organización permite conquistar el logro de las necesidades de primer orden de una manera rápida, y dar paso a actividades secundarias.

Seguimos avanzando en la historia, y es así como llegamos a la **Edad Media**, donde empiezan a surgir pequeños talleres familiares, que producían zapatos, ropa, o elaboraban productos para el trueque, los cuales constituyeron el siguiente paso en las formas de organización.

El hombre sigue su camino a lo largo de su propio devenir histórico, trabaja, produce y crece de una manera muy importante, lo cual nos permite llegar a la **Revolución Industrial**, aquellas organizaciones familiares pasan a convertirse en fábricas donde lo que se mueve y tiene el principal objetivo, es el capital, en otras palabras, el dinero. Es aquí donde se tiene la necesidad de una mayor y mejor estructuración de las organizaciones.

"Con la evolución de la humanidad se hizo indispensable un número creciente de organizaciones para atender a las necesidades sociales y humanas cada vez en mayor aumento".¹

"La sociedad está en continua evolución, surgen nuevas formas sociales, en tanto que las antiguas modifican sus formas y alteran sus funciones, adquiriendo nuevos significados. Esa evolución trae como consecuencia el surgimiento de una gran variedad de organizaciones, de las

¹ GOBIERNO FEDERAL. INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. MÉXICO. MARABO HILL. 1990. Pág. 231

cuales la sociedad empieza a depender más intensamente. El crecimiento de empresas de servicios, de asociaciones comerciales, de instituciones educativas, de hospitales, sindicatos, etc., provino de la necesidad de integración cada vez mayor de las actividades humanas en formas organizacionales más amplias".²

" Según Etzioni, la sociedad moderna al contrario de las sociedades anteriores, atribuye un elevado valor moral al racionalismo", a la eficiencia y a la competencia, pues la civilización moderna depende en gran parte, de las organizaciones como las formas más racionales y eficientes que se conocen de agrupación social. La organización crea un poderoso instrumento social mediante la coordinación de un gran número de acciones humanas. Combina el personal y los recursos, al reunir líderes, especialistas, trabajadores, máquinas y materias primas. Al mismo tiempo evalúa continuamente su realización y busca ajustarse, con el fin de alcanzar sus objetivos".³

² ETZIONI, AMITAI ORGANIZACIONES MODERNAS, MÉXICO PANORAMA 1992 Pág. 38

³ RACIONALISMO: Fuerza filosófica que en el plano y solución de los problemas se fundó con todo en la razón como facultad primario y cognoscitiva.
Rothson J

1.2 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Como hemos visto, el hombre, de naturaleza social, tuvo que agruparse para satisfacer sus propias necesidades.

Con el paso del tiempo, las organizaciones se han transformado y han adquirido nuevos significados, los cuales se plasman a continuación:

"Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas".

TERRY.

"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 objetivos señalados".

REYES PONCE.

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

MOONEY.

"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"

HALL.

"Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas y reconstruidas para lograr metas específicas".

ETZIONI.

"Es una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas"

LITTERER.

"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".

ZERRILLI.

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

SCOTT.

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

LIC, SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ.

Tomando en cuenta los conceptos anteriores, se dará el siguiente concepto:

" Una Organización, es un conjunto de personas, elementos y sistemas, reunidos en un sitio determinado, con un objetivo común".

ISAAC GABRIEL GAMBOA J.

1.3 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES

“Todas las organizaciones deben constituirse de cierta manera, según Etzioni, las organizaciones poseen las siguientes características:

a) División del Trabajo.

- Poder y responsabilidades de comunicación, que son casuales o establecidas por la tradición, pero planeadas intencionalmente a fin de intensificar la realización de los objetivos específicos.

b) Centros de Poder.

- Los cuales controlan los esfuerzos combinados de la organización y los dirigen hacia sus objetivos; esos centros de poder deben también reexaminar continuamente la realización de la organización y si es preciso, reordenar su estructura a fin de aumentar su eficiencia.

c) Sustitución del Personal.

- Esto es, las personas de poco rendimiento pueden ser dimitidas o designadas otras personas para desempeñar sus tareas. La organización también puede intercambiar su personal, mediante transferencias y promociones.”*

* ETZIONI, AMITAI ORGANIZACIONES MODERNAS, MEXICO PANORAMA 1992 Pág. 84

Idealberto Chiavenato comenta las características de la organización formal en los siguientes puntos:

a) División del Trabajo.

- Cuando un proceso es complejo, debe separarse en pequeñas tareas

b) Especialización.

- Al concentrarse cada individuo en tareas específicas, se generará un conocimiento muy alto sobre el trabajo realizado, con lo cual surge la especialización del trabajo.

c) Jerarquía.

- En toda organización es necesario un nivel que sea el que se encargue de desarrollar la función de mando, cuya misión es dirigir y controlar todas las actividades para que cumplan armoniosamente sus respectivas misiones.

d) Distribución de la Autoridad y de la Responsabilidad.

- Cada nivel jerárquico que está por encima de los demás niveles tiene mayor peso en las decisiones. Por toda la organización existen personas cumpliendo órdenes de otras situadas en niveles más elevados, lo que denota sus posiciones relativas, como también el volumen de su autoridad en relación con las demás posiciones.

e) Racionalismo de la organización formal.

- Es un conjunto de encargos funcionales y jerárquicos a cuyas normas de comportamiento todos sus miembros se deben sujetar.”*

* CHIAVENATO, IDEALBERTO. INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN MÉXICO: MCGRAW-HILL, 1997. Pág. 219

1.4 CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Con su evolución histórica, las organizaciones se han desarrollado de tal forma que hoy en día, tenemos muy diversas formas de identificarlas o de clasificarlas. En este contexto se presentan las siguientes clasificaciones.

“Genéricamente podemos clasificarlas en tres grandes ramas:

- a) De Servicios**
- b) Comerciales**
- c) Industriales**

a) DE SERVICIOS

Son aquellas en las que, con el esfuerzo del hombre produce un servicio para la mayor parte de una colectividad en determinada región sin que el producto objeto de servicio tenga naturaleza corpórea.

Dentro de este tipo tenemos las siguientes:

1. Sin concesión.- Son aquellas que no requieren más que en algunos casos licencia de funcionamiento de parte de las autoridades para operar por ejemplo: escuelas e institutos, empresas de espectáculos, centros deportivos, hoteles, restaurantes, etc.
2. Concesionadas por el Estado.- Son aquellas cuya índole es de carácter financiero, por ejemplo: las instituciones bancarias de todo tipo, compañías de seguros, compañías afianzadoras, compañías fiduciarias, bolsas de valores, etc.

3. Concesionadas no financieras.- Son aquéllas autorizadas por el Estado, pero sus servicios no son de carácter financiero, por ejemplo, empresas de transportes terrestres y aéreo, empresas para el suministro de gas y gasolina, empresas para el suministro de agua, etc

b) COMERCIALES

Son las empresas que se dedican a adquirir cierta clase de bienes o productos, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando al precio de costo o adquisición, un porcentaje denominado "margen de utilidad"

Este tipo de empresas son intermediarias entre el productor y el consumidor, por ejemplo mayoristas, cadenas de tiendas, concesionarios, distribuidores, detallistas, etc.

c) INDUSTRIALES

1.- Industrias extractivas.

Se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales, sin modificar su estado original. Estas industrias se subdividen en:

*** De Recursos Renovables**

Hacen producir la naturaleza. El hombre aprovecha los cambios biológicos de la vida animal y vegetal así como la actuación de elementos naturales. En este tipo de empresas tenemos las de explotación agrícola, explotación ganadera, de explotación pesquera.

*** De Recursos no Renovables**

Son aquellas cuya actividad fundamental trae consigo la extinción de recursos naturales, sin que sea posible renovarlas o reintegrarlas, pues

su agotamiento es incontenible. Dentro de este tipo de industrias se encuentran: la minería, fondos petroleros, (que también explotan refinerías, etc.).

2.- Industrias de transformación ó manufactureras

Las que se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura que al final obtendrá un producto con características y naturaleza diferentes a los adquiridos originalmente.

En este tipo de empresas, interviene el trabajo humano con empleo de maquinaria, que transforma la materia prima en cuanto a dimensiones, forma o substancia, para que se convierta en un satisfactor de necesidades sociales; por ejemplo tenemos: empresas textiles, empresas químicas, farmacéuticas, etc.**

Etzioni elabora su tipología clasificándolas por el uso y significado de la obediencia, y presenta la siguiente clasificación:

- a) Organizaciones Coercitivas
- b) Organizaciones Utilitarias
- c) Organizaciones Normativas

a) Organizaciones Coercitivas

Donde el poder es impuesto por la fuerza física o por controles basados en premios o castigos. Ejemplos: los campos de concentración, prisiones, instituciones penales, etc.

* RODRIGUEZ VALENZUELA JOAQUÍN. COMPARACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS DE LAS EMPRESAS MEXICANAS. 1984

b) Organizaciones Utilitarias

Donde el poder se basa en el control de los incentivos económicos. Utilizan la remuneración como base principal de control. El comercio y las corporaciones laborales están incluidas en esta clasificación.

c) Organizaciones Normativas

Donde el poder se basa en un consenso sobre objetivos y métodos de organización. Usan el control moral la fuerza principal de influencia sobre los participantes. Los miembros tienden a buscar sus propios objetivos y a expresar sus propios valores personales.

Esta clasificación se utiliza en razón de la consideración sobre los sistemas psicosociales de las organizaciones. Sin embargo, su desventaja radica en dar muy poca importancia a la estructura y a la tecnología.

Biau y Scott realizan su tipología basada en el principio del "cui bono" o del beneficiario principal, quienes constituyen la esencia para la existencia de la organización, y a quien ésta pretende atender.

- a) Asociaciones de Beneficios Mutuos**
- b) Organizaciones de Intereses Comerciales**
- c) Organizaciones de Servicios**
- d) Organizaciones de Estado**

a) Asociaciones de Beneficios Mutuos

Donde el beneficiario principal son los propios miembros de la organización, como las asociaciones profesionales, las cooperativas, los sindicatos, etc.

b) Organizaciones de Intereses Comerciales

Donde los propietarios o accionistas son los principales beneficiarios de la organización, como la mayor parte de las empresas privadas.

c) Organizaciones de Servicios

Donde un grupo de clientes es el beneficiario principal. Ejemplo: hospitales, universidades, escuelas, organizaciones religiosas y agencias sociales.

d) Organizaciones del Estado

Donde el beneficiario es el público en general. Ejemplo. la organización militar, correos, instituciones jurídicas y penales.

Esta tipología presenta la ventaja de enfatizar la fuerza de poder y de influencia del beneficiario sobre las organizaciones, hasta el punto de condicionar su estructura.

Además, la clasificación no proporciona información sobre las diferentes tecnologías y estructuras o sistemas psicosociales y administrativos existentes en las organizaciones.

Hicks, en su obra "Administración de Organizaciones" clasifica a las organizaciones de acuerdo con los objetivos particulares de los miembros que busca servir.

- a) Organizaciones de Servicio**
- b) Organizaciones Económicas**
- c) Organizaciones Religiosas**

- d) Sociedades Protectoras**
- e) Organizaciones Gubernamentales**
- f) Organizaciones Sociales**

Otra forma de clasificar las organizaciones que propone Hicks, es:

- ☛ **Organización Formal**
- ☛ **Organización Informal**
- ☛ **Organización Primaria**
- ☛ **Organización Secundaria**

Así, se pueden tener tantas clasificaciones como autores existan debido a que éstos, las clasifican de acuerdo a sus propios criterios. De esta forma se presentará la clasificación sugerida por el autor Munch Galindo, la cual se considera muy completa y de las cuales se ajusta mejor a las condiciones de la economía mexicana. (Ver anexo #1).

La presente investigación se desarrolla en un Centro de Cómputo, el cual entra en la clasificación de las empresas de servicio y por lo tanto se dará paso a revisar con mayor detalle este tipo de empresas.

La gran cantidad de empresas recaen dentro de la clasificación de servicios y también son parte importante en el desarrollo económico del país.

Este sector de servicios ha tenido un rápido crecimiento tanto en términos absolutos como en la parte de generación de empleo.

Una de las características de las empresas de servicio es su gran variedad.

Entre las de mayor importancia y más representativas se enumeran las siguientes:

- ◆ Transporte
- ◆ Turismo
- ◆ Instituciones Financieras
- ◆ Educación
- ◆ Servicios Públicos Varios
 - ◆ Comunicaciones.
 - ◆ Energía
 - ◆ Agua etc.
- ◆ Servicios Privados Varios
 - ◆ Asesoría y Administración.
 - ◆ Promoción y ventas.
 - ◆ Publicidad etc.
- ◆ Salubridad.
- ◆ Fianzas y Seguros.

Como se puede apreciar, estos tipos de organizaciones proporcionan servicios múltiples. Haciendo un análisis se detectaría que la mayoría de las organizaciones proporcionan servicios a clientes finales, un número importante de ellas proporciona servicios a otras organizaciones.

La organización que proporciona un servicio razonablemente rápido y adecuado es la que prospera y crece. Servicio es lo que la organización tiene que vender. Este principio debe ser impulso de toda organización de servicio.

Necesidad de clientes permanentes. Este tipo de organizaciones requieren de una clientela regular. Realmente, la organización de servicio prospera en la medida en que satisface a sus clientes, ya que éstos satisfechos continuarán requiriendo de los servicios

Dado lo anterior, se debe de enfatizar lo siguiente:

Se ha demostrado que el hombre llega a alcanzar de una forma más eficiente sus objetivos al conjuntarse en una organización.

El hombre se encuentra rodeado de organizaciones de toda clase, grandes, medianas, pequeñas, formales, informales, primarias, secundarias, económicas, políticas, sociales, etc. e inevitablemente, uno forma parte de muchas de ellas.

Las diversas clases de organizaciones cambiarán y harán que el hombre adapte su vida de acuerdo a la manera en que ellas funcionan, para seguir viviendo al ritmo de vida que en la mayoría de las veces ellas mismas imponen.

1.5 PRINCIPALES ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Como ha quedado manifestado en los capítulos anteriores, la estructura organizativa ha crecido y ha alcanzado niveles de especialización bastante considerables, con lo cual, se ha visto la necesidad de estructurar la organización, para que ésta alcance sus objetivos.

Para comprender el sentido del porqué es importante estructurar una organización, se debe entender su concepto que es el siguiente:

"La estructura organizativa es un esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones con vistas a la consecución de los objetivos".

A continuación se describen las principales estructuras organizativas:

Organización Lineal o militar.

Lo que hoy conocemos como organización lineal fue el primer concepto aislado y reconocido de estructura institucional, desde esa forma de organización han evolucionado otros modelos a través del tiempo y de las necesidades de la dirección, hasta llegar a las estructuras contemporáneas.

* ZERULLI, ANDREA. FUNDAMENTOS DE ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN GENERAL. MEXICO DE ISTO 1993 pag. 129

Cuando la autoridad y la responsabilidad son íntegras, es decir, concentradas en una sola persona (o puesto) estamos ante un tipo de organización que se conoce como lineal. Una empresa o institución que sólo tenga este tipo de puestos es una organización lineal.

Un puesto de autoridad lineal es aquél que responde por todos los resultados del grupo o segmento de la organización que dirige y que tiene autoridad completa para lograr dichos resultados.

La forma en que se expresa la autoridad lineal es la más simple de las estructuras de organización; la que todo el mundo entiende: un jefe y sus subordinados. La organización lineal no admite ninguna excepción ni otras complicaciones. Es clara y completa en su expresión descendente y ascendente. (Ver anexo #2)

A continuación se presenta un cuadro comparativo acerca de las ventajas y desventajas de las diferentes estructuras aquí presentadas:

ESTRUCTURA LINEAL

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>* Estructura simple y de fácil comprensión: Debido al número relativamente pequeño de órganos o cargos, la cúspide presenta apenas un órgano o cargo centralizador, y el subordinado sólo se relaciona formalmente con su superior. Las opciones de comunicación y de relaciones formales son mínimas, y por lo tanto, restringidas, simples y elementales.</p>	<p>* Estabilidad y constancia de las relaciones: Pueden llevar a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lineal dificultando la innovación y la adaptación de la organización a nuevas situaciones o condiciones externas. Como las relaciones formales no cambian, la tendencia al mantenimiento del <i>status quo</i> es inevitable. La organización lineal no responde a las modificaciones rápidas y constantes de la sociedad moderna.</p>
<p>* Nítida y clara delimitación de las responsabilidades: De los órganos o cargos involucrados y consecuentemente, una notable precisión de la jurisdicción. Ningún órgano o cargo interviene en el área aledaña, de tal forma que las atribuciones y responsabilidades son claramente definidas y delimitadas.</p>	<p>* Autoridad lineal: Basada en el mando único y directo, puede volverse autocrática provocando rigidez en la disciplina y dificultando la cooperación y la iniciativa de las personas.</p>
<p>* Facilidad de implantación: En otros términos, la organización lineal, al incrementar la unidad de mando, ofrece colateralmente facilidad en el establecimiento del funcionamiento, en el control y en la disciplina. El pequeño número de relaciones formales, la estructura simple y la clara delimitación de las responsabilidades permiten eliminar cualquier dificultad al hacer funcionar este tipo de organización.</p>	<p>* Enfatiza y exagera la función de jefes de mando: Supone la existencia de jefes capaces de hacer y saber todo. Los jefes se vuelven generalistas, portadores de todas las decisiones y órdenes que vienen de la cima de la empresa y transmisores de las informaciones que vengan de la base de la organización dentro de su área de actuación. En el caso de ausencia del jefe, paraliza su actuación.</p>
<p>* Estabilidad: Permite un tranquilo mantenimiento del funcionamiento de la organización, gracias a la centralización del control y de las decisiones por un lado, y gracias a la rígida disciplina garantizada por la unidad de mando, de otro.</p>	<p>* Unidad de mando hace del jefe un generalista: El jefe no se puede especializar en ninguna cosa. El jefe asume todos los asuntos principales de su área como también los asuntos auxiliares o secundarios, se oportunity de especialización.</p>
<p>* Organización más adecuada para pequeñas empresas: Tanto por su fácil manejo, como por la economía que su estructura simple puede proporcionar.</p>	<p>* El crecimiento de la empresa congestiona las líneas formales de comunicación: Los niveles altos centralizan fuertemente las decisiones y el control, ya que no utilizan asesoría auxiliar.</p>

Organización Funcional o de Taylor.

Taylor fue el creador de la organización funcional al dividir el rol total de un supervisor lineal en varios supervisores, obedeciendo a cada una de las funciones que antes desarrollaba uno solo. Cuando se dividen los roles de una estructura completa teniendo a los mismos subordinados como sujetos de las diferentes clases de autoridad, se está ante una organización de tipo funcional.

La sustitución de un solo supervisor que tendría que conocerlo todo, por ocho especializados, dice Taylor, aumentará la eficiencia por ejemplo un inspector cuida que el obrero entienda los dibujos y las instrucciones de trabajo, el jefe de cuadrilla le enseña en la práctica, el jefe de rapidez cuida el ritmo de las máquinas, el jefe de disciplina está encargado de resolver los problemas personales etc.

En una organización funcional el ejercicio de la autoridad no es íntegro, es parcial y solamente se permite en el objeto de la función.

Este tipo de organización aplica el principio funcional o de la especialización de las funciones para cada tarea.

La organización funcional se impone particularmente en los grandes centros de trabajo, donde al frente de cada departamento está un jefe que tiene a su cargo una función determinada y como superior de todos los jefes está un gerente o director que coordina las labores de aquéllos conforme al pensamiento o a los propósitos de la organización. (Ver Anexo #3).

ESTRUCTURA FUNCIONAL

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>* Máxima especialización: Esto permite a cada órgano o cargo concentrarse total y únicamente en su trabajo o función, libre de todas las demás tareas accesorias o subsidiarias. Así, esto trae mayor eficiencia y profundidad en el desempeño de cada órgano o cargo, permitiéndole un desarrollo apreciable en su especialización.</p>	<p>* Dispersión y consecuente pérdida de autoridad de mando: La sustitución de la autoridad lineal por la autoridad funcional - relativa y dividida- trae como consecuencia una enorme dificultad a los órganos o cargos superiores para controlar el funcionamiento de los órganos o cargos inferiores.</p>
<p>* Desarrolla comunicaciones directas, sin intermediarios: Más rápidas y menos sujetas a distorsiones de transmisión. La organización funcional permite contacto directo entre los órganos o cargos interesados, sin necesidad de seguir estrictamente los canales formales u indirectos de comunicación.</p>	<p>* Subordinación múltiple: En la organización funcional trae problemas en cuanto a la distribución de autoridad, trae igualmente problemas en cuanto a la limitación de las responsabilidades. Como cada subordinado se reporta funcionalmente a muchos superiores, cada cual es especialista en una determinada función y como existen funciones que se superponen, hay siempre el peligro de que el subordinado busque la orientación del especialista menos indicado para el problema.</p>
<p>* Separa las funciones de planeación y de control de las funciones de ejecución: Hay una especialización del planeamiento y del control, como también de la ejecución, permitiendo plena concentración en cada actividad, sin necesidad de prestar atención a los demás. El órgano que hace para todos los demás órganos, pudiendo desdoblarse en otros órganos más específicos de planeación. El órgano que ejecuta, sólo hace la ejecución. Cada órgano realiza específicamente su actividad, sin tener que seguir a los demás.</p>	<p>* Tendencia de competencia entre especialistas: Como los diversos órganos o cargos son especializados en determinadas actividades, su tendencia es a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque a los problemas que generalmente aparecen. Esto lleva a una pérdida de la visión de conjunto de la organización, y en consecuencia, a la tendencia a defender su punto de vista en detrimento de los puntos de vista de los otros especialistas. Así como genera tendencia a la tensión y a los conflictos dentro de la organización.</p>
<p>* Permite la mejor supervisión técnica posible: Con la especialización en todos los niveles, pues cada órgano o cargo se reporta a "expertos" en su campo de especialización.</p>	<p>* Confusión en cuanto a los objetivos: Como la subordinación se da ante varios especialistas al mismo tiempo, esto es, como la organización funcional exige la subordinación múltiple, no siempre el subordinado sabe exactamente a quien reportar un problema. Ese duda genera contactos improductivos y dificultades de orientación, y en consecuencia, confusión en cuanto a los objetivos que deben ser alcanzados.</p>

Organización de Asesoramiento o Staff.

La palabra staff es inglesa y significa bastón, apoyo, es decir, el cuerpo de funcionarios que reporta a una sola persona, su apoyo. En español se ha adoptado plenamente la palabra inglesa con varios de sus significados. El más común designa departamentos de la estructura de una organización que no tienen autoridad formal propia sino de servicio, asesoría e información.

Las organizaciones evolucionan hacia la organización staff cuando se reconoció que el logro de los objetivos de un grupo social no necesariamente requería de la autoridad formal. (Ver Anexo #4).

El poder del staff, para que sea efectivo, debe ser reconocido y esto ocurre por alguna de las siguientes razones:

- * Las habilidades técnicas y profesionales que tiene.
- * La información que posee.
- * Las habilidades para relacionarse con los demás.
- * La influencia que tenga sobre la autoridad formal.

A continuación se presenta el cuadro de las ventajas y desventajas de la estructura STAFF.

ESTRUCTURA STAFF

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>* Asegura asesoría especializada e innovadora: Mantiene el principio de autoridad única. Los órganos staff ordenan servicios especializados, factor importante en una era de intensa especialización. Los órganos staff no interfieren en la autoridad de los órganos a los cuales prestan servicios y asesoran. Los especialistas prestan servicios, pero los servicios que ofrecen no necesitan ser exactamente aceptados como son recomendados, la línea los adoptará a su manera.</p> <p>* Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff. Los órganos de línea se responsabiliza por la ejecución de actividades básicas de la organización por ejemplo (ventas y producción), mientras que los órganos de staff se responsabilizan por la ejecución de servicios especializados como (financiera, comprar, dirigir recursos humanos, planear y controlar).</p>	<p>* Posibilidad de conflicto entre la asesoría y los demás órganos y viceversa: Existe una alta probabilidad de conflicto entre los órganos de línea y de Staff. Como el asesor de staff no tiene autoridad lineal sobre los ejecutores, y como el gerente de línea no tiene preparación profesional para especializarse, los conflictos entre línea y staff se caracterizan por:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El asesor de staff generalmente tiene mas preparación 2. El asesor generalmente es de menos edad 3. El personal de línea puede desarrollar sentimientos de que los asesores quieren robarles cada vez mayores porciones de autoridad 4. La asesoría representa costos elevados para la empresa

1.5.1 IMPORTANCIA DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

El hombre a través de su historia, ha tenido que desarrollar sus propios medios de convivencia y supervivencia, organizando grupos para formar sociedades. Así la forma más representativa y universal de nuestra sociedad se llama empresa.

"La organización no sólo es la forma de articular la autoridad y la comunicación, es también la respuesta protocolaria a la dinámica del poder".*

Una de las principales características de la teoría clásica de la administración fue el demasiado énfasis dado a la estructura, o sea la *organización formal*. Los autores clásicos se restringieron casi que exclusivamente a los aspectos formales de la organización, como la división del trabajo, la especialización, la jerarquía de los niveles dentro de la organización, la autoridad, la responsabilidad, la coordinación, etc.

La importancia de crear y organizar las estructuras, radica en el sentido de alcanzar la máxima eficiencia. La *organización formal* se compone de un cierto número de niveles jerárquicos o funcionales establecidos por el organigrama y con énfasis en las funciones y en las tareas. Esos niveles están rigidamente definidos y diferencian el grado de autoridad delegada y la dirección de las órdenes, instrucciones y compensaciones. La organización formal, por lo tanto, comprende la estructura organizacional, la filosofía, las directrices, las normas y reglamentos de la organización, las rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que exponen cómo ésta

* MORFIN HERRERO JORGE CONSULTORIA EN EL CAMBIO, MEXICO GENERA 1991

pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con el fin de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno se mantenga.

Enfatizando: La organización formal es la determinación de los estándares de interrelaciones entre los órganos o cargos, definidos lógicamente a través de las normas, directrices y reglamentos de la organización, para el logro de sus objetivos. La estructura organizacional es la base de la cual se sirve una organización para alcanzar eficientemente sus objetivos.

1.6 IMPORTANCIA DE LAS ORGANIZACIONES

Se ha visto que en la mayor parte de los casos, la empresa está sujeta a diversas influencias exteriores, independientemente de las inherentes a su naturaleza y a las técnicas que emplea. Pero en el otro sentido, es también evidente que ejerce cierta influencia en el mundo que la rodea, en sus competidores, en la economía nacional, e incluso en la evolución técnica y en el ambiente social

El alcance de esta acción y por ende, la medida en que la dirección puede modificar estos elementos para alcanzar sus fines, dependerán del tamaño e importancia de la empresa, aunque estos dos factores tengan evidentemente carácter relativo en un país poco industrializado, un establecimiento de modestas dimensiones pero que goce del monopolio puede ejercer profunda influencia, sobre todo si se dedica a la fabricación de un producto (o explotación de un servicio) muy solicitado por otras empresas o por los consumidores.

“Una empresa muy importante en la economía de un país puede influir en beneficio propio en las decisiones del gobierno, por ejemplo en materia de tarifas aduaneras. Los productores extranjeros que deseen introducir sus productos en el país sufrirán directamente estos efectos. Dentro de las fronteras nacionales podrá imponer sus condiciones a los consumidores, a menos que el gobierno intervenga para controlar los precios. La empresa que contribuya mediante sus exportaciones a la entrada de divisas extranjeras se halla en posición especialmente fuerte.

Respecto de la técnica, la influencia que pueda ejercer cualquier empresa será primordialmente a costa de sus rivales. Si puede colocarse y mantenerse a la vanguardia, obligará a sus competidores a gastar más dinero para no quedar a la zaga, si bien siempre se hallarán un paso detrás. En un país pequeño y con escasa industria, una empresa de este género puede influir considerablemente en la orientación y desarrollo de la formación técnica.

Los efectos sociales que pueda producir una empresa, especialmente en un país en vías de desarrollo, podrán ser beneficiosos o perniciosos.

Una empresa poderosa que ofrezca nuevas oportunidades de empleo influirá, mediante sus normas de personal, en el clima social de los industriales que se establezcan después que ella. Si sus políticas son liberales y la dirección tiene verdadero sentido de responsabilidad hacia los trabajadores, el clima será propicio para la paz industrial. Si al contrario, la primera experiencia de los trabajadores en una industria en gran escala es mala, si la empresa utiliza su fuerza económica para explotarlos, inevitablemente se suscitarán reacciones que perjudicarán a las demás industrias, puesto que se establecerá un ambiente de desconfianza y enemistad que tardará mucho en disiparse.

Un ejemplo notable de esta situación lo constituyen las secuelas de la revolución industrial en Inglaterra, las cuales a pesar de la buena voluntad de muchos empleadores inteligentes y de funcionarios sindicales con alto sentido de responsabilidad, todavía no ha desaparecido por completo.*

* WITTNE, ROBERTO. LA EMPRESA Y LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN SU FUNCIONAMIENTO. MEXICO. ALFARQUELA. 1966. Págs. 171-173

En el caso muy particular de la organización de estudio en este trabajo, su importancia radica en el hecho de que en este Centro de Cómputo se imparten clases y diplomados en computación, los cuales sirven para el mejor desempeño de las actividades de todos los miembros de la facultad, ya que debido a la impartición de estos cursos en los cuales puede participar toda la comunidad, cualquier gente (ya sea que forme parte de la facultad, o público en general) puede verse beneficiada de tales conocimientos.

Así pues, si el funcionamiento del Centro de Cómputo es adecuado, podrá realmente desempeñar un papel muy importante en el crecimiento de la facultad.

1.7 LA ORGANIZACIÓN Y SU ENTORNO

"Una organización no existe en un vacío, sino en un mundo de lugares y cosas concretas, de recursos naturales, de seres vivientes y de importantes abstracciones. Todos estos factores, en conjunto, se denominan "El Entorno de la Organización" (Ver Anexo #5).

Factores del Medio:

Todos los incontables factores que integran el ambiente de una organización, la afectan en una u otra forma; algunos de ellos son de importancia para dicha entidad debido a que la ayudan o no, a obtener sus metas.

Como podemos ver en el anexo, los principales factores del ambiente en que se desarrolla la organización, son las cosas y lugares, el clima y los recursos naturales, las leyes, el sistema político, las condiciones económicas, las personas etc.

El factor cosas y lugares incluye todos aquellos elementos obvios para que la organización pueda funcionar; así tenemos por ejemplo, que para el caso de una universidad, se incluirían aspectos tales como número de aulas disponibles, localización de biblioteca, laboratorios, etcétera. El factor clima y recursos naturales, determina, continuando con el ejemplo, el tipo de edificios, las carreras que se ofrecen, etc.

Los factores legales, políticos y económicos influyen de manera determinante a las organizaciones; a la organización debe dársele la autorización legal que garantice su existencia y existe de hecho, en un medio político-económico, llámesele capitalismo o socialismo.

Por último, se tiene el factor más importante "Las personas" Se puede decir que ninguna organización existiría sin personas y que la organización es de hecho, el resultado de sus interacciones.

Otros factores que influyen en las organizaciones, como tendencias filosóficas, religión, moral o creencias éticas, son todos importantes, a veces aún antes de que hayan sido adoptadas como práctica común. El concepto de libertad, por ejemplo, ha afectado probablemente a todas las organizaciones."¹⁸

¹⁸ RODRÍGUEZ FLORES, FLORENTINO; MATEOZA TRUJANO FRANCISCO. LECTURAS SOBRE ORGANIZACIÓN. MÉXICO: TRILLAS, 1993. Págs. 34-36.

1.8 PROBLEMÁTICA ACTUAL DE LAS ORGANIZACIONES

Los problemas con que se enfrentan las organizaciones de servicios son en funciones de planeación, programación, organización del trabajo y desarrollo de los trabajadores para implementar un cambio en los aspectos más relevantes de la empresa, variando estos de una organización a otra

Sin lugar a dudas, la característica más consistente en las organizaciones de servicio es la baja calidad de la administración. Esta deficiencia aparece en decenas o cientos de organizaciones de servicio. Son una gran cantidad de empresas las que día con día luchan por sobrevivir. La causa es lógica, si se examinara y evaluara la forma de operar se detectaría que sus deficiencias son la escasa o nula aplicación de la administración. De esta forma, se diría que cualquier momento es importante para hacer mejoras en la mayoría de este tipo de organizaciones

Un factor que genera en gran parte esta deficiencia en la habilidad de administrar, es la inexperiencia y la falta de capacitación del administrador. Integrarse a una empresa de servicio es fácil. Sin embargo, no basta conocer un oficio; se requiere capacitación formal y son de gran utilidad los estudios sobre administración. Igualmente se requiere práctica y experiencia para contribuir a la efectividad de la empresa de servicio.

La falta de reconocimiento de que debe existir un consultor que ayude a mejorar las condiciones de trabajo y a eliminar las barreras tanto de comunicación como de entendimiento que puedan existir en la organización,

genera, alienta o por lo menos perpetúa todos los aspectos negativos que se estén viviendo dentro de la organización.

Desgraciadamente en muchos casos, no es posible contar con este y otros tipos de asesorías que provoquen los cambios positivos que sean requeridos en la organización, debido a que en la mayoría de las veces las organizaciones aunque crean necesarias dichas intervenciones, no cuentan con los recursos para solicitarlas.

CAPÍTULO 2

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2.1 ORÍGENES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

"Tres aspectos fueron los que dieron cause al Desarrollo Organizacional: el entrenamiento en sensibilización, los sistemas sociotécnicos y la encuesta de retroalimentación.

El ambiente imperante en que se apoya el surgimiento del D.O. es en primera instancia, la necesidad de las organizaciones de aumentar la producción, los servicios y la fuerza laboral en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial. Por otro lado, después de atravesar el periodo de la guerra, las personas comienzan a tener problemas de adaptación a los grupos existentes, razón por la cual en las organizaciones comienzan a surgir talleres de capacitación que dan origen a los grupos de sensibilización, los laboratorios de entrenamiento y los Grupos T. Es así como se empiezan a buscar cambios organizacionales e individuales en las organizaciones, a través del aprendizaje que el individuo logra en la interacción en grupos.

Haciendo un análisis cronológico de la evolución del D.O. se podría decir que los primeros estudios los realizan Kurt Lewin, Rensis Likert y Douglas McGregor, en **1944**, quienes fundan un centro de Dinámica de grupos en el Instituto Tecnológico de Massachusetts, lo cual coronaría sus esfuerzos e investigaciones que venían haciendo sobre el tema desde el año de 1940, de experimentar en condiciones más favorables, fenómenos grupales de la interacción humana en sus diversos aspectos. L. Bradford y R. Lippitt establecen un programa de inducción al personal para cambios independientes en el Hospital Freedman de Washington, D.C. el cual da entrenamientos de tres niveles de múltiple entrada. Este proyecto cimienta los programas de intervención típicos del futuro D.O.

Ya para 1946 Lewin, Benne, Bradford y Rensis Likert Establecen estudios y proyectos auspiciados por la Comisión Internacional y el Centro de Investigación para la Dinámica de grupos en el State Teacher's College de New Britain, Conn. con los cuales se pudieron hacer análisis avanzados sobre ciertos fenómenos grupales que posteriormente dieron origen a los entrenamientos en dinámica grupal

En ese año Rensis Likert, funda el Centro de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, en Estados Unidos, donde se desarrolla la metodología de los rastreos de retroinformación sobre diversos fenómenos de la organización, clima organizacional etc.

En 1947 se fundan los Laboratorios Nacionales de Entrenamiento (NTL) en Bethel, Maine, para el desarrollo grupal y entrenamiento de Grupos T.

En 1950 Benne, Bradford y Likert distinguen dos tipos de grupos el Grupo A, grupo de aprendizaje de destrezas cognoscitivas, y el grupo T grupo de aprendizaje vivencial Estos dos grupos son necesarios en todo entrenamiento de dinámica de grupos, el primero provee material de análisis y el segundo los fundamentos teóricos para dichos análisis

Además hacen el estudio de análisis del fenómeno de la transformación del aprendizaje, para transmitir los grupos de entrenamiento a los sitios de trabajo real de los participantes en dichos grupos

En este año surgen laboratorios en todo Estados Unidos, los cuales se ofrecen todo el año y la metodología de los grupos T se empieza a aplicar en la industria y los negocios

En 1956 Robert Blake, Herbert Shepard y Jane Mouton Acuñan el termino de Desarrollo Organizacional en un artículo publicado por ellos, con

el cual desde ese momento en adelante cobran un significado preciso las iniciales D.O., una metodología para el cambio organizacional planeado, de tipo educativo aplicado principalmente a grupos industriales

En 1957 McGregor, Jones y Mason, fundan el grupo D O para la Union Carbide, con lo que se tuvo ya integrado en una empresa de producción un grupo ad hoc interno para desarrollar actividades de D.O. para su propio provecho.

En este mismo año Herbert y Shepard diseñan trabajos para el Departamento de relaciones con empleados de la Esso Estándar Oil

En 1958 P. Buchanan dirige el Interview Survey and Diagnosis en la planta Bayone de la Standard Oil.

En ese mismo año M Horwitz, R. Blake y J. Mouton Dirigen en un laboratorio instrumentado, un Desarrollo de equipo y un proceso de consultoría y resolución de conflicto intergrupar en la planta Bayway de la Standard Oil.

En 1970 Las compañías Saab Volvo (Suecia) Galnes de la General Foods Topeka, Kansas E.U., ponen en acción sistemas sociotécnicos en sus plantas.

Los años setenta también constituyeron un momento decisivo para el Desarrollo Organizacional porque fue entonces cuando grandes firmas de consultoría empezaron a estructurar prácticas de consultoría de gran magnitud. Entre las firmas que hicieron esto se cuentan: Peat Marwick, Mitchell & Co, Ernst & Whinney, etc. Así las cosas, los años setenta fueron un periodo de racionalización y reforma para las consultorías gerenciales.

En 1977 se crea la Asociación Latinoamericana de Desarrollo Organizacional en Lima Perú.

En 1980, la profesión de consultoría estaba mejor preparada, mejor organizada y mejor equipada para abordar el crecimiento de la década siguiente y las demandas de una base de clientes de orientación más técnica y visión más internacional. Gran parte de la reestructuración masiva de la industria en los años ochenta fue emprendida con la ayuda de firmas de consultoría. Las consultorías de Gran Bretaña y Estados Unidos también asumieron un perfil mucho más visible en los años ochenta."*

Ya en los noventa, han sido tan numerosos los casos en donde se puede apreciar la intervención y el estudio de los interesados en este campo, que sería interminable mencionar todas aquellas aportaciones y estudios de que se tiene conocimiento.

Por mencionar algunos de los avances que se han realizado en torno al Desarrollo Organizacional, se presentan los siguientes:

En 1989 Chris Argyris realizó estudios sobre la Ciencia de la Acción.

Santalainen y Hunt, en 1992 desarrollaron un programa masivo de D.O. en el cual llevaron a cabo un Programa de Cambio, llamado Administración de Resultados, en 80 de los más grandes Bancos en Finlandia obteniendo importantes resultados.

Para 1992 Jerry I. Porras y Peter J. Robertson, desarrollan Tipologías de Intervenciones de D.O. basadas en grupos que son el objetivo en Palo Alto California.

* CONSULTORÍA Y EMPRESARIOS: EL MUNDO DE LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL, COLUMBIA MACHO 1992, Pág. 30-38

En ese mismo año, Robert Hurley, Allan Church, Warner Burke y Donald Van Enide practican alrededor de 1000 encuestas de valores a los practicantes de D.O.

"Según un informe especial publicado recientemente por *The Economist*, la consultoría "por más *downsizing* (achicamiento corporativo) que ha prescrito para sus clientes, se ha expandido a un ritmo prodigioso. Desde 1990 los ingresos del negocio (a nivel mundial) han crecido a 10% o más por año, y en las firmas líderes a niveles de 20 a 30%"

"La consultoría se empezó a extender como una plaga en las grandes empresas de los países desarrollados de Europa y América del Norte desde hace algunas décadas, y últimamente se han abocado a colonizar las dinámicas economías de Asia. Andersen Consulting, por ejemplo, tiene a unos 4,000 consultores en esa región, y la oficina de mayor crecimiento internacional de McKinsey está en la India

Otro giro que ha dado en los últimos tiempos ha sido su especialización en organismos e instituciones del sector público. Firmas como KPMG Peat Marwick, Andersen Consulting y Coopers & Lybrand están facturando a muchas dependencias burocráticas alrededor del mundo

Y ahora, insatisfechos con tutearse con los grandes capitanes de la industria en las firmas multinacionales más grandes del mundo, firmas consultoras como Ernest & Young están abriendo un nuevo frente potencialmente muy lucrativo con asesorías a través de Internet para empresas pequeñas".¹²

Algunos de los eventos y las personas que a través del tiempo han participado en el nacimiento y desarrollo de este campo en México, los señala Jorge Dávalos en el siguiente cuadro:

¹² CHARLES H. OFFENHEIM, *EL SUICIDIO ORGANIZACIONAL ENTRE CONSULTORES DE LAS EMPRESAS: ENTREVISTA Y VIDEO PARA PUBLICACIONES EN* Agosto 1997, Pág. 3

Año	Persona	Lugar	Evento
1967-1968	John Farley, George Shapiro	Departamento de relaciones industriales ITESM	Seminarios avanzados de administración de personal
1969-1970	Joe Bentley William Haney Frederic Herzberg Miguel Bernal Eleazar Grymbel E. Daneg S. Reyes G. Hemera, M. Judsman	La Mansión, Querétaro, Querétaro, El Morillo, Sanfilo, Coahuila Jucua, Querétaro Cd. de Mexico	Organiza laboratorio Seminario sobre D O Aparecen las primeras gerencias de D O en algunas empresas Aparecen los libros de la colección Agrison-Wesley Seminario sobre comunicación Seminario sobre teorías de motivación Laboratorio Alberto Seminarios y Consultoría de empresas
1971-1972	Barbara Hibner	NI, E.U.A. CYDSA, FAMA, CRISA, GAMESA	Mexicanos toman el programa para especialistas en D O Programas diversos de D O Aparece el análisis transaccional Sesiones de grupos de encuentro
1973-1974		CYDSA, FIGUSA, FUNDIDO RA, CERVECERIA, HYLISA, GALLETERA, ITESM, DANDO, SERFIN	Impulso más decidido al D O con Joe Bentley, Beckhard, Herman, Adzes y Tannenbaum
1975-1976	Ezequiel Nieto Leonardo Rivera Paul Hensley	UDEM ITESM POLYCEL, Mexico D.F. Vidriera Monterrey	Arranca el Programa de Maestría en D O Colabora University Associates y NTL Establece en su cuadro directivo el área de D O Da a conocer teorías de liderazgo situacional
1977-1978		VISA Alfa Acero	Crea la gerencia de D O Establece su programa sobre la efectividad y la calidad de vida, P.E.C.
1979-1980	Clayton Alderfer y Orlan Worden A. Guzman, F. Pardo J. Alvarez, J. Dávalos	UDEM Cerveceria Cuauhtemoc Valsequillo, Puebla	Dan programas en la maestría en D O, en Querétaro, Venezuela, Mexico, D.F. y Monterrey Establece el programa planeación de vida y carrera Taller de crecimiento personal
1981-1982		Monterrey, Nuevo Leon Mexico D.F.	Se crea la asociación ex-alumnos de Pepperdine Se celebra el Congreso Internacional de D O
1987		Cd. Juárez, Chihuahua Centro de Convenciones	XVI Congreso Internacional de Desarrollo Organizacional

"Actualmente se está extendiendo la aplicación del D.O. en nuestro país; sin embargo, dado que nuestros valores organizacionales se encuentran en vías de humanización, que la aplicación del D.O. en algunas organizaciones no se ha llevado a cabo en su integridad y sí en forma más bien novedosa y basada con exclusividad o en un aspecto meramente estructuralista, o administrativo o técnico o psicosocial, y no teniendo en cuenta a los tres al mismo tiempo, y que no se le ha presentado de manera asimilable a nuestra mentalidad, se le ha desvirtuado de todo su impacto a que es merecedor; no obstante, el D.O. ofrece muchos instrumentos que, de ser aplicados científicamente y considerando nuestra psicología y el actual estado de nuestros valores organizacionales que no se pueden cambiar de improviso, beneficiarán notablemente la efectividad y el desarrollo no sólo de las empresas e industrias, sino también de todo tipo de organizaciones en nuestro país que estén formalmente estructuradas."

2.2 CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional es un factor muy importante en cualquier organización, ya que es quien promueve el cambio, dada esta importancia, se presentan aquí varios conceptos de Desarrollo Organizacional:

*"Es 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".**

BENNIS

*"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".**

CHIAVENATO

"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 las ciencias de la conducta.

BECKHARD

* PARRIN, G. BENNIS. DESARROLLO ORGANIZACIONAL. SU NATURALEZA, ORÍGENES Y PERSPECTIVAS. MEXICO: SIFESA, 1994. Pág. 24

* CHIAVENATO. ALBERTO. INTRODUCCIÓN A LA TÉCNICA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. MEXICO: MCGRAW-HILL, 1991. Pág. 333

"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

MICHAEL

Es un proceso planeado de cambio dentro de la cultura de una organización, mediante el empleo de las tecnologías, la investigación y la teoría de la ciencia del comportamiento"

BURKE

"Es un proceso de cambio de ideas, sentimientos actitudes y estructuras para lograr la máxima eficiencia en la organización."

LIC. SANDRA LUZ GONZALEZ LOPEZ

De esta manera, y analizando los conceptos anteriores, se presenta el siguiente concepto de Desarrollo Organizacional

"Es un conjunto de procesos y métodos enfocados a cambiar la actitud de los elementos humanos de la organización, para lograr la máxima eficiencia en sus operaciones, forma de pensar y de actuar en sus actividades dentro y fuera la misma organización".

ISAAC GABRIEL GAMBOA J.

¹⁰ BARRING, MONTY. DESARROLLO ORGANIZACIONAL. MEXICO: SIFEM, 1984. Pág. 24

¹¹ LIC. SANDRA LUZ GONZALEZ LOPEZ. APUNTES DE LA ASIGNATURA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL. MEXICO: PRACTICANTES 1984

2.3 OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los objetivos pueden ser muy variados, dichos objetivos deben surgir del diagnóstico de situaciones que se deseen modificar, existen objetivos básicos más generales los cuales pueden ser aplicados en casi todos los procesos. Los siguientes son algunos ejemplos

- **Obtener o generar la información objetiva necesaria, para generar la realidad organizacional y asegurar la retroinformación a los participantes del sistema cliente.**
- **Crear un clima de receptividad, para reconocer las realidades organizacionales y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.**
- **Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias, para confrontarlos y cambiarlos.**
- **Establecer un clima de confianza, para que no exista manipulación entre subsistemas del cliente.**
- **Desarrollar las potencialidades de los individuos, para que las áreas técnica, administrativa e interpersonal se fortifiquen.**
- **Buscar nuevas fuentes de energía (física, mental y emocional), para liberar la energía bloqueada en individuos y grupos o que ha sido referida en los puntos de contacto e intervención entre ellos.**
- **Compatibilizar armonizando e integrando las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la misma, para que exista una meta en común.**

- **Estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines**, para orientar la programación de actividades y evaluación de los desempeños.
- **Despertar la conciencia de establecer objetivos, metas y fines**, para que exista buen comportamiento de los hombres en las organizaciones
- **Buscar normas informales**, para denotar la cultura de la organización.
- **Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto de los valores y concepciones**, para observar cómo influyen sobre los objetos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos
- **Analizar las demandas, restricciones, oportunidades, cambios, desafíos del medio externo**, para obtener la adaptabilidad en el funcionamiento de la organización
- **Desarrollar a la organización a través del desarrollo de los individuos**, para lograr la unión de objetivos.
- **Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos**, para que exista una cultura y haya trascendencia.
- **Perfeccionar los procesos de comunicación a todos los niveles**, para una mejor información y soluciones para las estrategias.
- **Estimular las emociones y sentimientos de las personas**, para proporcionar datos válidos sobre la realidad organizacional, por si se reprimen, disfrazan, niegan o rechazan constituirían factores negativos para la salud organizacional, porque su canalización inteligente y auténtica se constituye también en energía liberada para fines productivos para las personas y la organización.

2.4 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

“Entre las principales características del Desarrollo Organizacional se pueden encontrar las siguientes:

- **Es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización.** Cabe aclarar que dentro del propio Desarrollo Organizacional casi siempre se centra sobre los valores, actitudes, 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 es casi siempre un profesional especializado en las ciencias del comportamiento humano y es natural que considere los aspectos humano-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.** Esta demanda que se presenta sobre todo en las organizaciones nuevas y de rápida expansión, crea problemas de comunicaciones, conflicto intergrupar, de identidad y destino organizacional etc., que son especialmente susceptibles de solución mediante el desarrollo organizacional.
- **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 la reunión de confrontación, podemos tener 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. 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 rige 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 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 conflictos.
- Desarrollo de sistemas orgánicos en vez de sistemas mecánicos.
- Mejorar los resultados en la estructura organizacional " "

2.5 MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Un modelo es un ejemplar o forma que alguien se propone y sigue en la ejecución de una cosa.

En el Desarrollo Organizacional se han presentado a lo largo de la historia varios modelos para aplicarlo.

*A continuación se presenta una tabla con los Modelos de Desarrollo Organizacional más importantes y representativos.

Nombre del Modelo	Autor	Subsistemas	Descripción
Modelo de diagnóstico tridimensional	Patrick Williams	<ul style="list-style-type: none"> - Subsistema tecnológico - Subsistema humano - Subsistema Administrativo - Subsistema Entorno 	<p>Busca tener una visión total de la organización, ya que los esfuerzos demandan una clara visión del todo.</p> <p>La organización es un sistema compuesto de varios subsistemas que interactúan entre sí y con el ambiente.</p> <p>(Ver anexo # 6)</p>
Modelo de diagnóstico tipo Sensing	Leonard Schaeffer	<ul style="list-style-type: none"> - Medio - Resultados de calidad de vida - Mecanismos de renovación - Diseño - Cultura 	<p>Este modelo visualiza la organización en cinco subsistemas.</p> <p>Cuando se afecta un subsistema, este afecta a los demás, el subsistema central es la cultura de la organización, entendiendo como cultura el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente por los miembros de la organización.</p> <p>La cultura está íntimamente relacionada con el diseño organizacional.</p> <p>(Ver anexo # 7)</p>
Análisis del campo de fuerzas		<ul style="list-style-type: none"> - Fuerzas impulsoras - Fuerzas restrictivas 	<p>En su aplicación se dan tres fases: descongelamiento, movimiento y recongelamiento.</p> <p>Su procedimiento se basa en determinar el o los problemas, identificar y describir la situación actual, la meta y los cambios deseados en términos concretos.</p>

			Se enlistan los factores que pueden influir sobre la situación. Como factor básico se identifican las fuerzas impulsoras y restrictivas, por último se desarrolla una estrategia para lograr el cambio. (Ver anexo # 8)
Diagnóstico Organizacional		<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos - Estructura - Relaciones - Recompensas - Liderazgo - Mecanismos de Ayuda 	La organización está dividida en seis sub-sistemas que están entrelazados y que reciben influencia del medio ambiente externo. Analiza la eficiencia de la organización (estructura, recompensas, mecanismos de ayuda y relaciones) las estrategias que utilizan (objetivos) y como factor central, el liderazgo. (Ver anexo # 9)
Managerial GRID	Robert Blake Jane Mouton		El administrador que trabaja en una empresa siempre está atento a dos asuntos. La producción O sea el resultado de sus esfuerzos, y las personas O sea, los jefes, los colegas o aquellos cuyo trabajo dirige. El Grid es un plano compuesto de dos ejes. * El eje horizontal, representa la preocupación por la producción. Es una serie continua de nueve puntos en el 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 9 puntos, donde nueve es un grado elevado y 1 un grado bajo de preocupación por las personas. (Ver anexo # 10)

Es importante aclarar, que pueden existir tantos modelos para Desarrollo Organizacional, como consultores existan, por eso sólo se mencionan algunos ejemplos de los que a lo largo del tiempo han sido los más utilizados.”¹⁸

Debido a la importancia del Modelo Grid, se presentará el que propone la Lic. Sandra Luz González López.

Este modelo es el que mejor se ajusta a una empresa de servicios, el cual es nuestro caso. “Este modelo para comenzar con el esfuerzo del Desarrollo Organizacional, consta de tres fases a saber:

- ☛ **Recolección y análisis de Información.**
- ☛ **Diagnóstico y Planeación.**
- ☛ **Ejecución.**

¹⁸ ALDIBAC CAMARONA, CARLOS ALFONSO, LÓPEZ CARJUA N° ELENA ET AL. EL ABC DEL D.O. MEXICO TRILLAS 1997 Pág. 91-92

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 de inicio de sus operaciones
- Ubicación
- Características
- Servicios o productos que ofrece
- Area de operación
- Recursos con que cuenta
- Objetivo de la empresa
- Medios que utiliza para lograr su objetivo
- Manuales y procedimientos de operación.

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

Fase 2.

Diagnóstico y Planeación:

Como parte fundamental 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 pondrán 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.

Ejecución.

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. " "

²⁰ LIC. SANDRA LIZ GONZÁLEZ LÓPEZ, APUNTALES DE LA ASIGNATURA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL, MÓDULO ESCUELA TULTEPEC, 1997

2.6 ESCUELAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Escuela de la Administración Científica ó Escuela Clásica de la Administración:

"La escuela de la Administración Científica hace hincapié en la medición del trabajo. Esta escuela ejerció un efecto importante sobre los modos en que las tareas se agrupaban en puestos de trabajo y sobre cómo se unían las organizaciones. Los teóricos supusieron que el hombre es como una máquina: que sus sentimientos, personalidad y grupo de trabajo son relativamente poco importantes."

El fundador de esta escuela fue Frederick W Taylor en la década de 1930

Escuela Humanista:

"En esta escuela, se examinan las teorías de la dirección que se orientan hacia el grupo de trabajo y la perspectiva humana. Precursores de este punto de vista fueron Alfred Binet, quien en sus primeros trabajos intentó comprobar las diferencias individuales de inteligencia, y Hugo Münsterberg, quien estableció programas de adiestramiento para conductores de trolebuses. Aún hubo otro factor que tuvo más impacto todavía: el efecto del grupo de trabajo sobre los objetivos organizacionales. Sólo entonces se reconoció la importancia de las necesidades, deseos y sentimientos de los trabajadores.

21 * HIRSH, EDGAR F. ANDREWITCH, JAMES. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES. MEXICO: PANTHEON, 1980. Pág. 94

La escuela de las relaciones humanas surgió de la observación de los efectos de la intensidad de la luz sobre la eficacia de la producción. En 1924, la compañía Western Electric, en conexión con el Consejo Nacional de Investigación de la Academia Nacional de las Ciencias de los Estados Unidos, emprendió la tarea de examinar dicha cuestión. Al no hallarse una relación lógica entre la intensidad de la luz y la eficacia del trabajo, un grupo de científicos del comportamiento, entre los que se hallaban Elton Mayo y Fritz Roethlisberger, de la Harvard Business School, inició su investigación en la fábrica de Hawthorne de la compañía Western Electric.”

Escuela Estructuralista:

“La oposición entre la teoría tradicional y la teoría de las relaciones humanas (incompatibles entre sí), hizo necesaria una posición más amplia y más comprensiva, que abarcara aquellos aspectos que eran considerados por la una e ignorados por la otra y viceversa.”

“El sociólogo alemán Max Weber, uno de los fundadores de la escuela estructuralista, distingue entre poder legítimo e ilegítimo. Según Weber, el ejercicio del poder ilegítimo distancia al trabajador, por el contrario, el uso del poder legítimo, concuerda con las normas de los obreros y, como consecuencia, éstos hacen suyas las reglas.

En el sistema de Weber, a este uso del poder legítimo se le denomina autoridad. Weber distingue entre la autoridad tradicional, que se basa en los modos pasados de hacer las cosas, y la burocrática, que se basa en las reglas consideradas legítimas por las personas que entran en contacto con

²² *Idem 21*

²³ *Idem 5*

ella. La clasificación de Weber se cierra con la autoridad carismática, que resulta de la personalidad superior atractiva.”*

“Con el estructuralismo se presentó la preocupación exclusiva por las “estructuras”, en perjuicio de otros modos de comprender la realidad. El estructuralismo es un método analítico y comparativo que estudia los elementos o fenómenos, en relación con una totalidad, destacando el valor de su posición. El concepto de estructura implica el análisis interno de una totalidad en sus elementos constitutivos, su disposición, sus interrelaciones, etc., permitiendo una comparación, pues puede aplicarse a cosas diferentes entre sí. Además de su aspecto totalizante, el estructuralismo es fundamentalmente comparativo.”*

* Ibidem 21.

* Ibidem 24.

2.7 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."

Así, el Desarrollo Organizacional pretende establecer una cultura de cambio, que se encuentra perfectamente delimitada, la cual será aplicada por un profesional en D.O., quien trate de eliminar al máximo los problemas existentes en la organización. Y es precisamente este punto, del cual deriva la importancia del Desarrollo Organizacional.

La mayoría de las organizaciones no han reconocido la interrelación entre los cambios en su medio ambiente y su propia necesidad de mecanismos de cambio planeados interiormente y han empleado al Desarrollo Organizacional en áreas limitadas para resolver problemas limitados. El futuro exige un empleo diferente. Si el ritmo del cambio continúa aumentando, se necesitará emplear al Desarrollo Organizacional en número cada vez mayor.

²⁰ CREDITADO: MANUAL INTRODUCCIONAL A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN, HENRY MCGRAW HILL, 1997, Pág. 643

Se necesitará impulsar y utilizar su penetración en forma más organizada. Si las organizaciones han de caminar a la par con los tiempos, tendrán que esforzarse en forma consciente para incorporar al Desarrollo Organizacional dentro del nervio mismo de los esfuerzos de sus propias Organizaciones.

Las Organizaciones pueden hacer frente al cambio si amplian su base de participación en el mismo. En lugar de limitar la responsabilidad del cambio, más personas deberán verse involucradas a medida que aumentan las presiones para el cambio. Más bien que limitar el papel a una clase selecta se deberá hacer más popular.

CAPÍTULO 3

EL AGENTE
DE CAMBIO

3.1 CONCEPTO DE AGENTE DE CAMBIO

"Ser visto como Agente de Cambio es gozar de una posición, por lo que son muchas las personas que aspiran a este título y a ese papel. El Agente de Cambio es alguien que proporciona auxilio, consejo, opinión y apoyo, lo que implica que tal persona sea más sabia que la mayoría de la gente."²⁷

A continuación se presentan algunos conceptos de Agente de Cambio:

"Son los sensores de discrepancias. Estos individuos que perciben la discrepancia entre lo que es y lo que no es posible constituyen con frecuencia un núcleo muy bueno o un buen equipo inicial para el Desarrollo Organizacional."²⁸

DOUGLAS BUNKER

"Es el consultor externo a la organización quien fue la primera forma, aunque externa a la empresa, de un rol con objetivos de cambio. Sin la formalidad actual, el consultor definido como un rol de cambio ha existido siempre, sin el nombre ni la definición explícita de su papel."²⁹

MORFIN HIERRO

"Es el profesional que tiene la aptitud y la habilidad de sensibilizar y de ejecutar el cambio en el momento que se necesite."³⁰

LIC. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ

²⁷ BURKE HARVEY. DESARROLLO ORGANIZACIONAL. FUNCIÓN DE ESTE MANUAL. MÉXICO: SITESA 1993. Pág. 132

²⁸ WARREN G. BENNETT. DESARROLLO ORGANIZACIONAL. EL NÚCLEO DE LA ORGANIZACIÓN. SITESA 1992. Pág. 63

²⁹ MORFIN HIERRO. JORGE. CONSULTORÍA PARA EL CAMBIO. MÉXICO: GEMERKA 1994. Pág. 22

³⁰ LIC. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ. AGENTES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL. MÉXICO: PEB-CUATITLÁN 1997

Por medio de los conceptos anteriores se podría decir que el agente de cambio es:

"Un profesional en Desarrollo Organizacional quien es la persona encargada de promover a través de sus conocimientos, el cambio que requiere la organización".

ISAAC GABRIEL GAMBOA J.

3.2 CARACTERÍSTICAS DEL AGENTE DE CAMBIO

*Beer enumera cinco papeles y características personales que considera importantes para el consultor en D.O.

☞ GENERALISTA Y ESPECIALISTA:

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

☞ INTEGRADOR:

El consultor en D.O. cuida que se establezcan enlaces clave entre el cliente y los recursos necesarios, como llamar a un experto determinado para 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 administración de recursos humanos.

☞ NEUTRALIDAD:

El consultor en D.O. no tendrá la autoridad propia de cargo alguno sobre los miembros de la organización cliente, ni ningún interés particular respecto a la solución de los problemas de la organización; no 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 D.O. 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. Como Franklin (1976) ha demostrado, la credibilidad es una variable importante ligada al éxito del D.O.

☞ **MARGINALIDAD:**

En cuanto a este punto, Beer cita a Margulies y apoya la argumentación de que el consultor desempeña un papel fronterizo. " "

²¹ BURKE, WARREN. DESARROLLO ORGANIZACIONAL. PUNTO DE VISTA NOROCCIDENTAL. MILITCO SIFESA 1963 pag. 138-140

3.3 CUALIDADES DEL AGENTE DE CAMBIO

*Bennis sintetiza estas cualidades arguyendo que el Agente de Cambio debe tener una amplia variedad de conocimientos, los cuales serían:

- ☛ *Conocimiento conceptual para diagnosticar, lo que implica todo el campo de las ciencias del comportamiento.*
- ☛ *Teorías y métodos de cambio organizacional.*
- ☛ *Conocimiento de fuentes de ayuda.*
- ☛ *Orientación para las funciones ética y estimativa del papel del agente de cambio.*"

Pero además de esta capacidad intelectual, el agente de cambio debe también tener las habilidades operacionales y relacionales de escuchar, observar, identificar e informar, habilidad para establecer relaciones basadas en la confianza y un alto grado de flexibilidad en su comportamiento. El agente de cambio debe ser capaz también de servirse de sí mismo, de estar en constante comunicación consigo mismo y de reconocer sus propias motivaciones y avenirse con ellas (tanto como sea humanamente posible). Particularmente en las etapas de elaboración del diagnóstico, el agente de cambio debe observar cómo le trata el sistema-cliente. Con bastante frecuencia, el modo de comenzar la relación entre el agente de cambio y el sistema-cliente es crucial para comprender el estado y la "disposición" del sistema-cliente y llegar a una conclusión al respecto. Así, de esta manera, podemos inferir que el agente de cambio debe ser sensitivo, y maduro.

* WARRREN G. BENNIS DESARROLLO ORGANIZACIONAL SU NATURALEZA SUS ORIGENES Y PERSPECTIVAS MEXICO SITESA 1992 pag 63

Finalmente, el Agente de Cambio, debe actuar de modo congruente (con autenticidad), de acuerdo con los valores que está tratando de sobreponer al sistema de valores del sistema-cliente. El Agente de Cambio no debe imponer valores democráticos o humanitarios de una manera autoritaria o inhumana. Si lo que interesa al Agente de Cambio es hacer que haya más autenticidad y colaboración, todo su comportamiento debe estar inspirado por estos valores. No se dice esto sólo por razones éticas obvias, sino también por razones más profundas. La verdad es que la influencia del agente de cambio deriva de su relación con el sistema-cliente y depende tanto de la imitación que suscita como un modelo en su función, que todas las discrepancias significativas entre las acciones del agente de cambio y los valores expresados por él no pueden menos que crear resistencia.

3.4 APTITUDES DEL AGENTE DE CAMBIO

Burke comenta que hay diez aptitudes primordiales que son clave para la eficacia del consultor en D.O., la mayoría de ellas pueden aprenderse, pero debido a las diferencias de personalidad o de temperamento básico, algunas serán mejor asimiladas por unas personas que por otras. El consultor eficaz deberá contar con las siguientes aptitudes:

☞ ***APTITUD PARA TOLERAR LA AMBIGÜEDAD:***

Toda organización es diferente, y lo que antes dio resultado tal vez no funcione ahora; todo proceso de D.O. parte de cero, y es mejor comenzar con unos pocos conceptos preconcebidos diferentes de las características generales que ya se conocen acerca de los sistemas sociales.

☞ ***APTITUD PARA INFLUIR:***

A menos que el consultor goce del poder de persuasión y tenga algo de talento para lograrla, es probable que triunfe en el campo del D.O. únicamente en pequeña escala.

☞ ***APTITUD PARA HACER FRENTE A CUESTIONES DIFÍCILES:***

Gran parte del proceso de D.O. 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.

☞ APTITUD PARA SABER ESCUCHAR Y EMPATIZAR:

Esto tiene especial importancia durante las entrevistas, en situaciones conflictivas y cuando el estrés del cliente es alto.

☞ APTITUD PARA RECONOCER CON RAPIDÉZ 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 DESCRIBIR Y MOVILIZAR LA ENERGÍA HUMANA:

Tanto dentro de sí mismo como dentro 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 un uso provechoso de esa energía.

☞ APTITUD PARA LA ENSEÑANZA O PARA VER LAS OPORTUNIDADES DE APRENDER:

Esta aptitud no quedará reservada para las actividades en el salón de clases, sino que también deberá utilizarse en el trabajo, durante las reuniones y en la corriente principal de la labor general de cambio.

• APTITUD PARA CONSERVAR EL SENTIDO DEL HUMOR TANTO PARA BIEN DEL CLIENTE COMO PARA AYUDAR A MANTENER LA PERSPECTIVA:

El humor puede ser útil para disminuir la tensión. También es útil que el consultor sea capaz de reírse un poco de sí mismo; no tomarse a sí mismo con demasiada seriedad es un factor crítico para conservar la perspectiva de todo esfuerzo de D.O., en especial porque nada marcha jamás de acuerdo con el plan, aun cuando se supone que el D.O. es un esfuerzo planeado de cambio.

Estas son las principales aptitudes que todo Agente de Cambio debe tener, pero además se debe tener confianza en sí mismo y ser competente en las relaciones interpersonales.

3.5 PERFILES DEL AGENTE DE CAMBIO

Según Jorge Morfín Hierro, el perfil de un rol podría ser semejante a los rasgos de una personalidad o al tipo de personaje que se repite en una obra de teatro; no son funciones, no es lo que hace un consultor en cambio, sino aquello que lo hace único y diferente de cualquier otro papel. Este perfil es el siguiente:

1.- TODO AGENTE DE CAMBIO BUSCA EL CAMBIO DE UNA SITUACIÓN A OTRA:

El cambio es un movimiento de aquí hacia allá, de algo que hoy es así a un algo que será de otra manera. Un cambio es un proceso de modificación de la realidad actual a la realidad en potencia que siempre existe para todas las cosas y para todos los fenómenos. El ser estático no existe.

¿Un cambio hacia donde? La respuesta no puede ser general. El objetivo del cambio lo debe fijar los participantes en él, en este caso los clientes del consultor. El consultor no es el dueño del cambio, sino su agente.

2.- EL AGENTE DE CAMBIO ES EXTERNO AL CLIENTE:

Cuando se dice que el consultor debe estar fuera de la situación que se va a cambiar, se debe entender que el consultor no puede estar emocionalmente involucrado en el problema que va a ayudar a resolver.

Ser externo al cliente da al consultor la ventaja esencial frente a una situación de cambio: la visión global.

3.- LA AUTORIDAD FORMAL ES UN TABU PARA EL CONSULTOR:

El consultor tendrá poder de cambio, paradójicamente si renuncia a la autoridad. El poder de cambio (diferente a la autoridad), lo tendrá si no compete con su cliente o los asociados del cliente.

Cuando un consultor adquiere poder, de hecho, está siendo el reflejo del poder de otro, de aquél que lo contrata. Por ende, correrá su misma suerte.

4.- EL CONSULTOR ES UN EXPERTO EN EL PROCESO:

El consultor es un experto en dos tipos de habilidad: la propia, que se refiere al objeto de su tarea y debe serlo en el manejo de los procesos humanos.

La comunicación con el cliente para lograr el cambio, es un proceso que debe ser planeado, dirigido, administrado adecuadamente para que ayude al cambio y no obstruya las tareas. A esta comunicación se le conoce como proceso.

3.6 TIPOS DE AGENTES DE CAMBIO

Se clasifican de dos:

☛ AGENTE DE CAMBIO O CONSULTOR EN D.O. INTERNO:

Quien es por lo general un profesional en Desarrollo Organizacional que se encuentra dentro de la organización en calidad de empleado de tiempo completo o parcial. Los Agentes de Cambio internos, en general se relacionan con funciones de recursos humanos, de personal o de relaciones con los empleados, pueden ser parte de un departamento de D.O. o prestar servicio exclusivamente a una unidad de D.O., o quizá combinen la consultoría en D.O. con otras obligaciones, como entrenamiento, dictámenes, investigación o evaluación y desarrollo de carrera. Así, por lo general, los consultores en D.O. operan en una función de *staff*, y sirven a los gerentes de línea en toda la organización.

☛ AGENTE DE CAMBIO O CONSULTOR EN D.O. EXTERNO:

Pueden estar al servicio de un bufete de consultoría, pueden trabajar por su cuenta u ocupar puestos académicos y atender la consultoría sólo parte de su tiempo. Actualmente lo más probable es que surjan de bufetes de consultoría o que trabajen por cuenta propia en calidad de consultores independientes.

A continuación se presenta el cuadro descriptivo de las ventajas y desventajas que cada uno de los tipos de agentes de cambio llegan a tener en su trabajo dentro de las organizaciones:

AGENTE DE CAMBIO EXTERNO	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<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. ☞ Es 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
AGENTE DE CAMBIO INTERNO	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<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 ésta. ☞ 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.

3.7 IMPORTANCIA DEL AGENTE DE CAMBIO

Eric Hoffer sostiene que el hombre es incapaz de ajustarse a un cambio radical y Alvin Toffler predice que la creciente proporción del cambio causará que muchas personas sean víctimas de la conmoción del futuro. El mensaje dirigido a las empresas es que, aunque el cambio es esencial para sobrevivir, tiene que equilibrarse cuidadosamente. Como una poderosa droga, puede mantener a las organizaciones sanas y vigorosas si se administra en las cantidades debidas, pero una sobredosis puede ser peligrosa.

La cuestión que enfrentan las organizaciones es la forma de aplicar el cambio en la cantidad adecuada en los lugares apropiados, y en el momento preciso. La respuesta es el *agente de cambio*, persona clave, experta en administrar los cambios adecuados en las dosis apropiadas. Los agentes del cambio son generalistas que reaccionan a los cambios del mundo exterior y producen cambios nivelados dentro de la organización.

Las organizaciones no pueden suprimir el cambio pero a través de los *agentes del cambio* pueden aprender a manejarlo. La administración del cambio, como la administración de cualquier otro asunto, requiere habilidad y talento. Requiere asimismo discernimiento y comprensión, de modo que el paso sea evolucionario más que revolucionario. Requiere los esfuerzos coordinados de agentes conocedores del cambio para lograr que la implantación tenga éxito.

El *agente de cambio* conoce su organización y sabe la cantidad de cambio que puede absorber. Evita el trauma del cambio radical

controlándolo en pequeñas porciones. Alimenta a la empresa con un bocado cada vez, dándole tiempo a digerir el primero antes de ingerir el siguiente.

Para sobrevivir en un presente orientado hacia el cambio, la administración del mismo (como la practican los agentes del cambio) se ha convertido en parte integral del proceso total de la administración. El cambio se ha convertido en algo tan importante para dejarlo al azar.”

Dentro de las distintas facetas que presenta el Agente de Cambio, existen puntos vitales por los cuales es necesario este profesional en D.O., a continuación se presentan las más sobresalientes:”

- 1.- PROVEEN UN JUICIO INDEPENDIENTE Y SIN COMPROMISO.**
- 2.- PRESENTAN NUEVAS IDEAS Y ACERCAMIENTOS NOVEDOSOS.**
- 3.- POSEEN LA HABILIDAD DE DIAGNOSTICAR PROBLEMAS Y EVALUAR SOLUCIONES.**
- 4.- HACEN TRABAJOS QUE REQUIEREN HABILIDADES QUE NO SE NECESITAN FRECUENTEMENTE EN LAS EMPRESAS.**
- 5.- COMPLEMENTAN LAS HABILIDADES DE LOS GERENTES.**
- 6.- INSTALAN SISTEMAS Y ENTRENAN A LOS EMPLEADOS.**

²⁵ LEE GROSSMAN *EL AGENTE DE CAMBIO*, MÉXICO: EDITORA TÉCNICA 1993 Pág. 67

²⁶ MORFIN HERRERO, JORGE *CONSULTORÍA PARA EL CAMBIO*, MÉXICO: GENÉRICA 1994 Pág. 12

CAPÍTULO 4

EL AGENTE DE CAMBIO
Y SU RELACIÓN CON
LOS GRUPOS

4.1 ORÍGENES DE LOS GRUPOS

Los grupos nacen desde el momento mismo en que nace la humanidad, ya que debido a la naturaleza social del hombre, éste se agrupo y se reunió con otros.

El hombre forma grupos para cualquier propósito imaginable, grupos militares, religiosos, con fines de diversión, para cazar, para producir algo, para intercambiar puntos de vista sobre alguna cosa, para estudiar o para manifestarse sobre algo.

El grupo tiene como característica que busca un fin común y se reúne en torno a intereses que son iguales.

De esta forma, el grupo nace primeramente para sobrevivir en aquella prehistoria tan sorpresiva y deseosa de desarrollarse.

Posteriormente, se forman grupos con infinidad de actividades que por tan sólo citar se hablaría de aquella Grecia llena de pensadores, aristócratas y esclavos, o en la famosa Roma regida por la democracia.

Es clásico hablar de las distinciones: *formal-informal*, según exista una fuerza externa al grupo que imponga la formación del mismo o no, por ejemplo: grupo de amigos frente a grupo de trabajo; *primario-secundario*, según exista contacto personal, directo y frecuente entre sus miembros o no por ejemplo pandilla frente a organización de ciegos; *grande-pequeño*, según el número de sus miembros; se considera normalmente que un grupo es pequeño hasta los doce miembros. Por otro lado también es importante

prestar atención a la génesis del grupo, que puede venir impuesta por razones circunstanciales y naturales por ejemplo: la familia puede ser inducida por fuerzas intencionales externas al grupo. Por ejemplo el regimiento militar, o puede partir de la iniciativa de los propios miembros que, por cualquier razón, desean pertenecer al grupo. Por ejemplo asociación cultural. Todo ello nos muestra claramente que existen diferentes estructuras de grupos. Finalmente, también se puede distinguir a los grupos por sus objetivos y entonces tenemos los grupos de trabajo, de terapia, la pandilla de juegos, la asociación cultural, el partido político, las sectas religiosas, etc.

Así pues, se podría seguir citando las diversas conformaciones que han tenido los grupos, de tal manera que llegamos a nuestros días donde sería casi imposible dar una clasificación de los grupos.

Nuestro actual modo de vida nos exige una constante interacción con los demás. Hoy en día no podemos concebir al hombre como ser aislado en el tiempo y el espacio. El individuo pertenece a un grupo e influye en él de manera decisiva.

4.2 CONCEPTO DE GRUPO

"El concepto de grupo es sumamente importante pues éste es la unidad básica en el estudio de la organización de los seres humanos desde un punto de vista psicosocio-antropológico. Por lo tanto, para poder estudiar a un grupo es necesario identificar sus diferentes dimensiones con una aproximación interdisciplinaria. Son diversos los criterios que se han tomado en cuenta para definir a un grupo. se han considerado por ejemplo: el tamaño, la duración, el grado de formalización, las actividades, la estructura interna, los objetivos, etc."³⁸

A continuación se presentarán algunos conceptos sobre grupos:

"Es un número reducido de miembros que interaccionan cara a cara y forman lo que se conoce como grupo primario".

OLMSTED

"Son aquellos en los que las relaciones interpersonales se llevan a cabo directamente y con gran frecuencia, suelen realizarse en un plano más íntimo y existe mayor cohesión entre sus miembros".

LINDGREN

"Es una pluralidad de personas que interaccionan en un contexto dado, más de lo que interaccionan con cualquier otra persona".

SPROTT

³⁸ GONZÁLEZ MUÑOZ, JOSÉ DE JESÚS. DINÁMICA DE GRUPOS. MÉXICO PAÍ, 1976 Pág. 8

Para G.C. Homans, la interacción de los miembros es el criterio único para la existencia de un grupo. Así dice:

"Se entiende por grupo cierta cantidad de personas que se comunican a menudo entre sí, durante cierto tiempo y que son lo suficientemente pocas para que cada una de ellas pueda comunicarse con todas las demás en forma directa".

HOMANS

"Una unidad colectiva que encara una obra común y tiende a un cierto equilibrio, en el que las fuerzas centripetas superan a las fuerzas centrifugas".

GURTUITCH

"Conjunto de individuos que persiguen un mismo fin".

LIC. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ

Partiendo de lo anteriormente plasmado, se presenta el siguiente concepto de grupo:

"Un grupo es un conjunto de personas, el cual puede ser grande o pequeño (pudiendo ser un mínimo de dos, sin llegar a tener límite), que se reúnen en un espacio y/o tiempo determinado, con fines específicos. Estos grupos se pueden dar espontáneamente o de manera planeada y organizada".

ISAAC GABRIEL GAMBOA JARAMILLO

4.3 USO DE GRUPOS ORGANIZACIONALES

“Todas las empresas, hoy en día viven una etapa de transición. Los gerentes están encontrando nuevas maneras de dirigir, las organizaciones se están reestructurando, los trabajos están cambiando y los líderes de la organización están experimentando nuevos enfoques de negocios. De esta transición está surgiendo una fuerte tendencia hacia el uso de grupos para mejorar la productividad, para lograr que se realicen los trabajos importantes y en algunos casos para constituirse en el núcleo de la organización.

Los grupos se forman para cualquier propósito imaginable. Existen grupos de mejoras de calidad, grupos de proyecto, grupos para tareas específicas, grupos gerenciales, etc., pero todos ellos intentan lograr algo que no puede hacerse con la estructura formal de la organización. En algunas ocasiones, estos grupos operan como un apéndice de la jerarquía formal de la organización, en los casos más experimentales, los grupos reemplazan a la organización. Las compañías están experimentando el otorgamiento de mayor autonomía a “grupos de trabajo autodirigidos” o “grupos de alto desempeño”, como se les llama algunas veces.”*

Así pues, el éxito o fracaso en los negocios es un resultado de si las personas pueden trabajar conjuntamente en forma eficaz en equipos. Algunas organizaciones tienen un muy buen historial en lo que respecta al trabajo en equipos. Estas incluyen a compañías como Shell, Hewlett Packard, IBM, como así también compañías más pequeñas. Cuando observamos el rendimiento de las principales compañías japonesas durante los últimos 30 años podemos nuevamente observar los asombrosos resultados del trabajo en equipo eficaz. Nombres como Sony, Hitachi, Toyota, Nissan, NEC,

* *NEER PRAN EL LIDERAZGO EN LOS GRUPOS DE TRABAJO. HABILIDADES DE FACILITACIÓN, MEXICO PANORAMA 1993 Pm 113*

Honda y otras se han precipitado al liderazgo del mundo en sus industrias. Sólo podemos deducir que están haciendo algo muy eficazmente.

"Los principales estudios sobre las organizaciones exitosas apuntan hacia el trabajo en equipo y la administración calificada de personas como ingredientes clave del éxito. Además, ciertos individuos tienen opiniones sobre las organizaciones que parecen ser ciertas. Por ejemplo, un alto funcionario japonés recientemente acusó a las organizaciones norteamericanas y europeas de su falta de administración en equipo eficaz de la siguiente manera

Vamos a ganar y el Este Industrial va a perder porque para ustedes la esencia de la administración es obtener ideas de las mentes de los líderes para introducirlas en las mentes del sector laboral. Para nosotros el núcleo de la administración es el arte de movilizar y aunar los recursos intelectuales de todos los empleados en los servicios de la empresa (Matsuchita, 1985)

Por lo tanto los administradores regularmente deberían observar cómo están administrando sus equipos y constantemente comparar sus rendimientos con la mejor práctica en el mundo. Sólo haciendo esto las organizaciones pueden estar un paso más arriba de la competencia".

Finalmente se puede mencionar que al llevar a cabo el trabajo en grupos y al hacerlo inteligentemente, esto permite a las empresas lograr sus objetivos más eficiente y rápidamente. De la misma manera, al aunar conocimientos y creatividad, se podrán desarrollar nuevos y mejores productos, causando con ello, beneficios no sólo para la organización, sino para la sociedad en su conjunto.

²⁷ MARGERISON CHARLES FANNING DICE. ADMINISTRACION EN EQUIPO NUEVOS ENFOQUES PRACTICOS. COLOMBIA 1993 Pág. 26-29

4.4 ENTRENAMIENTO EN SENSIBILIZACIÓN

Es un grupo inestructurado, que se centra en problemas de tipo afectivo y en el cual se minimizan los factores intelectuales y didácticos.

Estos grupos tienen como objetivos para sus participantes: el entendimiento de sí mismos, el ser sensitivos a los otros, el ser capaz de escuchar, de comunicarse, de entender y diagnosticar los problemas del grupo, de contribuir efectiva y apropiadamente al trabajo en equipo, de entender las complejidades de la acción intergrupal y los problemas internos de la organización. En general, el entrenamiento en sensibilización tiende a hacer hincapié en las habilidades para las relaciones humanas, en el desarrollo personal, aumento de la comunicación y las relaciones interpersonales.

Otra de sus metas es que los participantes aprendan a dar y recibir ayuda honestamente y se conviertan en agentes de cambio que impulsen al proceso de evaluación de una situación dentro de sus organizaciones.

El desarrollo de la sensibilidad se ha utilizado para la capacitación de gerentes, preparación de equipos, así como el uso de datos de investigación sobre la organización, sus procedimientos y en la toma de decisiones, comunicaciones y operaciones.

Se utiliza también para la solución de problemas y cambios organizaciones, manejo de conflictos, entrenamiento en equipo y de todo tipo de personal supervisor.

Modo de Trabajo

Pequeños grupos (de doce miembros cada uno), junto con uno o dos miembros del staff, trabajan con intensidad durante un largo periodo (tres o cinco días en las tardes), aprendiendo de su experiencia mutuamente en un "aquí y ahora". Uno aprende primero sobre el *proceso* de interacción entre los individuos en el equipo, y sobre la experiencia sentida profundamente y los sentimientos como *opuestos al contenido intelectual*

El laboratorio de *entrenamiento en sensibilización (sensitivity training)*, como medio para el cambio organizacional y el crecimiento, tiene características únicas:

- ☞ Relativamente no está estructurado; esto es, procede sin metas definidas con claridad, sin reglas o procedimientos, sin agenda o papeles de los miembros.
- ☞ Los miembros del staff no guían como se acostumbra. Actúan primeramente como facilitadores y establecedores de clima.
- ☞ El laboratorio es una rara oportunidad para la mayoría de la gente. Los datos personales e interpersonales que se obtienen de la conducta "aquí y ahora" de los miembros pueden ser examinados y aprenderse de ellos; también se pueden examinar nuevos modos de conducta.
- ☞ El clima que evoluciona en un grupo típico y que contribuye marcadamente al proceso de aprendizaje, es de confianza completa y de apertura (una condición humana de tal rareza que los participantes se alegran).

Usos

- ☞ Sirve como capacitación básica para la gente importante en el esfuerzo del desarrollo de la organización; por ejemplo: un gerente que planea una reunión de desarrollo de equipo con su grupo.
- ☞ Sirve para excitar la imaginación y para abrir los ojos a otras y mejores maneras de trabajar juntos. En una organización receptiva, sirve para generar interés en el desarrollo de la organización.
- ☞ Sirve para ayudar a alguien a superar su crecimiento; por ejemplo: un gerente cuya efectividad y mejoría son limitadas por su falta de penetración en lo que están haciendo sus colegas.

Beneficios

Los participantes pueden aprender:

- ☞ Sobre sí mismos como individuos y cómo se conducen en grupo.
- ☞ Sobre la manera en que otros les responden.
- ☞ Sobre la manera como consideran y sienten a los demás, y sobre cómo los demás influyen en ellos.
- ☞ Sobre cómo relacionarse mejor con los demás personalmente y como miembros del grupo.
- ☞ Sobre la dinámica de los grupos, incluyendo los estilos gerenciales, el uso del poder, las subagrupaciones, las agendas ocultas, la estructura del grupo, la colaboración, la competencia, etc..
- ☞ Sobre la línea de opciones disponibles para ellos en su respuesta a otros y cuáles pueden escoger.

- ☞ Sobre la adquisición de habilidades para escuchar efectivamente, para entrevistar, para ayudar a los demás y permitirles que correspondan a su ayuda.
- ☞ Sobre cómo pueden liberarse de una ignorancia generalista (es decir, la tendencia de un individuo a suponer que sus alegrías o pesares constituyen algo propio, en tanto que en la realidad son conocidos por los demás).
- ☞ Sobre los grupos que se comportan como personas mayores: la autenticidad de comportamiento (evitando el enmascaramiento), la experiencia de una apropiada expresión de sentimientos, el uso de la confrontación, la utilidad de la colaboración y el constructivo manejo del conflicto.

El laboratorio puede ser una experiencia constructiva y emocionante para aquellas personas preparadas.

Estas reuniones fomentan el cambio si son conducidas en una forma inteligente.

Limitaciones

- ☞ El entrenamiento en sensibilización, no es para todos. A algunos les disgustan las intensas relaciones personales del laboratorio; otros se ofrecen voluntariamente tan poco, que casi no obtienen provecho.
- ☞ Ocasionalmente, aunque rara vez, alguien se perturba por esta experiencia. Parece existir, casi en todos estos casos, un historial de problemas psicológicos que han debilitado la mente. El impacto de una experiencia de entrenamiento en sensibilización se atenúa rápidamente.

- ☞ El participante llega a ser estimulable en grado sumo por el laboratorio y siente que tiene un inmenso poder para cambiar su vida. Sólo unos cuantos lo hacen, pero para la mayoría la emoción desaparece pocas semanas más tarde. La cantidad de aprendizaje permanente varía mucho de persona a persona.
- ☞ El entrenamiento en sensibilización, sólo, tiene poder limitado para cambiar las organizaciones. El aprendizaje necesita ser reforzado por otros tipos de actividades en la organización.
- ☞ El concepto de entrenamiento en sensibilización se ha tergiversado y ha dado lugar a temores. Si estos temores existen en su organización, se recomienda no usarlo hasta que haya un apropiado nivel de aceptación, de otra manera, será inútil y contraproducente.

Sugerencias Operativas

¿Quién debe asistir?

- ☞ Las personas que ocupan posiciones clave, especialmente en las organizaciones que están planteando trabajar con el D.O. (En una sesión de desarrollo de equipo habrá más resultados en la medida en que los participantes hayan tenido el entrenamiento en sensibilización).
- ☞ Las personas que lo desean firmemente.
- ☞ Las personas que están listas para el crecimiento personal.

¿Quiénes no deben asistir?

- ☞ Las personas con serios problemas psicológicos.
- ☞ Los empleados problema.
- ☞ Las personas que están bajo una fuerte tensión en esos momentos.

- ☞ Las personas sujetas a psicoterapia. Si no cuentan con el asentimiento de su terapeuta.
- ☞ Las personas que no quieran asistir.

Reclutamiento

- ☞ La asistencia debe ser voluntaria; por tanto, ha de apartarse a los que no deben asistir, por ejemplo, de la siguiente manera:
- ☞ Mediante entrevistas llevadas a cabo por una persona calificada.
- ☞ Dándoles oportunidad de que platicuen sobre el entrenamiento en sensibilización con los que han asistido.
- ☞ Por medio de sesiones de orientación para los que piensan asistir.
- ☞ Haciéndoles leer sobre el particular.²⁴

El entrenamiento en sensibilización es por consiguiente, un excelente elemento para poder conocer a la organización, los pensamientos de sus integrantes, y llegar a tener más elementos para comenzar a realizar ese diagnóstico requerido por parte del agente de cambio.

De la misma forma, este entrenamiento propiciará que los participantes, se quiten esas barreras de comunicación que se hayan generado a lo largo del tiempo entre sus compañeros y jefes de trabajo.

²⁴ FERRER PÉREZ, LUIS. **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, México: Trilce, 1996. Pág. 87-88

4.5 PARADIGMAS

Históricamente, la función gerencial surgió de la necesidad de que alguien supervisara y coordinara el trabajo de otros. El trabajo del gerente consistía en contratar, motivar y dirigir el trabajo de varios individuos para que realizaran ciertas tareas. En algunos casos se requería un trabajo colectivo, pero en la gran mayoría, a los individuos se les asignaba una tarea para la cual no necesitaban interactuar frecuentemente con los demás.

A medida que las tareas se fueron tornando más complejas, se comenzaron a necesitar especialistas. Cuando se requería la realización de un nuevo tipo de tarea, se creaba un nuevo puesto y se contrataba a alguien para desarrollarlo.

“Lo que se ve en la actualidad en muchas organizaciones es el resultado de dicho crecimiento de las posiciones individuales, pero además no podemos dejar a un lado, que en nuestro muy particular caso mexicano, el contexto económico en el que vivimos que se caracteriza por crisis y falta de presupuesto, obliga a muchas organizaciones a recortar personal y a depositar las labores que antes pertenecían a una persona en otra, para que ésta las lleve a cabo, además de las propias.

Esto ha generado que en muchas empresas, un gran número de individuos realiza una gran diversidad de tareas. En general, la gente trabaja en forma aislada (cada uno en sus propias tareas) y sólo se unen para informarse mutuamente o para resolver un problema relacionado con todo un grupo. El trabajo del grupo en su conjunto es supervisado y dirigido por el gerente.”²⁸

²⁸ ABEA, FRAN EL LIDERAZGO EN LOS GRUPOS DE TRABAJO, HABILIDADES DE FACILITACION, MEXICO PANORAMA 1993, Pág. 37

En este sentido se presenta el concepto de paradigma: Según la Enciclopedia Quillet un paradigma es *un modelo de conjugación o de declinación*, por lo que aunado a lo presentado en los párrafos anteriores, se podría decir que un paradigma es una forma de actuar o de trabajar.

4.5.1 VIEJOS PARADIGMAS

"Son varios los "viejos paradigmas" que justifican este tipo de función gerencial.

- ☞ El gerente es el experto técnico.
- ☞ El gerente toma las decisiones finales.
- ☞ El gerente aplica un estilo autocrático.
- ☞ El gerente impone un control sobre los empleados.
- ☞ El gerente define en qué forma se debe realizar el trabajo.
- ☞ El gerente procesa toda la información y se la comunica a los empleados.
- ☞ El gerente fija e interpreta los objetivos del grupo.
- ☞ El gerente administra las recompensas y los castigos.
- ☞ Los individuos pueden ser reemplazados.
- ☞ Los empleados sólo necesitan unas cuantas habilidades para realizar su trabajo.
- ☞ El enfoque prevaeciente es la especialización.
- ☞ A la organización sólo le interesan sus propósitos.
- ☞ Las relaciones gerente-empleado están basadas en la diferencia entre "nosotros" y "ellos".
- ☞ Las personas operan con límites y definiciones muy estrechos.
- ☞ La estructura de la organización es jerárquica.
- ☞ Se forman grupos sólo cuando se necesitan.
- ☞ Las actividades de la empresa dependen de la tecnología.
- ☞ La fuerza de trabajo es homogénea.
- ☞ Los cambios son la excepción, no la regla.

Son muchas las cosas que han sucedido y que han puesto de relieve las limitaciones de estos viejos paradigmas. Los gerentes no han sido capaces de mantenerse actualizados en los avances técnicos y la nueva información. Por consiguiente, su antigua función de expertos ha resultado anticuada y en la actualidad tienen que depender en alto grado de expertos técnicos que les ayuden a tomar las decisiones técnicas. De hecho, los gerentes ya no pueden ni siquiera fijar por sí mismos los objetivos de los grupos.

Los viejos paradigmas definían las funciones individuales con muchas limitaciones El enfoque en la especialización y la definición estrecha del trabajo individual, prácticamente imposibilitaba la resolución de problemas en los que estaban involucradas varias funciones, departamentos o en muchos casos, divisiones e incluso compañías. Había demasiados problemas que se filtraban por las cuarteaduras entre trabajos o funciones y nadie era capaz de resolverlos. Esta concentración excesiva en la especialización condujo a la actitud expresada con la frase "Esa no es mi responsabilidad", problema que ha provocado muchas de las ineficiencias empresariales actuales.

Cuando los gerentes y sus subordinados establecían limitaciones de "nosotros-ellos", el resultado era una atmósfera de adversarios y no de cooperación. Los viejos paradigmas causan tensiones, lo que frecuentemente conduce a enfrentamientos entre ambos.

Los viejos paradigmas también enfatizan sobremanera el cumplimiento de las tareas encomendadas sin percibir las importantes dimensiones sociales del trabajo en grupo y la organización en la vida laboral. Por consiguiente, los métodos anticuados solían fracasar en cuanto

a lograr un buen compromiso por parte de los empleados para realizar sus trabajos.

Cuando el trabajo de alguien se define muy estrechamente, dicha persona puede sobrevivir con pocas habilidades y con un entrenamiento apenas suficiente para hacer bien unas cuantas cosas. Estas limitaciones crean una fuerza de trabajo menos flexible, a pesar de que los tiempos requieren una gran flexibilidad. Por otra parte, las definiciones demasiado estrechas hacen que los empleados trabajen aisladamente unos de otros. Con frecuencia, las personas saben muy poco acerca de lo que hacen los demás, de los objetivos globales de la empresa y de la forma en que sus trabajos afectan a sus colegas. Como resultado, se vuelve muy difícil resolver problemas complejos en los que estén involucrados varios puestos o departamentos. Lo peor de todo es que estos métodos obsoletos no aprovechan al máximo la capacidad de los empleados."⁴⁸

⁴⁸ FRANK REEB, EL LIDERAZGO EN LOS GRUPOS DE TRABAJO: HABILIDADES DE FACILITACIÓN, MÉXICO: PANORAMA, 1995, Page 37-38

4.5.2 NUEVOS PARADIGMAS

"Las organizaciones modernas se enfrentan a retos formidables en todos los frentes. La incapacidad de adaptarse fácil y rápidamente provoca problemas en todos los aspectos de la vida empresarial. Los viejos paradigmas, con sus estructuras y empleados de gran rigidez, propician que los cambios sean muy lentos y dolorosos

Puesto que los viejos paradigmas no son muy efectivos para el cambio, las organizaciones están adoptando nuevos paradigmas. Las empresas están experimentando estas nuevas actitudes con diferentes énfasis y diversos grados de éxito. Como consecuencia, se están generando los siguientes nuevos paradigmas:

- ☛ Los empleados son expertos en cuanto a que poseen conocimientos técnicos y habilidades muy importantes.
- ☛ Es natural que los empleados sean los que tomen algunas de las decisiones.
- ☛ Los controles se reducen al mínimo o se fijan colectivamente.
- ☛ Los empleados participan en la definición de cómo realizar los trabajos.
- ☛ Los empleados participan en la fijación e interpretación de los objetivos del grupo.
- ☛ El personal de la empresa es un recurso que debe desarrollarse y usarse al máximo.
- ☛ Los puestos se definen con horizontes amplios y requieren habilidades múltiples.
- ☛ Los empleados se centran en aplicar conocimientos especiales a los problemas grandes.

- ☞ La organización no sólo se preocupa de sus propósitos, sino también por los de sus miembros y la sociedad en general.
- ☞ Se alienta la formación de relaciones de "socios" entre los gerentes y los empleados.
- ☞ La organización comienza a adquirir una estructura de trabajo en equipo.
- ☞ Los grupos de trabajo sirven para lograr *sinergia*¹⁰.
- ☞ Los grupos se responsabilizan de algunas de las tareas gerenciales.
- ☞ Las estructuras organizacionales son más planas
- ☞ El personal tiene menos limitaciones y se siente alentado a desarrollar más habilidades.
- ☞ La organización se enfoca a los clientes.
- ☞ La fuerza de trabajo es diversificada.
- ☞ El cambio es la norma, no la excepción.

Estos nuevos paradigmas significan contar con una fuerza de trabajo más flexible y de mayores conocimientos, que comparte la resolución de problemas y la toma de decisiones." ¹¹

¹⁰ *sinergia*: Conjunto de elementos que forman un todo orgánico y que entre todos conducen a un resultado. Concurrencia de hechos o actos cuando comparten las causas.

¹¹ PLAN REES: EL LIDERAZGO EN LOS GRUPOS DE TRABAJO. HABILIDADES DE FACILITACIÓN. MÉXICO. PANORAMA 1993. Page 39-41

4.6 EL VALOR DEL TRABAJO EN EQUIPO

Con los viejos paradigmas, los empleados casi no tomaban decisiones y todo giraba alrededor de los gerentes dirigiendo su trabajo. Con los nuevos paradigmas, los empleados adquieren más responsabilidades, penetrando en el área anteriormente reservada a la gerencia. De la misma manera que la función gerencial se ha modificado en las empresas participativas, igual ha sucedido con las funciones de los empleados.

Aun cuando la gente siempre dice que desea participar más en las decisiones empresariales, muchos se abstienen de hacerlo cuando se les da la oportunidad. Son varias las razones para ello. En primer lugar, simplemente carecen de las habilidades y experiencia para evaluar alternativas, obtener información, tomar decisiones, planear cambios y resolver los problemas complejos. En segundo término, pueden estar temerosos de las consecuencias de sus posibles errores. En tercer lugar, pueden no confiar en el nuevo enfoque gerencial y mantenerse a la expectativa para ver si realmente habrá recompensas (o castigos) derivados de la participación. Por último, pueden no estar acostumbrados a trabajar en grupo con otras personas y sentir dificultades para compartir su trabajo y desarrollar buenas relaciones de equipo de trabajo.

Por consiguiente, cuando la gerencia decide involucrar a su personal en la toma de decisiones, en realidad les está pidiendo que desarrollen una función diferente a la que habían venido desempeñando. Este difícil cambio necesita planearse paso a paso. Es indispensable que la gente no sólo cuente con la autoridad para tomar decisiones, sino también con los medios (habilidades, entrenamiento y apoyo). Además, deben tener un deseo

genuino de desarrollar una función más participativa. Sin una motivación adecuada, las personas no modifican sus métodos de trabajo. Por esto, la gerencia debe proporcionar el incentivo para el cambio.

El trabajo efectivo en equipo puede destruir dos de los problemas más críticos de los viejos paradigmas. En primer término, al operar con los viejos paradigmas, el talento de los empleados individuales al no canalizarse y diseminarse para trabajarlo en equipo, suele ser desaprovechado con consecuencias detrimentales para la organización. En segundo lugar, el aislamiento de los individuos significa que las empresas no capitalizan la sinergia potencial, esto es, el efecto de lograr colectivamente algo que no es posible obtener por medio de esfuerzos individuales. En muchos casos, los resultados de un grupo son superiores a los resultados combinados de sus miembros individuales operando aisladamente.

Las organizaciones están comenzando a comprender que al permitir que la gente trabaje de manera aislada no se obtienen los retornos sobre la inversión que la empresa requiere para triunfar en los mercados altamente competitivos actuales. Debido a la complejidad de los problemas modernos de las empresas y los cambios continuos a los que se enfrentan las compañías, es necesario contar con los recursos de todo el personal cuando se requieran y resulte apropiado. Los líderes deben ser capaces de depender de la sabiduría de los grupos para resolver no sólo los problemas ocasionales, sino también para enfrentar los retos cotidianos y constantes a los que se enfrenta cualquier empresa moderna.

4.7 SOLUCIÓN DE PROBLEMAS POR EL GRUPO

La solución de problemas es un proceso muy discutido y poco comprendido

Los pasos que se presentarán a continuación, válidos para cualquier clase de proceso de solución de problemas, tanto si el proceso ocurre en un gerente individual como si ocurre en un grupo de dos personas, en un comité numeroso o en toda una organización. La atención se centrará sobre un grupo pequeño, el cual es el caso de este estudio el cual se lleva a cabo en el Centro de Computo de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.

Cabe mencionar que es precisamente en una unidad de este tamaño, donde el consultor en D O , pueda prestar mejor su contribución.

El modelo básico que aparece en el **anexo #11** es un desarrollo del modelo creado por el difunto Richard Wallen. En él se distinguen dos ciclos básicos de actividad: el que ocurre antes de cualquier decisión o acción y el que ocurre después de que se ha decidido actuar.

El primer ciclo consiste en:

- ☞ La definición del problema.
- ☞ La generación de propuestas para la solución.
- ☞ El pronóstico de las consecuencias de las soluciones propuestas o examen de soluciones y su evaluación conceptual antes de emprender cualquier acción.

El segundo ciclo comprende:

- ☞ La planeación de la acción.
- ☞ La ejecución de la acción planeada.
- ☞ La evaluación de los resultados que, con frecuencia, lleva de vuelta al primer ciclo, el de la definición del problema.

CICLO 1

Las experiencias en la solución de problemas y la observación de soluciones de la gente que estudia estos aspectos, ha puesto de manifiesto que este es el paso más difícil en este proceso. Al definir el problema, la dificultad resulta, en parte, a causa de una confusión entre los síntomas y el problema. Por lo regular, un gerente inicia un proceso de solución de problemas cuando ve que algo no es como debiera ser, bien porque alguien se lo hace ver o bien porque él mismo lo descubre. Las ventas han disminuido, un programa de remisión de los pedidos no se ha cumplido, un cliente airado está al teléfono, se ha interrumpido la producción, hay un incendio en la tienda, etc. Pero debe notarse que ninguna de estas cosas es el verdadero problema que ha de resolverse, sino que son los *síntomas que han de eliminarse*. Antes de que el gerente pueda comenzar a resolver el problema, debe identificarlo o encontrarlo; ésta es la etapa esencial de todo el ciclo y, con frecuencia, la más difícil.

Se tomará el ejemplo de la disminución de las ventas para ilustrar la complejidad de tal etapa.

El gerente X ha convocado a sus principales subordinados y se ha sentado con ellos a discutir "el problema" de la disminución de las ventas. Si el gerente no es capaz de sentir el problema que se ha planteado, pronto puede encontrarse en medio de una discusión sobre si el presupuesto de publicidad debe ser incrementado o si deben enviarse a trabajar en la calle diez agentes-vendedores más. Pero, ¿ha definido ya su problema? ¿ha descubierto siquiera cuáles podrán ser los diversos *problemas alternos* que constituirían la causa de la disminución de las ventas? Podría tratarse de causas muy diversas, desde una previsión errónea del volumen de ventas (lo

que implica hacer algo en el departamento de mercadeo, no en el campo exterior de los vendedores) hasta la súbita entrada en el mercado de un competidor. Si un *diagnóstico preliminar*, que a propósito puede requerir tiempo y esfuerzo, el gerente no sabrá qué *causa en realidad* la discrepancia entre el pronóstico y el volumen real de las ventas. No sabrá realmente sobre qué tiene que *trabajar*.

Con frecuencia, el consultor en Desarrollo Organizacional, puede desempeñar un papel principal o decisivo en esta etapa, porque lo probable es que sobre él no influya el apremio que presiona al gerente y, por tanto, probablemente note más los atajos prematuros en el razonamiento y los diagnósticos equivocados. Con frecuencia, el papel del consultor en D.O. es ayudar al grupo a ir más despacio y a que reconozca que puede estar actuando con precipitación sobre un problema mal definido y que el empleo de cierto tiempo inicial en identificar cuál es realmente el problema, será recompensado después con economía de tiempo y esfuerzo.

Una categoría especial de problemas que merece mención particular en este aspecto es la que tiene que ver con las relaciones interpersonales.

Para un gerente constituye un problema motivar a un subordinado, coordinar su trabajo con el de otro departamento, influir sobre su jefe o unir los esfuerzos de varias personas. Con frecuencia, estos "problemas" se sienten como frustraciones o tensiones, y el gerente tiene un mínimo de comprensión clara de lo que le está en realidad causando su sentimiento de frustración o poniéndole en tensión. En cierto sentido, sabe que algunas cosas no marchan bien pero no sabe cual es realmente el problema.

En casos como éstos, el consultor en D.O., puede ayudar al gerente o al grupo a identificar su problema, forzándoles a producir incidentes concretos o ejemplos de sucesos que conducen a sus sentimientos de frustración. Repasando cuidadosa y detalladamente estos incidentes y tratando de identificar la verdadera causa de la frustración, es posible, con frecuencia, definir el verdadero problema. El paso esencial es examinar los incidentes concretos y a partir de ellos generalizar el problema. Este proceso puede considerarse como una etapa necesaria de toda definición de problemas (**Ver anexo #12**). Una vez que el problema ha sido definido adecuadamente, el grupo puede pasar a producir ideas o cursos de acción que puedan resolverlo. En esta etapa, el riesgo más probable es que las propuestas sean evaluadas una por una, así el grupo nunca llega a tener una perspectiva del problema, mirando a todo el conjunto de ideas posibles para su solución.

El agente de cambio puede ayudar aquí, indicando las consecuencias de una evaluación prematura.

1. Que no hay oportunidad suficiente para juzgar las ideas en conjunto porque no se pueden comparar unas con otras, y

2. Que la evaluación tienda a amenazar, no sólo determinada idea, sino también a la persona que la propuso (los miembros cuyas ideas han sido rechazadas al principio pueden sentirse menos inclinados a aportar ideas en una etapa posterior).

La técnica de "la tormenta de ideas" se basa en la regla de que no debe permitirse ninguna *evaluación* durante la fase de producción de ideas. Aunque uno pueda no aceptar que la tormenta de ideas sea una verdadera

técnica, es útil tener presente la advertencia de que la evaluación prematura puede minar y terminar una buena producción de ideas

La siguiente etapa, la comprobación, evaluación o previsión de las consecuencias, es con frecuencia muy difícil, porque no está claro que criterios debe usar el grupo para hacer su previsión. Los criterios de comprobación incluyen 1 experiencia personal, 2 opinión experta, 3 examen de los datos o información existente y 4 pruebas o investigación científica planeadas.

La experiencia personal y la opinión experta son las más fáciles de obtener, pero los menos válidos. El examen y la investigación son más justos, pero también requieren más tiempo y son más costosos. Una de las funciones claves del consultor en D O es proporcionar al grupo toda esta gama de alternativas para que pueda adoptar el método de comprobación adecuado a la clase de idea que trata de probar. Por ejemplo, si el grupo trata de decidir entre dos productos que piensa desarrollar, deberá probablemente hacer alguna investigación del mercado. Si el grupo trata de decidir si destinará los fondos excedentes a un aumento del capital, o a programas de inversión, deberá obtener consejo de expertos en finanzas etc. Con demasiada frecuencia, un grupo usa sólo un método de verificación, cualesquiera que sean las ideas que se evalúen.

En cada etapa de la solución del problema, la discusión puede revelar nuevos caracteres que llevan a una nueva redefinición del problema. Por ejemplo, al probar la idea de que se necesita una nueva campaña de publicidad, puede descubrirse, por el examen de la información existente, que la campaña de publicidad era perfecta, lo que plantearía la cuestión de si era correcta la definición inicial del problema como "resistencia del

consumidor a las ventas". El consultor en D.O. debe ayudar al grupo a reconocer que esta clase de repetición del ciclo, desde la definición inicial, pasando por la producción de ideas y la comprobación de éstas, hasta la redefinición del problema, es un método muy bueno para resolverlo.

Por lo general, es necesario que el consultor en D.O. le infunda confianza y seguridad al grupo hasta que éste adquiera la experiencia necesaria para percibir su propio ciclo de solución del problema, porque hay la tendencia a creer que definir una y otra vez el problema, no es más que perder el tiempo.

CICLO 2

Todo el ciclo 1 consta de pasos que ocurren en la discusión y que no implican un compromiso de acción, a menos que el grupo decida recoger datos adicionales para la comprobación de la idea. Cuando el grupo logra un consenso sobre una solución propuesta y toma la decisión de actuar, pasamos al ciclo 2, el ciclo de la acción. La toma de decisión no se muestra en el diagrama, pero se presenta por el acto de cruzar el límite entre el ciclo 1 y el ciclo 2.

Aunque se haya tomado una decisión sobre una determinada propuesta o idea para la solución, el proceso de resolver el problema dista mucho de haber terminado. El grupo debe todavía planear un detallado curso de acción, debe ejecutar medidas y debe proporcionar algún método para determinar si las medidas resuelven o no el problema. Este último paso debe considerarse de antemano: "¿qué información debemos examinar para determinar si nuestras medidas logran o no los resultados deseados?".

En cualquiera de estas etapas, es posible de nuevo que el grupo descubra que no había definido correctamente el problema; en este caso, puede regresar al ciclo 1, para una nueva redefinición del problema, nuevas propuestas de ideas y nueva comprobación de éstas. Hay que subrayar que tal repetición del ciclo completo es muy deseable y no debe ser considerada como una pérdida de tiempo. Es mucho más costoso trabajar en la solución de un problema y descubrir que éste no es el verdadero cuando ya se han ejecutado medidas caras, que hacer un mayor esfuerzo inicial para definir correctamente el problema. Sin embargo, el consultor en D.O. ha encontrado difícil lograr que los grupos regresen al paso 1 y se hagan las siguientes preguntas: "¿hemos definido el problema correctamente?" y "¿estamos trabajando en la solución de lo que realmente tenemos que solucionar?".

La fase de planeación de la acción puede ser tratada como un nuevo problema que requiere su propia definición (es decir, ¿cuales son los problemas para ejecutar la propuesta que aceptamos?), producción de ideas (es decir, ¿cuáles son algunas de las posibles maneras para ejecutar la propuesta?) y comprobación de ideas (es decir, ¿cuál de nuestras posibilidades es la mejor para ejecutar la propuesta?). Si estas etapas se pasan por alto o eluden, es muy posible que una buena propuesta sea ejecutada de modo inadecuado y que el grupo saque la conclusión errónea de que la propuesta era deficiente, en vez de reconocer que el defecto consistía en una insuficiente planeación de la acción. Aquí, de nuevo, el papel del consultor en D.O. puede muy bien consistir en retardar la marcha del grupo lo suficiente para hacerle reconocer que la planeación de la acción es en sí un proceso de solución de problemas.

En muchos casos, el segundo ciclo se delega a otra persona u otro grupo. Por ejemplo, el grupo que actuó en el primer ciclo decide: "reforcemos nuestra campaña de publicidad". Una vez que ha llegado a esta decisión, ordena al departamento de publicidad que incremente la publicidad de ciertos productos. Y entonces, el grupo descansa y vuelve a la observación de las cifras de ventas. ¿Es éste un buen modo de actuar? La respuesta en muchos casos es: "no".

El problema principal cuando personas o grupos diferentes realizan el ciclo 1 y el ciclo 2, consiste en que la segunda persona (o el segundo grupo) puede no comprender claramente la propuesta o solución adoptada por la primera (o por el primer grupo) ni sentirse particularmente comprometida o cumplirla. La segunda persona (o el segundo grupo) no ha luchado con las dificultades de la definición del problema, no ha tenido oportunidad de estudiar las razones para rechazar otras posibilidades que ahora pueden ocurrírsele y puede no sentir que la propuesta general que se le entrega es lo suficientemente clara para que pueda cumplirse. Es igualmente inefectivo encargar el ciclo 1 a una "fuerza de trabajo" o a una organización de consultoría y esperar una propuesta por escrito. En el 90% de los casos en que el grupo originario no se haya ocupado del ciclo 1 y si el "grupo de trabajo" no ha considerado completamente el ciclo 2, la propuesta no agradará al segundo grupo y éste encontrará una excusa para archivarla.

Existiendo estas clases de problemas, es conveniente asegurar un alto grado de comunicación entre las personas o grupos encargadas del ciclo 1 y del ciclo 2. Por supuesto, lo ideal sería que se encargara de ambos ciclos una sola persona o un solo grupo. Si esto no es posible, la unidad encargada del ciclo 1 debe establecer una fase intermedia que permita que la unidad encargada del ciclo 2 se halle completamente involucrada en el

asunto antes de que las dos unidades corten la comunicación entre ellas. Se puede hacer que el ejecutor participe en el proceso de solución del problema lo más pronto posible o, al menos, con el ejecutor se pueden revisar completamente todos los pasos dados por la unidad encargada del ciclo 1 en sus esfuerzos por alcanzar una propuesta de solución. En tal revisión, el proceso clave sería permitir que el ejecutor quede completamente satisfecho, preguntando todo lo que quiera sobre las razones para no seleccionar algunas otras posibilidades que puedan parecerle mejores. Así, o debe obtener respuestas satisfactorias o el grupo encargado del ciclo 1 debe dejar en suspenso su decisión y revisar las alternativas adicionales aducidas por el ejecutor.

Un buen grupo de solución de problemas se protegerá contra la interrupción de la comunicación durante la etapa de ejecución, consultado al ejecutor en las primeras etapas de la producción de ideas. Si todas las ideas se consideran pronto, es menos probable que se pasen por alto alternativas importantes de solución y que se escoja algo que resulte absurdo para el ejecutor o que éste pueda comprender mal. Aquí, el papel del consultor en D.O. es ayudar al grupo a comprender cuán difícil es comunicar una solución compleja a un ejecutor y asegurar esta comprensión con tiempo suficiente, en el proceso de solución del problema, para establecer medidas protectoras contra la interrupción de la comunicación. Y, para lograr esta protección, no hay nada mejor que hacer que el ejecutor final participe cuanto antes en el proceso de solución del problema.

4.8 TOMA DE DECISIONES POR EL GRUPO

Uno de los pasos principales en el proceso de solución de problemas es el de la toma de decisiones. En toda etapa del proceso se toman decisiones, pero éstas sólo son muy visibles en la transición del ciclo 1 al ciclo 2, cuando la unidad encargada de la solución del problema se compromete a someter a prueba una propuesta de acción. Antes de dar este paso, el grupo ha tenido que decidir cuándo y donde reunirse, cómo organizarse, cómo distribuir el tiempo, con qué procedimientos o reglas dirigir su discusión (por ejemplo, con o sin un presidente formal, con o sin las reglas de orden de Roberto, etc.) cómo determinar cuándo se ha definido el problema suficientemente bien como para pasar a la producción de ideas, etc. Con frecuencia, los miembros del grupo no reconocen como decisiones de éste, actos que realiza para contestar a preguntas como las que acabamos de expresar pero, de hecho, tales actos son decisiones y establecen el clima del grupo. Por esto, tienen que ser examinados muy cuidadosamente.

Al revisar los diferentes métodos para tomar decisiones que se enumeran a continuación es importante que no nos apresuremos a juzgar a cualquiera de ellos mejor que otro. Cada uno es útil a su tiempo y cada uno tiene ciertas consecuencias para futuras acciones del grupo. Lo importante es que el grupo comprenda estas consecuencias suficientemente bien para que pueda elegir un método de toma de decisiones apropiado para el tiempo de que dispone, la historia del grupo, la clase de tarea en la que trabaja y la clase de clima que el grupo quiera establecer.

1. Decisión por falta de respuesta (abandono).

El método más común y, quizás, el menos visible en la toma de decisiones, consiste en que alguien sugiera una idea y, antes de que nadie haya dicho nada sobre ella, otro sugiera otra idea y así sucesivamente, hasta que el grupo encuentra una sobre la cual acepta actuar. En cierto sentido, el grupo ha decidido sobre todas las ideas que han sido pasadas por alto. Pero lo que se decidió sobre cada una de ellas fue simplemente un acuerdo común de no apoyarla, lo que hace sentir al proponente que su sugerencia fue abandonada. Los pisos de las salas de reunión de grupos se hallan cubiertos totalmente de tales sugerencias "abandonadas".

2. Decisión por regla de autoridad

Muchos grupos establecen una estructura de mando o empiezan con una estructura de poder que muestra claramente que las decisiones serán tomadas por el presidente o alguien investido de autoridad. El grupo puede generar ideas y discutir libremente pero, en cualquier momento, el presidente puede decir que, habiendo oído la discusión, ha decidido hacer tal y tal cosa. Este método es muy eficaz. Pero su efectividad dependerá mucho de que el presidente sea un oyente suficientemente bueno para entresacar de la discusión la información correcta que le sirva de base para tomar su decisión. Más aún, si el grupo debe pasar a la siguiente etapa, o sea, ejecutar la decisión, el método basado en la regla de autoridad produce un mínimo de compromiso del grupo. Y, por tanto, mina la posible calidad del cumplimiento de la decisión.

Con frecuencia, las reuniones en las que el presidente decidió algo tras escuchar al grupo unos pocos minutos pero la acción realizada en cumplimiento de tal decisión, resultó algo diferente de lo que el presidente

deseaba. Una reconstrucción de lo sucedido permite ver que el grupo ha comprendido mal la decisión o no ha estado de acuerdo con ésta en primer lugar y, por consiguiente, no es capaz de llevarla a cabo efectivamente o no está motivado para ejecutarla efectivamente

3. Decisión por minoría.

Una de las quejas más frecuentes de los miembros de grupos es que, "se sienten atropellados respecto a la toma de una decisión". Por lo general, esta creencia es el resultado de que uno, dos o tres individuos emplean tácticas que producen acción y, por tanto, deben ser consideradas como decisiones, pero que se toman sin el consentimiento de la mayoría

Una sola persona puede "imponer" una decisión, particularmente si desempeña alguna clase de presidencia en el grupo, sin dar a la oposición oportunidad para que exponga y sostenga su parecer. Tomemos un ejemplo relativo a la decisión sobre cómo debe trabajar el grupo. El presidente dice, "Creo que el modo de resolver esto es que cada uno exprese su opinión sobre el asunto para ver en qué situación nos encontramos. Por lo que a mí respecta, opino que...". Una vez que ha dado su propia opinión, se vuelve al individuo que está sentado a su derecha y le dice, "¿Qué crees tú, Enrique...?" Después de que Enrique habla, el presidente señala al siguiente miembro para que hable y así sucesivamente, de tal manera que el grupo se encuentra ante el hecho consumado de que se ha tomado una decisión sobre cómo va a realizar su trabajo. Sin embargo, *nadie* estuvo de acuerdo con este método de trabajo, salvo su iniciador. Otra táctica similar consiste en decir: "Bueno, parece que todos estamos de acuerdo, así que sigamos adelante con la idea de Juan", aunque un observador cuidadoso podría ver que sólo Juan, el presidente y quizás algún otro hablaron a favor

de tal idea. Los demás permanecieron callados. Si se le pregunta al presidente cómo llegó a la conclusión de que el grupo estaba de acuerdo, lo probable es que diga "El silencio significa asentimiento. ¿no es cierto? Todos tuvieron la oportunidad de hablar". Si se entrevista después a los miembros del grupo, se descubre a veces que, en realidad, la mayoría estaba en contra de la idea de Juan, pero cada uno de los miembros de esta mayoría vaciló en hablar porque pensó que todos los que permanecían callados estaban a favor de tal idea. También ellos cayeron en la trampa de que "el silencio significa asentimiento".

Por último, una forma corriente de decisión por minoría es que dos o más miembros lleguen a un acuerdo rápido y poderoso sobre un curso de acción, reten al grupo de modo súbito con la pregunta "¿alguien se opone?" y, si ninguno alza su voz en los dos segundos siguientes, concluyan diciendo: "entonces, sigamos adelante". La trampa es aquí, de nuevo, la suposición de que el silencio significa asentimiento.

El consultor en D.O. desempeña un papel importante con respecto a estos tres primeros métodos de tomar decisiones, principalmente porque en primer lugar, rara vez se clasifican como métodos para tomar decisiones. Sin embargo, muchas decisiones de grupo, en particular las relativas a la importante cuestión de los procedimientos de grupo, reglas de orden, etc., se toman de estas maneras bastante rápidas. El hecho de que un miembro del grupo objete tales procedimientos y diga "no estamos en realidad, de acuerdo". Se considera con frecuencia como una obstrucción; por tanto, hay una fuerte presión sobre los miembros del grupo para que permanezcan callados y dejen que las cosas sigan su curso aunque no estén de acuerdo.

El consultor en D.O. debe primero hacer que el grupo se dé cuenta de las decisiones que ha tomado y de los métodos con que las ha tomado, luego, debe tratar de que el grupo examine y juzgue si sus miembros creen que estos métodos eran los apropiados para la situación. Por ejemplo, los miembros podrían estar de acuerdo con que el presidente impuso la decisión, pero creen que esto fue apropiado porque disponían de poco tiempo y era necesario que alguien tomara esa decisión pronto para que el grupo pudiera pasar a considerar cosas más importantes.

Por otro lado, el grupo podría decidir que una decisión tal como que cada miembro exponga, a su turno, su punto de vista, introduce en el grupo un elemento de formalidad y ceremonia que socava su capacidad para construir creativamente sobre ideas ya propuestas. El grupo podría, entonces, desear elegir un método diferente para la producción de ideas. Lo importante es legitimar tal discusión del proceso y tener disponibles algunas observaciones para el caso de que el grupo encuentre difícil discernir de qué está hablando el consultor. Sin embargo, también aquí se aplica el principio de que sea el grupo el que trate primero de hacer sus propias observaciones.

4. Decisión por mayoría: votación, encuesta o ambas cosas.

Pasamos a los procedimientos más comunes de toma de decisiones los que, con frecuencia, se dan por sentado que se aplican a toda situación de grupo, porque reflejan nuestro sistema político. Una versión sencilla consiste en preguntar a cada miembro su opinión, tras un cierto lapso dedicado a discutir el punto y, si una mayoría opina del mismo modo, suponer que esta opinión es la decisión. El otro método, más formal,

consiste en expresar una clara alternativa y pedir a los miembros que voten a favor o en contra de ella o se abstengan

Aparentemente, este método parece perfecto, pero, de modo sorprendente, resulta con frecuencia que las decisiones tomadas con este método no son bien ejecutadas por el grupo que tomó la decisión. ¿Qué está mal? Si uno logra que el grupo discuta su propio proceso o entrevista a los miembros de la minoría, se descubre que hay dos clases de barreras psicológicas

- ☛ Con frecuencia, el miembro de la minoría cree que no hubo suficiente tiempo de discusión para que él pudiera realmente hacer comprender su punto de vista; por tanto, se cree mal entendido y, a veces, se halla resentido.
- ☛ El miembro de la minoría cree, con frecuencia, que la votación ha creado dos campos en el grupo, que estos se hallan entonces en competencia por la victoria, que su campo perdió la primera vuelta, pero que es sólo cuestión de tiempo mientras puede reagruparse, obtener algún apoyo y ganar la próxima vez que haya una votación.

En otras palabras, la votación crea coaliciones y la preocupación de la coalición derrotada no es cómo ejecutar lo que la mayoría desea, sino cómo ganar la próxima batalla.

Si ha de haber votación, el grupo debe estar seguro de que ha creado un clima en el que los miembros sientan que han tenido oportunidad de exponer y defender su opinión y que están obligados a aceptar la decisión de la mayoría. Una de las funciones claves del consultor en D.O. es hacer que el grupo se dé perfecta cuenta de cuáles son los riesgos de cada

método y de que haya suficiente discusión del clima del grupo para asegurar, que éste escoja una apropiada estrategia para la toma de decisiones.

5. Decisión por consenso

Uno de los métodos más eficaces para tomar decisiones en los grupos es buscar el consenso, pero este método es también uno de los que requieren mayor tiempo. Este es una situación en la cual la comunicación ha sido bastante abierta o libre y el clima del grupo bastante alentador como para que todos los miembros sientan que han tenido, equitativamente, oportunidad para influir en la decisión. Alguien pide entonces el "sentir de la reunión", evitando cuidadosamente procedimientos formales como el de la votación. Si hay una clara alternativa aceptada por la mayoría de los miembros y si los que se oponen a ella creen que han tenido oportunidad suficiente para influir, existe un consenso. Operacionalmente, se definiría por el hecho de que los miembros que no votaron por la alternativa adoptada por la mayoría comprenden, sin embargo, tal decisión con claridad y están dispuestos a apoyarla. Es un estado psicológico que podría describirse así:

☞ "Comprendo lo que la mayoría de ustedes quiere hacer. Personalmente, yo no lo haría, pero creo que ustedes comprenden cuál sería mi alternativa. He tenido suficiente oportunidad para tratar de inclinarlos a aceptar mi punto de vista, pero está claro que no he sido capaz de lograrlo. Por tanto, colaboraré de buen grado en la ejecución de lo que la mayoría de ustedes desea hacer".

Con el fin de alcanzar tal situación, debe concederse a todos los miembros del grupo tiempo suficiente para que expresen su oposición y la expresen abiertamente, de tal modo que sientan que los otros les han

entendido realmente. Esta condición es esencial para que no tengan después la preocupación de que hubieran podido convencer a los otros con sólo que éstos hubieran comprendido lo que ellos tenían *realmente* en su mente. Sólo escuchando con cuidado a la oposición pueden prevenirse tales sentimientos y pueden alcanzarse efectivas decisiones de grupo.

El consultor en D O puede ayudar al grupo a determinar qué clases de decisiones deben tomarse por consenso. ¿Qué decisiones tienen importancia suficiente para que valga la pena el esfuerzo? Una guía que podría sugerir es que en las decisiones sobre procedimientos, las relativas a *cómo* va a trabajar el grupo, es de suma importancia que todos los miembros estén involucrados; por tanto, probablemente, éstas se deban tomar por consenso. El grupo puede decidir que el presidente tenga completa autoridad, puede decidir que se prueben procedimientos de discusión muy informales o puede desear que se origine una tormenta de ideas. Pero, decida lo que decida, la decisión debe resultar completamente clara para todos y no deben quedar residuos de sentimientos de haber sido mal entendidos o deseos de sabotear el procedimiento del grupo. Desgraciadamente ésta es la clase de decisión que con mayor frecuencia es tomada por minorías, lo que le cuesta al grupo incontables horas de esfuerzo desperdiciado, a causa de la baja moral, la falta de compromiso y la carencia de claridad en la comunicación.

6. Decisión por unanimidad.

La clase de decisión lógicamente perfecta, pero la más difícil de alcanzar, es la que se toma por estar todos de acuerdo realmente sobre lo que debe hacerse. Para ciertas clases de decisiones claves puede ser necesario buscar la unanimidad, pero, para las más importantes, es

suficiente el consenso, si es un consenso real. El consultor en D.O. puede ayudar al grupo aquí, indicándole que quizá está estableciendo una norma *demasiado alta* para él en algunos casos. La unanimidad no es siempre necesaria y puede ser un modo de tomar decisiones muy ineficaz. Lo importante es dedicar algún tiempo a ponerse de acuerdo sobre qué método usar para qué clases de tareas y en qué clases de situaciones.

Finalmente se podría decir que con frecuencia el método de tomar decisiones es sencillamente anunciado por quien convoca el grupo o el presidente. En este caso, el consultor en D.O. debe tratar de ver si el grupo se halla o no a gusto con el método que se usa y, si no se halla a gusto, debe encontrar una oportunidad de plantearle al presidente la cuestión de si no debería permitir algo de discusión en el grupo sobre cómo manejar la toma de decisiones. De acuerdo con la experiencia, los presidentes tienden con frecuencia a sentirse amenazados por tal discusión, porque temen perder el control del grupo y que el resultado sea el desorden y el caos. Un modo de tranquilizarlos es hacerles notar que otros modos de tomar decisiones no implican necesariamente un proceso desordenado de comunicación. Si el consultor en D.O. puede proporcionar algunas alternativas viables, con frecuencia logrará que el presidente experimente diferentes métodos y saque sus propias conclusiones.

Acerca de los puntos de Solución de Problemas por el Grupo y de la Toma de decisiones por el Grupo, se puede decir de manera sintetizada, que la resolución de problemas se compone de dos ciclos, el primero de los cuales es principalmente discusión y el segundo es principalmente acción. El primer ciclo comprende las fases de identificación y definición del problema, generación de ideas o propuestas y comprobación de éstas, tratando de prever las

consecuencias. La etapa más difícil es la de descubrir cual es el verdadero problema y definirlo; con frecuencia, esta etapa requiere esfuerzo adicional para su diagnóstico.

El segundo ciclo comprende la planeación de la acción, la ejecución de medidas y la evaluación de los resultados. La planeación de la acción es, a su vez, un proceso de solución de problemas y se debe tratar como tal. La mayor dificultad de todo el ciclo es la transición del ciclo 1 al ciclo 2, si éstos no son realizados por un mismo grupo. Las personas que tienen que ejecutar las decisiones deben ser involucradas lo antes posible en el proceso decisorio.

El propio proceso de decisión puede ser dirigido por:

- ☛ Falta de respuesta del grupo.**
- ☛ Regla de autoridad.**
- ☛ Regla de minoría.**
- ☛ Regla de mayoría.**
- ☛ Consenso.**
- ☛ Unanimidad.**

Es importante que el grupo se dé cuenta de estos diferentes métodos de tomar decisiones y aprenda a elegir un método apropiado para la clase de tarea o decisión en que trabaja.

4.9 EL AGENTE DE CAMBIO Y EL GRUPO

“Cuando en la solución de un problema surgen dos o más personas que tienen opiniones diferentes, se necesita un tercero que medie para hacerlos conscientes de sus actitudes y alternativas que deben tomar a fin de proceder de manera objetiva en la respectiva solución. Esto es lo que precisamente acontece en el D O , por lo cual es necesario contratar a un Consultor, que asista a los miembros de la organización, llamados clientes, en sus asuntos y problemas que trata de solucionar el D O ”⁴³

Debido al tamaño de la Organización, el Consultor en Desarrollo Organizacional, debe relacionarse en muchas ocasiones con grupos, a quienes deberá alentar, estimular y si es posible presenciar y ayudar en los procesos de cambio.

El agente de cambio debe decidir con qué número de integrantes de la organización en la cual implantará los esfuerzos de cambio es más conveniente trabajar.

El consultor deberá hacer que el sistema cliente tenga una visión razonable, objetiva y realista de los procesos de cambio.

Es importante además, que el grupo tenga en mente cuánto tiempo va a durar la relación de trabajo con su consultor debido a que estas relaciones irán a variar de acuerdo con el tipo de organización.

El desarrollo de una relación coherente entre el Agente de Cambio y el sistema cliente, más la seguridad derivada de la sensación de que se está

⁴³ FERRER PÉREZ, LUIS. DESARROLLO ORGANIZACIONAL, MÉXICO Trilce 1996. Pág. 10

progresando, proporcionará la fuerza motivacional al grupo para continuar la relación de trabajo, en los esfuerzos de cambio

Es en este punto donde el Profesional en Desarrollo Organizacional se tendrá que valer de todas aquellas ventajas que le proporciona el hecho de ser consultor, y gozar de una posición "privilegiada" dentro de la organización, para plasmar ese carisma y esa mentalidad positiva al grupo a fin de lograr los objetivos que se pretendan alcanzar.

Así el Agente de Cambio desarrollará un papel muy importante dentro de los grupos que existan y estén definidos dentro de la estructura formal de la organización, como en los propios grupos que, derivados del esfuerzo de cambio y los requerimientos del sistema cliente en cuanto al trabajo de Desarrollo Organizacional tenga que formar este profesional.

4.10 LOS TIPOS DE PODER DEL AGENTE DE CAMBIO

“Generalmente, el agente de cambio gana poder una y otra vez ayudando a la organización a salir de cada dificultad. El consultor en D.O. eficiente aprende a no depender de una sola base o estrategia de poder, sino estar atento a los diferentes tipos necesarios para modificar la dinámica de alguna situación; se requieren diferentes **estrategias de poder** por parte del consultor en D.O. a lo largo del proceso de consultoría, las cuales son:

Las Estrategias de Acceso:

Ningún proyecto de cambio es posible sin lograr primero el acceso a los individuos clave en la toma de decisiones. La aceptación depende principalmente de la base de poder de reputación, compuesta de los antecedentes educativos, del registro de los logros pasados, de la experiencia en la industria del cliente y del prestigio de la organización que emplea al consultor en D.O.

Rara vez es éste quien describe verbalmente sus credenciales a los ejecutivos que lo contratarán; por lo general debe depender de algún ejecutivo patrocinador para la transmisión de esta información a los ejecutivos clientes. El consultor en D.O. eficiente tiene mucha habilidad para preparar material (por ejemplo, folletos, curriculum, artículos de muestra escritos por él) que produzcan una impresión favorable.

Además de la base de poder de reputación, es probable que el consultor en D.O. tenga que recurrir a la estrategia de poder de *usar las conexiones sociales* para lograr poner sus credenciales ante el ejecutivo patrocinador, la mayoría de los contactos con los clientes surgen a través de referencias personales ofrecidas por una red establecida de amigos y de clientes satisfechos

Las Estrategias de convencimiento:

Una vez que entra en contacto con los individuos clave en la toma de decisiones, el consultor en D.O. necesita mucho más que el poder de su reputación para hacer que el cliente acepte seguir adelante. Este lo escudriñará en busca de otras características de la base de poder de personalidad arraigadas en la credibilidad profesional y el carisma; así, se realiza una evaluación de la química personal del agente de cambio para determinar si se ajusta a la cultura y si es alguien con quien les gustaría trabajar en algún proyecto.

El consultor no puede esperar pasivamente a que el cliente emita un juicio. Si escucha en forma activa puede volver a enunciar los problemas para comprobar que escuchó al cliente con atención; el proporcionar ejemplos de proyectos anteriores sirve para asegurar que sabe en verdad de qué está hablando; por último, debe estar preparado con la serie propuesta de pasos a seguir en caso de que el cliente decida seguir adelante.

Con la información obtenida en las entrevistas iniciales, puede preparar una propuesta escrita que capture la esencia de las preocupaciones del cliente y sirva de base a un entendimiento contractual; una propuesta eficaz delinearé el proyecto en términos comprensibles para

el cliente y a un costo que parezca razonable en relación con los beneficios que con él se obtendrán. La estrategia de poder fundamental es concentrarse en las necesidades del grupo-objetivo, si el consultor propone un proyecto que parezca no tener nada que ver con el problema o si va a realizarse de tal manera que no exista una concordanca con el estilo de trabajo del cliente, seguramente se rechazará.

Las Estrategias de Diagnóstico:

El consultor en D O debe tener la habilidad de llegar al fondo del problema que el cliente percibe y ofrecer información presentada de tal manera que atraiga la atención de este.

Aquí el consultor hace uso de la base de poder de la pericia a la vez que forma una nueva base de información, emplea la estrategia de poder del *enfoque directo*. 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 solo; dichos puntos de vista deben presentarse con tacto para no enemistarse con otros individuos con mucho poder.

Las Estrategias de Diseño:

El poder derivado de la comprensión del problema del cliente puede hacer que éste dependa del consultor, lo cual conduce a esperar mucho de él respecto a las soluciones que proponga para salir de dilema. El cliente perderá la confianza si el consultor no puede proporcionar ayuda elaborando un plan de acción viable.

A partir de las bases de poder de la pericia y de tener información, el agente de cambio eficiente deberá proponer por lo menos unos pasos de diseño tentativos a los que el cliente pueda reaccionar, y ofrecer sugerencias para poner a su consideración. Estos pasos deben prepararse en términos específicos que se ajusten a la situación específica del cliente y no incluir generalidades de libro de texto que dejen al cliente en el aire.

Rara vez puede convencerse al cliente solamente por medio de la lógica y de la información, por lo general se requiere una base de poder de carisma para ofrecer una presentación que produzca la certidumbre para superar objeciones y responder a preguntas difíciles. Es probable que en este momento crítico se requiera el acceso al individuo clave en la toma de decisiones, sobre todo si los ejecutivos de menor nivel dudan entre poner los cambios en práctica o no.

Las Estrategias de Cambio:

Habrán 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 requieran conocimientos adicionales y en otras, servirán para abrir la discusión para aquellos que sean opositores silenciosos.

Las Estrategias de Retiro:

A medida que el proyecto de cambio avanza, el consultor debe comenzar a transferir a otros la responsabilidad de manejarlo y de llevarlo a término. El agente de cambio debe ayudar a crear poder para otros.

Al principio del proyecto todos los ojos están puestos sobre el consultor y hay mucho escepticismo respecto a él, sin embargo, a medida que responde eficazmente y adquiere poder es probable que se dependa de él en gran medida. En consecuencia, el agente de cambio astuto ayudará a organizar gradualmente a otros ejecutivos para que asuman el proyecto como propio; puede formarse una fuerza de áreas para que guíe el proyecto o bien puede tratarse de un gerente en particular que desee dirigir un experimento en su segmento de la organización.

Irónicamente, el agente de cambio gana poder con esta transferencia, pues le otorga poder a otros que pueden estar agradecidos, pero de alguna manera inseguros sobre cómo proceder. Aquí el consultor debe brindar apoyo, pero cuidarse de no sobresarlar demasiado al otorgar ayuda, pues pudiera socavar a los nuevos líderes.”⁴³

⁴³ GREINER E. LARRY Y SCHEIN E. VIRGINIA. *PODERE Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL, MEXICO SITELA 1996* Page 181-183

CAPÍTULO 5

**PROPUESTA DEL AGENTE DE
CAMBIO IDONEO PARA EL
CENTRO DE CÓMPUTO DE
LA FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLÁN**

S.I. RESEÑA HISTÓRICA DEL CENTRO DE CÓMPUTO

La computadora es realmente una máquina asombrosa. Pocas herramientas nos permiten realizar tantas tareas diferentes. Ya sea que se quiera dar seguimiento a una inversión, publicar un periódico, diseñar un edificio o asumir la persona de algún famoso artista y explorar cavernas en Sudamérica, todo esto se puede hacer con una computadora.

En 1982, la revista *Time* nombró "Hombre del Año" a una computadora. Desde entonces, estas complejas máquinas (construidas de silicio, metal y plástico) han venido a influir en casi todos los aspectos de nuestras vidas. En donde quiera que coincidan el intelecto humano y la tecnología, allí se encontrará una computadora.

Dentro de la educación, en los últimos 10 años, las computadoras pequeñas han iniciado una revolución en esta área. Todo mundo, desde niños de preescolar hasta ancianos pueden poner a trabajar computadoras para su beneficio intelectual. Se pueden encontrar computadoras en salones de clase, museos y bibliotecas, además de que se están convirtiendo rápidamente en algo esencial para el proceso de aprendizaje al igual que los libros, el papel y las plumas.

El auge que han alcanzado las ciencias de la computación y el manejo de esta tecnología en todos los ámbitos educativos, de la investigación y de la administración, no podía ser soslayado por la Universidad, por lo que en 1981 se creó dentro de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, el Centro de Cómputo para que fuera quien dirigiera los destinos de la facultad en este ámbito.

En un principio, sólo se contaba con máquinas HP-1000, cuyas funciones eran sólo para programación y trabajaban como perforadoras de una serie de tarjetas en las cuales arrojaban el resultado, muchas veces incomprendido por los alumnos

Con el transcurrir del tiempo, se han ido adquiriendo nuevas computadoras hasta llegar a los modernos servidores con que se cuenta hoy en día.

El Centro de Cómputo es el encargado de dar soporte técnico y de habilitar todos los servicios para el uso y buen funcionamiento de las computadoras dentro de la Facultad.

Contribuye asimismo, en el desarrollo de los planes y programas que la Institución ha establecido para la actualización y superación académica de la comunidad en el campo de la computación.

El Centro de Cómputo, siempre se ha distinguido por ofrecer una buena cantidad de cursos de computación.

Colateralmente, el Centro de Cómputo proporciona orientación a las demás áreas de la Facultad tanto en la adquisición y mantenimiento de equipos de cómputo, como para su mejor aprovechamiento. De igual manera fomenta la comunicación entre las dependencias de la UNAM y otras instituciones en materia de computación. Esta dependencia ofrece servicios de asesoría y capacitación a todos los niveles para los miembros de la comunidad universitaria y para el público en general.

5.2 FUNCIÓN DEL CENTRO DE CÓMPUTO

El Centro de Cómputo con la finalidad de convertirse en un Centro de Investigación en Cómputo y no sólo ser una unidad de apoyo y de servicios está dividido en tres Departamentos o áreas académicas para atender las necesidades de la Facultad, y dos coordinaciones para encargarse principalmente de los cursos de iniciación al cómputo y el servicio a usuarios en las diferentes salas de cómputo de la Facultad. (Ver anexo #13).

Departamentos:

Los departamentos del Centro de Cómputo son áreas académicas las cuales fueron creadas con la finalidad de atender y diseñar políticas, para propiciar el desarrollo de las diversas especialidades en el área de cómputo y atender las necesidades de la Maestría en Ingeniería Informática conjuntamente con la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ingeniería de la UNAM. Los departamentos con que cuenta el Centro de Cómputo son los siguientes:

- ☛ Departamento de Modelación Computacional
- ☛ Departamento de Arquitectura de Computadoras y Redes
- ☛ Departamento de Programación y Visualización

Coordinaciones:

Las coordinaciones juegan un papel muy importante dentro del Centro de Cómputo ya que son estas las encargadas de coordinar el servicio a usuarios y cursos o diplomados en computación en las diferentes salas de cómputo de la Facultad así como también lo correspondiente al programa de iniciación al cómputo. Las Coordinaciones con que se cuenta son:

- ☛ Coordinación de Servicios de Cómputo
- ☛ Coordinación de Iniciación al Cómputo

5.3 OBJETIVOS DEL CENTRO DE CÓMPUTO

Los objetivos del Centro de Cómputo son los siguientes:

- ☛ Transformar la práctica docente y de investigación, en el área de ciencias administrativas y sociales, incorporando nuevas tecnologías.
- ☛ Reforzar la multidisciplinaria
- ☛ Reforzar la relación teoría-práctica.
- ☛ Hacer uso de la simulación computacional en forma sistemática en la formación profesional.
- ☛ Incorporar las herramientas de cómputo a la actividad docente, para utilizar en forma más sistemática las ventajas del cómputo en la formación de profesionistas.
- ☛ Hacer sistemático el uso en la actividad docente de bases de datos, técnicas de simulación y técnicas de graficación, que posibilitan la incorporación de formas de representación de los conceptos, modelos y evolución de los sistemas que se analizan.
- ☛ Promover la participación de los estudiantes en los proyectos de investigación.
- ☛ Incorporar el cómputo a la formación curricular del estudiante.
- ☛ Promover el uso de sistemas orientados a cada área de especialidad (programas de aplicación y sistemas expertos)

5.4 UBICACIÓN DEL CENTRO DE CÓMPUTO

El Centro de Computo tiene instalaciones en los dos campos de los que se compone la Facultad

En campo 4 el Centro de Cómputo se encuentra ubicado en el km. 2.5 de la carretera Cuautillán Teoloyucan Estado de México. El Centro de Cómputo se encuentra situado a un costado del Edificio de la carrera de Ingeniería Mecánica Eléctrica

En campo 1 está en Av. 1º de Mayo sin número, Infonavit Centro, ubicado en el Edificio A2, enfrente de la Biblioteca.

El Centro de Cómputo tiene además diseminadas varias salas alternas que apoyan su labor educativa las cuales se enumeran de la siguiente manera:

Campo 4.

- 1.- Planta Alta del Centro de Cómputo.
- 2.- Edificio A2 en Contaduría
- 3.- Edificio A3 en Ingeniería Agrícola
- 4.- Edificio A8 en Ingeniería Mecánica Eléctrica
- 5.- Edificio A1 en Veterinaria.

Campo 1

- 1.- Edificio A1 Química (Sala 1)
- 2.- Edificio A1 Química (Sala 2)

5.5 EQUIPOS DEL CENTRO DE CÓMPUTO

El Centro de Cómputo preocupado por mantener la vanguardia y contar siempre con los mejores servicios para la comunidad, ha prestado singular atención y se preocupa por adquirir el equipo más desarrollado para estar al nivel de los mejores centros de cómputo en el país

En la siguiente lista, se presentan las características de los equipos que se utilizan con más frecuencia para cursos y servicios constantes, con que cuenta la facultad

Computadora XT Monitor monocromático, 10 Mhz de velocidad, Drive 3 ½" sin disco duro 256 RAM (Printaform y Gama)	Computadora 386 Monitor color VGA, 30 Mhz de velocidad, Drive 3 ½" alta densidad, disco duro 80 Mb, 4 Mb RAM. (ACER)
Computadora 486 Monitor color SVGA, 50 Mhz de velocidad, Drive 3 ½" alta densidad, disco duro de 250 Mb, 4 Mb RAM. (ACER, COMPAQ)	Computadora Pentium Monitor color SVGA, 100 Mhz de velocidad, Drive 3 ½" alta densidad, disco duro 1 Gb, 8 Mb RAM (LANIX)
Impresora de Matriz de Puntos Epson LQ-850 Star-Micronics 100-II	Scanner Scan-Jet Hewlett Packard a color y blanco y negro.
Impresora Láser Laser-Jet IIP, Laser-Jet 4L, Laser-Jet 4 M, cada modelo con 4 Mb en RAM.	Servidores de Red Más de 8 Mb en RAM Varios Gb de Disco Duro Más de 100 Mhz de velocidad.

A continuación se presenta la lista con el número de equipos con que cuenta el Centro de Cómputo.

TIPO DE EQUIPOS	NUMERO DE EQUIPOS
Computadora XT	60
Computadora 386	15
Computadora 486	70
Computadora Pentium	15
Estación de Trabajo SUN. Servicio de correo electrónico y bases de datos.	1
Estación de Trabajo Silicon Graphics Servidor de Paginas web, (edición y creación)	2
Estación de Trabajo HP 9000 Servidor de trabajo para usuarios generales.	1
Estación de Trabajo ACER ALTOS Servidor de sistema operativo LINUX y sistema operativo SCO	2
Estación de Trabajo IBM Servidor NFS	2
Impresora de Matriz de Puntos	20
Impresora Láser	5
Scanner	2

5.6 POBLACIÓN A LA QUE ATIENDE

El Centro de Cómputo, al abrir sus puertas para ofrecer sus servicios, cuenta principalmente con los siguientes tipos de asistentes

- ☛ Alumnos de la Facultad
- ☛ Alumnos de las preparatorias aledañas.
- ☛ Alumnos de secundarias cercanas.
- ☛ Profesores de la Facultad
- ☛ Personal Administrativo
- ☛ Trabajadores en general

Un factor muy importante es que dentro de los asistentes a los cursos que ofrece el Centro de Cómputo, se ha contado con alumnos de otras universidades tanto públicas como privadas, empresas e instituciones que han solicitado cursos especiales como Alcatel-Indetel o Profesores de Primarias y Secundarias

También en los periodos intersemestrales en labor conjunta con la Dirección de la Facultad, el Centro de Cómputo prepara diversos cursos para la capacitación de personal Académico y Administrativo, y cursos especiales para los alumnos de la Maestría en Administración.

El Centro de Cómputo es un lugar donde se brindan toda clase de cursos a quien lo solicite, por lo cual sin un área tan importante como ésta, la Facultad no podría desarrollarse adecuadamente.

5.7 CURSOS QUE OFRECE

El Centro de Cómputo ofrece de manera permanente los siguientes cursos:

- ☛ *Curso Iniciación al Cómputo*
- ☛ *Diplomado en Informática Básica*
- ☛ *Diplomado en Informática para la Gestión Administrativa.*
- ☛ *Diplomado en Computación.*
- ☛ *Diplomado en Diseño Gráfico*

Curso de Iniciación al Cómputo

Estos cursos se imparten cada semestre con una duración de 12 clases, una por semana 3 horas cada clase.

Iniciación al Cómputo se imparte a todas las personas que tengan deseos de aprender computación impartándose a nivel básico, por lo que no se requiere ningún conocimiento previo en computación, para tener acceso a este curso.

En este curso se imparten los siguientes módulos:

- ☛ Sistema Operativo MS-DOS Ver. 6.2
- ☛ Windows 3.11
- ☛ Word
- ☛ Excel
- ☛ Matemática (Carrera de Veterinaria, Ingeniería Agrícola)
- ☛ Autocad (Carrera de Ingeniería Eléctrica)
- ☛ Internet

En la generación que inició sus estudios en el ciclo escolar 94-I este curso de computación fue catalogado como materia requisito para los alumnos de primer ingreso de la Facultad, por lo que ya sea en el primer semestre o en los subsecuentes, todos los alumnos que entren a estudiar a la Facultad, deben llevar este curso.

DIPLOMADOS

Los Diplomados constan de 5 a 6 módulos, consistiendo cada módulo en 8 clases, 1 por semana, con duración de 4 horas cada una.

Diplomado en Informática Básica

Este diplomado está diseñado para todas aquellas personas que desean no sólo conocer el fascinante mundo de la computación, sino también poder profundizar sus estudios a manera de llegar a dominar los paquetes que son de primera necesidad en todos los trabajos que se desarrollan hoy en día, como lo son los procesadores de textos, las hojas de cálculo y las bases de datos.

Los módulos que integran este Diplomado son:

- ☛ Elementos de Sistemas de Información (MS-DOS y Windows 95)
- ☛ Elaboración de Documentos (Word Ver. 7.0)
- ☛ Hoja de Cálculo (Excel Ver. 7.0)
- ☛ Elaboración de Bases de Datos (Access)
- ☛ Elaboración de Reportes Finales (Power Point y Corel Draw)

Diplomado en Informática para la Gestión Administrativa

Este Diplomado se diseñó para las personas que, teniendo conocimientos previos en computación, deseen perfeccionarse en labores inherentes a los quehaceres administrativos de alta calidad

Módulos de este Diplomado

- ☛ Redes para sistemas de información en ambiente distribuido
- ☛ Evaluación para definir necesidades de Hardware y Software en la empresa
- ☛ Análisis de Datos y Sistemas de Información.
- ☛ Computación aplicada a problemas Administrativos

Diplomado en Computación

Este Diplomado está dirigido a personas con un buen nivel de computación, y que desean desarrollarse en otra rama de la computación como la programación y las redes de computadoras.

Este diplomado consta de 6 módulos a saber:

- ☛ Introducción al uso de Redes de Computación
- ☛ Programación estructurada y lenguaje C.
- ☛ Análisis y diseño orientado a objetos
- ☛ Programación orientada a objetos.
- ☛ Dos módulos opcionales.

Diplomado en Diseño Gráfico

Diplomado enfocado a diseñadores gráficos o a alumnos con inquietud de realizar llamativas presentaciones por medio de los paquetes mas usuales en las técnicas del diseño gráfico

El Diplomado consta de 6 módulos:

- ☛ Page Maker
- ☛ Photo Finish
- ☛ Corel Draw
- ☛ Power Point
- ☛ Harvard Graphics
- ☛ Microsoft Publisher

De todos estos diplomados, es conveniente mencionar, que son impartidos por personal de amplia experiencia en cada clase de paquetes, y con una buena trayectoria en la labor educativa, por lo que estos servicios que ofrece el Centro de Cómputo, son bien valorados tanto dentro como fuera la Institución.

5.3 COSTO DE LOS CURSOS Y DEMANDA

Los costos de los Diplomados del Centro de Cómputo son económicos en refación a otras instituciones que ofrecen el mismo tipo de estudios. Los costos son los siguientes:

- ☛ *Diplomado en Informática Básica*\$ 800 00
- ☛ *Diplomado en Informática para la Gestión Administrativa*\$ 800 00
- ☛ *Diplomado en Computación*\$ 800 00
- ☛ *Diplomado en Diseño Gráfico*\$ 800 00

*Los precios enlistados con anterioridad, son por módulo.

Becas

El aspecto económico es un factor que preocupa de sobremanera al Centro de Cómputo, así como a la dirección de la Facultad, y es por ello, que se cuenta con una importante cantidad de becas para facilitar el acceso a personas con bajos recursos como también a estudiantes con excelente aprovechamiento.

Las becas que se otorgan para los Diplomados del Centro de Cómputo, se pueden obtener de la siguiente manera:

100% por parte de Sindicatos (APAUNAM y STUNAM)

50% A alumnos Académicos y Público externo.

Estas becas se encuentran sujetas a la capacidad para otorgar dichos porcentajes.

Para los cursos de Iniciación al Cómputo la inscripción es gratuita, y los módulos no tienen costo, la única cuota que se cubre es al momento de pedir constancia, la cual tiene un valor de \$ 20.00 pesos.

Semestre a semestre, la demanda de los servicios que ofrece el centro de cómputo crece, debido a la exigencia actual por contar con el conocimiento en algún área de la computación, las cuales son requeridas en todas las empresas de hoy.

En materia de Diplomados, los alumnos inscritos en ellos es actualmente de 180 personas que se encuentran cursando alguno de los módulos de los diplomados.

En cuanto a los cursos de Iniciación al Cómputo, el número de alumnos inscritos para este semestre es de 2120.

Las personas entre académicos y alumnos, que tienen una cuenta de correo electrónico para este semestre es de 200.

El número de usuarios que se registran en las salas de cómputo es de 35 personas en promedio diarias en cada una de ellas.

Las personas que hacen uso de los servicios especiales tales como impresión láser y scaneo de imágenes es de 20 diarias.

Acciones Complementarias:

El Centro de Cómputo consciente de las carencias de equipos en que se encuentran algunas áreas de la facultad, así como de las necesidades de los alumnos para desarrollar algunas de sus clases por medio del equipo de cómputo, lleva a cabo préstamos a las instancias que requieran de material de cómputo dentro de los que destaca:

**Computadoras Personales.
Proyector de Acetatos
Data Show
Material Bibliográfico**

Además del préstamo de los equipos anteriormente enlistados, también se llegan a solicitar recorridos por las instalaciones del Centro de Cómputo.

Estas visitas son para Preparatorias y Escuelas Secundarias, quienes pretenden orientar a sus alumnos en cuanto a las carreras que en un futuro puedan llegar a elegir, y para mostrarles las instalaciones a las que pueden tener acceso dentro de la Facultad, en materia de Cómputo.

Con estas acciones, el Centro de Cómputo se fortalece y pretende fungir como una herramienta más, al alcance de la comunidad para que ésta desarrolle de una manera más adecuada sus actividades laborales, estudiantiles o de cualquier índole.

5.9 PROPUESTA DEL MODELO DE D.O.

Habiendo recabado toda esta información sobre la organización, se procede a identificar el modelo de Desarrollo Organizacional más adecuado para su implantación.

De los Modelos de Desarrollo Organizacional, el que se ha elegido por ser el más idóneo, y ser más adecuado para ésta organización, es el Modelo propuesto por la L.A. Sandra Luz González López.

Este modelo para iniciar con el esfuerzo del Desarrollo Organizacional, consta de tres fases a saber:

☞Recolección y análisis de Información.

☞Diagnóstico y Planeación.

☞Ejecución.

5.9.1 "FASE 1" **RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS** **DE LA INFORMACIÓN**

En esta etapa se conoce, define y concentra todo tipo de información de la empresa.

Así, de esta manera, ya se cuenta con la información más relevante de éste Centro de Cómputo de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, el cual se funda en 1981, y es creado para satisfacer todas aquellas demandas que exige un mundo tan cambiante como el nuestro.

Este Centro de Cómputo cuenta con tres departamentos, los cuales son:

- ☛ Departamento de Modelación Computacional
- ☛ Departamento de Arquitectura de Computadoras y Redes
- ☛ Departamento de Programación y Visualización

y dos coordinaciones que son:

- ☛ Coordinación de Servicios de Cómputo
- ☛ Coordinación de Iniciación al Cómputo

El Centro de Cómputo, tiene a su cargo todas las tareas concernientes a las redes de computadoras, los cursos de computación, el mantenimiento de las computadoras de la Facultad, y la asesoría en materia de cómputo entre muchas otras funciones.

A continuación se presenta la información requerida para conocer a la organización.

- ☛ **Nombre de la empresa.** Centro de Computo de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.
- ☛ **Giro.** Servicios de Educación
- ☛ **Sector económico al que pertenece** Educativo
- ☛ **Fecha de inicio de sus operaciones** Septiembre de 1981
- ☛ **Ubicación** Km 2.5 de la carretera Cuautitlán Teoloyucan
- ☛ **Características** Organización dedicada al fortalecimiento y aplicación de los conocimientos en computación para el mejor desempeño de labores
- ☛ **Servicios o productos que ofrece** Cursos de computación, soporte técnico, asesorías, operación de las redes de cómputo.
- ☛ **Area de operación** Municipio de Cuautitlán
- ☛ **Recursos con que cuenta** Materiales (principalmente computadoras) y elementos Humanos.

- ☛ **Objetivo de la empresa.** Incorporar el uso de las nuevas tecnologías a todas las áreas de la facultad, facilitar a los alumnos el conocimiento en cómputo. Incorporar las herramientas de cómputo a la actividad docente, para utilizar en forma más sistemática las ventajas del cómputo en la formación de profesionistas.

- ☛ **Medios que utiliza para lograr su objetivo** Computadoras Personales y Profesores de computación.

- ☛ **Personal que labora dentro de la Organización** 42 personas entre Técnicos Académicos, Ayudantes de Profesor, Profesores de Asignatura y Personal de Intendencia.

- ☛ **Manuales y Procedimientos de Operación** No proporcionados

- ☛ **Equipo con el que se cuenta** Desde computadoras personales XT pasando por 386 y 486, hasta servidores.

- ☛ **Numero de salas con que cuenta** 1 sala para diplomados y 7 salas para cursos y de usuarios en general.

- ☛ **Nivel de cursos ofrecidos** Desde básicos hasta avanzados.

5.9.2 "FASE 2" DIAGNÓSTICO Y PLANEACIÓN

Como parte fundamental 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 organización. Aquí 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 organización 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 ya que en la planeación, que se encuentra en esta misma fase, junto con el diagnóstico de datos, consistente en corregir todas aquellas deficiencias y fallas mencionadas con anterioridad en el diagnóstico del estado que guarde la organización. Aquí se pondrán de manifiesto las acciones a seguir recomendadas por el consultor, para solucionar las ineficiencias creadoras de conflicto en la organización.

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.

Dentro de esta Fase en la cual se encuentra la Planeación, es conveniente citar los principios mostrados por Agustín Reyes Ponce en relación a la Planeación.

El Principio de la Precisión:

"Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas".

Cuando carecemos de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar, una aventura, ya que, mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinemos serán necesariamente ineficaces, parcial o totalmente.

Siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuanto mejor fijemos los planes, será menor ese campo de lo eventual, con lo que habremos robado campo a la adivinación. Los planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.

El Principio de la Flexibilidad:

"Dentro de la precisión establecida en el principio anterior todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión".

Este principio podrá parecer a primera vista, contradictorio con el anterior, pero no lo es. Inflexible es lo que no puede amoldarse a cambios accidentales; lo rígido; lo que no puede cambiarse de ningún modo. Flexible, es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas,

pudiendo después volver a su dirección inicial. Así, una espada de acero es flexible porque doblándose sin romperse, vuelve a su forma inicial cuando cesa la presión que la flexiona.

Todo plan preciso debe prever, en lo posible, los varios supuestos o cambios que puedan ocurrir: Ya sea fijando máximos y mínimos, con una tendencia central entre ellos como lo más normal. Ya proveyendo de antemano caminos de sustitución, para las circunstancias especiales que se presenten. Ya estableciendo sistemas para su rápida revisión.

El Principio de la Unidad:

"Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general".

Es evidente que mientras haya planes inconexos para cada función, habrá contradicción, dudas, etc. Por ello, los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos: producción, ventas, finanzas y contabilidad, personal, etc., deben coordinarse en tal forma, que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables.

De ahí surge la conveniencia y la necesidad de que todos cooperen en su formación.

Si el plan es principio de orden, y el orden requiere la unidad de fin, es indiscutible que los planes deben coordinarse jerárquicamente, hasta formar finalmente uno sólo.

5.9.2.1 DIAGNÓSTICO

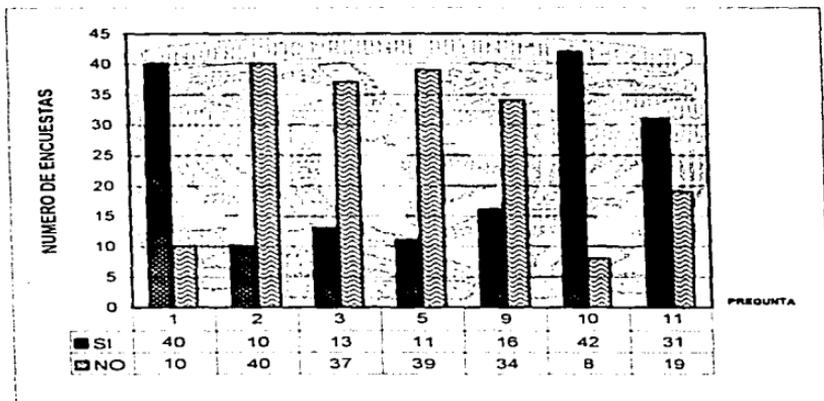
Una vez conocidos la mayoría y los más importantes aspectos en la forma de trabajo y funcionamiento del Centro de Cómputo, además de haber aplicado los cuestionarios pertinentes, se presenta el siguiente diagnóstico:

- ☒ El Centro de Cómputo no cumple cabalmente con sus objetivos.
- ☒ Hacen falta contrataciones adecuadas para el personal.
- ☒ Se debe de capacitar mejor a sus integrantes
- ☒ La comunicación no fluye por canales adecuados.
- ☒ No existen incentivos o motivadores adecuados.
- ☒ La estructura organizativa carece de definición.
- ☒ La estructura organizativa no se identifica clara ni fácilmente.
- ☒ Hace falta más infraestructura
- ☒ No se cree firmemente en la necesidad de un consultor en D.O.
- ☒ Aunque no se cuente con el servicio de un consultor es conveniente contar con él.
- ☒ Existe resistencia al cambio.
- ☒ El clima organizacional es en general bueno
- ☒ Existe un problema de ausentismo muy agudo

Este Diagnóstico, se obtuvo como resultado del análisis de las respuestas que arrojaron las entrevistas y las encuestas aplicadas. (Ver anexos #14 y # 15).

5.9.2.2 RESPUESTAS A LA ENCUESTA YA LA ENTREVISTA

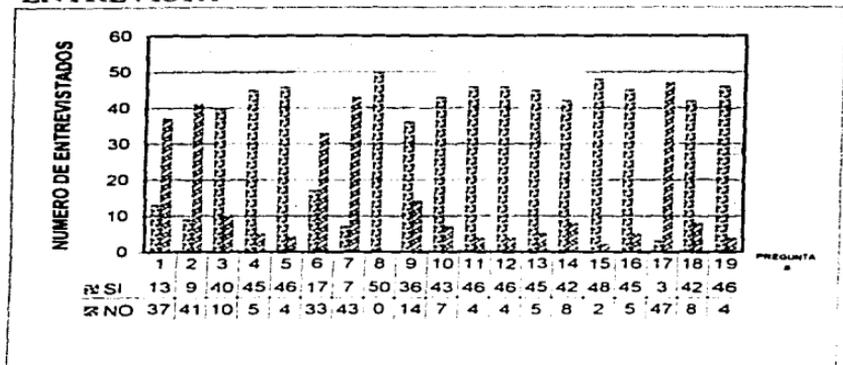
ENCUESTA



Preguntas:

- 1.- ¿Conoce usted el Centro de Cómputo de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán?
- 2.- ¿Sabe usted por qué o para qué fue creado el Centro de Cómputo?
- 3.- ¿Conoce los servicios que presta el Centro de Cómputo?
- 5.- ¿Piensa usted que el Centro de Cómputo funciona correctamente?
- 9.- ¿ Cree usted que se ofrecen los cursos que requiere la Comunidad?
- 10.- ¿ Cree que el Centro de Cómputo requiera un cambio?
- 11.- ¿Cree usted que el Centro de Cómputo deba contar con un especialista que pueda promover ese cambio?

ENTREVISTA



1. ¿Cree usted que se encuentren correctamente delegadas las responsabilidades?
2. ¿Cree usted que el número de personas que laboran actualmente en el Centro de Cómputo el correcto?
3. ¿Cree usted que las personas que laboran en este Centro de Cómputo cuenten con la preparación adecuada?
4. ¿Cree usted que la comunicación entre usted y sus superiores sea adecuada?
5. ¿Conoce usted los objetivos del Centro de Cómputo?
6. ¿Cree que el Centro de Cómputo cumple con sus objetivos por los cuales fue creado?
7. ¿Considera que las instalaciones del Centro de Cómputo sean adecuadas?
8. ¿Estaría dispuesto a modificar algunas cosas por cambiar positivamente?
9. ¿Conoce usted que es un consultor?
10. ¿Aceptaría usted a alguna persona, ajena a la organización que le ayudara a cambiar positivamente?
11. ¿Estaría usted dispuesto a quedarse tiempo extra para conocer cómo cambiar?
12. ¿Le gustaría generar mejor ambiente de trabajo?
13. ¿Se integraría usted a grupos de trabajo para mejorar las relaciones entre sus compañeros de trabajo?
14. ¿Tiene usted confianza en sus compañeros?
15. ¿Su jefe escucha las sugerencias que usted presenta?
16. ¿Su jefe reconoce su trabajo o la forma en como lo hace?
17. ¿Cree que su trabajo es demasiado agotador?
18. ¿Existen otros complementos, distractores o alguna forma de esparcimiento que complementen su trabajo?
19. ¿Su trabajo le permite superarse?

5.9.2.3 CAUSAS

La información obtenida en el diagnóstico es el reflejo de ciertos problemas los cuales han sido encontrados en diferentes partes de la estructura organizacional.

Las causas de los problemas detectados son las siguientes:

- ☞ El personal que actualmente labora en el centro de cómputo, no se encuentra debidamente contratado. Dicho en otras palabras no se dedica de tiempo completo a actividades en el Centro de Cómputo.
- ☞ Los recursos económicos con que se cuentan no son suficientes, por lo que no se pueden actualizar las computadoras, para que los servicios de las salas alternas tengan mejor nivel.
- ☞ No existe receptividad en ciertas áreas.
- ☞ Al no encontrarse bien contratado el personal, esto provoca que no se pueda estructurar adecuadamente la organización.
- ☞ Desgraciadamente, se regresa a la misma situación de las contrataciones, lo que afecta otro aspecto que es el siguiente: si las personas no se contratan con tiempo completo, buscan otros lugares dónde trabajar, lo que provoca que no dediquen el tiempo requerido a sus actividades dentro del Centro de Cómputo.
- ☞ Al no trabajar el suficiente tiempo también se impide que todos los integrantes de Cómputo, no se puedan relacionar, y no se genere el fenómeno grupal, tan importante para la organización.

- ☛ Por lo mismo que no existen grupos, tampoco se puede convivir en otros aspectos además del de la relación laboral.
- ☛ Como el personal del Centro de Cómputo no se encuentra todo el tiempo aquí, la comunicación en muchas ocasiones no fluye de forma adecuada.
- ☛ No se puede contar con personal lo suficientemente capacitado porque no existe el tiempo para capacitarlo adecuadamente.

5.9.2.3 EFECTOS

Por lo anterior, los efectos que esto acarrea consigo es un rezago en las actividades en todos los aspectos que envuelven al Centro de Cómputo.

Al no contar con el personal adecuadamente contratado éste no se identifica con los objetivos de la organización ni con sus propios compañeros.

La duplicidad en las funciones y la mala delegación de autoridad provoca que la gente no sepa a quien dirigirse, o en su defecto, que la gente encargada de determinadas tareas, no se encuentre cuando se le necesita.

La gente que labora en el Centro de Cómputo por no trabajar todo su tiempo en este lugar, no desarrolla un pensamiento sobre lo bueno que puede ser el cambio en la organización.

Por las mismas razones anteriores, no se tiene una idea clara de las funciones del Agente de Cambio, ni del beneficio que puede acarrear a la organización.

5.9.2.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Puntos fuertes

Dentro de los aspectos positivos que se pueden apreciar en la organización se mencionarán los siguientes:

- ☞ La gente que trabaja aquí, pone todo su interés para desarrollar el trabajo que realiza.
- ☞ Se ha podido seguir con los esfuerzos de mantener al Centro de Cómputo como centro de enseñanza de este tipo de conocimientos no sólo dentro de la propia facultad, sino también en los alrededores, manteniendo una buena imagen.
- ☞ El carisma y el ambiente que se vive dentro de esta organización es bastante bueno.
- ☞ Se reconoce cuando una persona realiza adecuadamente su trabajo, lo cual es estimulante para quien desarrolla las actividades, propiciando más compromiso en las futuras labores encomendadas.
- ☞ Se reconoce que no todas las labores que se están llevando a cabo están bien, y que algunas nunca han sido adecuadas.
- ☞ La excelente capacidad de adaptación de sus elementos para poder desarrollarse en situaciones adversas, y para mantenerse al día en cuanto a los conocimientos relacionados con los principales paquetes ofrecidos dentro del Centro de Cómputo.

Puntos débiles

Dentro de los aspectos que no favorecen al Centro de Cómputo para poder llevar a cabo adecuadamente sus actividades se pueden citar los siguientes:

- ☛ Las contrataciones son uno de los aspectos de los que más adolece el Centro de Cómputo.
- ☛ La resistencia al cambio en algunos de sus integrantes.
- ☛ Otro aspecto que se puede considerar como un punto débil es la mala distribución de las responsabilidades.
- ☛ El lastre del factor económico no se puede hacer a un lado y también debe de entrar en esta lista que dificulta en buena medida el adecuado desempeño de las labores que se desarrollan dentro del Centro de Cómputo.

5.9.3 "FASE 3" EJECUCIÓN

"Fase de la puesta en práctica de lo 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".*

Plan de Trabajo

En este sentido, lo que se hará, será primeramente, establecer un proceso de desarrollo organizacional a largo plazo, el cual tendrá una duración de 2 años por lo menos, para dotar del cambio que se requiere en la organización.

En otras condiciones socio-económicas más estables, los procesos de D.O., son planteados para llevarse a cabo de 3 a 5 años, pero por las condiciones que se viven en nuestro país, de rápidas transformaciones en todos los aspectos, el esfuerzo de D.O. se plantea para 2 años

Este proceso estará constituido por las siguientes acciones:

- ☛ Efectuar la contratación de un Agente de Cambio
- ☛ Reuniones de sensibilización para generar el sentido de cambio en todos los elementos de la organización, las cuales se pretende que sean de 2 días a la semana, con la posibilidad de que sean los martes y jueves, y con una duración de 2 horas cada una.

* LIC. SANDRA LIZ GONZÁLEZ LÓPEZ, GESTORA DE LA SIGNATURA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL, MÉRITO FEB-CIMUTITLÁN 1997

- ☞ Estas actividades se pretenden realizar en un lapso de 2 años, con su consecuente terminación dentro de 2 años más, por lo que se estaría hablando de cuatro años en total para terminar con el esfuerzo del cambio organizacional.
- ☞ Se espera empezar a tener resultados en 6 meses.
- ☞ Estas reuniones requerirán esfuerzo y tiempo por parte de los integrantes.
- ☞ Con estas mismas reuniones, se tratará de generar un sentido de integración a un grupo, lo cual es muy requerido en el Centro de Cómputo, con lo cual, cada integrante podrá sentirse más familiarizado y podrá comunicarse de una manera más adecuada con los demás sintiéndose parte de un grupo.
- ☞ Estas reuniones propiciarán que cada elemento de la organización, ofrezca soluciones y proponga cambios dentro de la organización.
- ☞ Se tratará también, de buscar entre todos los participantes a estas reuniones donde se aplican las dinámicas apropiadas, formar de alguna manera, una definición más adecuada de la estructura formal de la organización.
- ☞ Bien se puede esperar que la asistencia a las reuniones en sensibilización reúnan a un 90% de los integrantes del Centro de Cómputo.
- ☞ Que la penetración de la nueva cultura del cambio en la organización pueda llegar muy cercana al 100% de la misma.

5.9.3.1 BENEFICIOS

El proceso de Desarrollo Organizacional, si se aplica correctamente, redundará en los siguientes beneficios

- ☞ Contar con una persona especializada que pueda encausar las riendas del cambio dentro de la organización.
- ☞ Cambio en la mentalidad de los trabajadores.
- ☞ Actitud positiva.
- ☞ Compromiso con la organización en todos sus aspectos.
- ☞ Mejor comunicación entre todos y cada uno de los integrantes del Centro de Cómputo.
- ☞ Una estructura más organizada en donde se determinen correctamente las funciones y las tareas de cada miembro que labore en el Centro de Cómputo.
- ☞ Una definición real de puestos dentro de la organización.
- ☞ Gozar de un ambiente de trabajo muy positivo
- ☞ Enfrentar el cambio como una constante y de forma bienvenida.
- ☞ Optimizar los recursos de la organización.
- ☞ Sentar claramente las carencias que se tengan y formas realistas de resolverlas.
- ☞ Mayor integración entre compañeros de trabajo.
- ☞ Propiciar que la misma organización pueda aprender a resolver sus propios problemas.
- ☞ Armonía en la realización de las funciones que realiza cada integrante.
- ☞ Apertura al cambio por parte del factor humano del Centro de Cómputo.

5.10 PROPUESTA DEL AGENTE DE CAMBIO

En este sentido, se considera que el Agente de Cambio idóneo, con el que se debe de contar en el Centro de Cómputo de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, debe contar con los siguientes conocimientos y aptitudes.

- ☛ Preparado y comprometerse con la organización que lo contrate.
- ☛ Conocimientos en relaciones humanas.
- ☛ Tener conocimientos en psicología.
- ☛ Conocimientos sobre administración.
- ☛ Contar con conocimientos sobre comportamiento humano.
- ☛ Especializado en Desarrollo Organizacional.
- ☛ Conocimiento y manejo de los principales paquetes computacionales que existan en el mercado.
- ☛ Estudios sobre las dinámicas de trabajo y los requerimientos de un Centro de Cómputo.
- ☛ Habilidades gerenciales.
- ☛ Tener capacidad para trabajar con grupos, así como poder implementar dinámicas grupales y poder ser integrador de grupos.
- ☛ Conocer el entorno que rodea al Centro de Cómputo en cuanto a las necesidades y carencias que tenga la población de la Facultad, así como de sus comunidades aledañas.

- ☞ Tener las habilidades operacionales y relacionales de escuchar, observar, identificar e informar.
- ☞ Habilidad para establecer relaciones basadas en la confianza y un alto grado de flexibilidad en su comportamiento. Así como poder sensibilizar al factor humano al cambio.
- ☞ El Agente de Cambio no debe imponer valores democráticos o humanitarios.
- ☞ Aptitud para tolerar la ambigüedad.
- ☞ Aptitud para influir, conceptualizar y aprender.
- ☞ Aptitud para poder hacer frente a cuestiones difíciles.
- ☞ Aptitud para apoyar y enseñar a los demás.
- ☞ Aptitud para saber escuchar y empatizar.
- ☞ Aptitud para reconocer con rapidez los propios sentimientos e intuiciones.
- ☞ Aptitud para describir y movilizar la energía humana.
- ☞ Aptitud para la enseñanza o para ver las oportunidades.
- ☞ Aptitud para conservar el sentido del humor tanto para bien del cliente como para ayudar a mantener la perspectiva.
- ☞ Y sobre todo que sea el primero en promover el cambio en el cual debe estar seguro en que se logre.

UNIVERSITY OF CALIFORNIA LIBRARY

CONCLUSIONES

Todas las organizaciones se tienen que enfrentar con problemas inherentes a la naturaleza de la dinámica de la vida actual, llena de sobresaltos y modificaciones en todos los sistemas, por lo que la organización que no se encuentre capacitada para afrontar de manera exitosa el cambio, se verá condenada a perecer sin ningún remedio.

Esta investigación, se desarrolló en el Centro de Cómputo de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, donde se trabajó, teniendo como fundamento al Desarrollo Organizacional, para evaluar la necesidad de un Agente de Cambio, el cual modifique positivamente y ayude a resolver los problemas que se pudieran estar suscitando dentro de esta organización.

Al haber estudiado sus características, su forma de trabajo y la manera de pensar y de sentir de los trabajadores del Centro de Cómputo, se pueden identificar una serie de situaciones que requieren de una solución.

Uno de los principales problemas que llamaron poderosamente la atención, fue la inestabilidad en cuanto a las contrataciones del personal, lo cual influye de una manera muy importante en el sentido de que estas personas no pueden desarrollar un sentido de pertenencia a la organización y por lo tanto, no se identificarán en modo alguno con grupos de trabajo, estado al cual muchas organizaciones desean llegar para poder realizar mejor las actividades encomendadas.

Este hecho de no contar con una contratación adecuada, también repercute en la inestabilidad económica del personal, motivo por el cual no se puede desarrollar un deseo de cambio real ni mucho menos, enfocar clara y debidamente los pensamientos y actitudes por parte de estos elementos.

En otro aspecto, el sentido formal de la organización se ve afectado dado que la mayoría de los integrantes no conocen claramente los objetivos que se persiguen, no existe un lugar o alguna persona que pueda informar sobre cuales son los objetivos del Centro de Cómputo, cuál su organigrama, o que muestre los manuales de procedimientos o las políticas a seguir, por lo que sus propios elementos desconocen las funciones que deben desempeñar o las que realizan, no las pueden llevar al cabo con toda amplitud, lo cual obstaculiza el crecimiento del Centro de Cómputo.

Debido a estos problemas que se percibieron, la idea o la propuesta era clara, "debe existir alguna persona que pueda ayudar a hacer algo para cambiar lo que está mal". En cuanto a esta alternativa fueron varias las respuestas que se obtuvieron.

La idea de llevar a cabo algo que pudiera ayudar a cambiar las cosas dentro de la organización se reconocía perfectamente, en ciertos casos las respuestas sobre contratar a un especialista que colaborara en ese esfuerzo de cambio eran de rechazo, por tratarse de alguien ajeno a la misma organización, en otros casos esta situación se veía como algo razonable, siempre y cuando no interfiriera de una manera muy directa dentro de las actividades que se desarrollaban y finalmente, en la mayoría de los elementos este planteamiento era bien recibido ya que eso es precisamente lo que se necesita.

En este aspecto, se debe mencionar que siempre fue contestada de manera afirmativa la pregunta sobre estar dispuesto a tratar de cambiar las cosas para obtener el máximo partido de la organización, con lo cual se favoreciera el crecimiento personal y profesional de cuantos la componen, pero que de manera individual no se sabría como redefinir esas estrategias, cómo fijar los nuevos objetivos, ni cómo tener la seguridad de disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos necesarios para llevar a cabo ese cambio.

Es por ello que el trabajo del consultor no es total ni reside en cambiar completamente la mentalidad de sus clientes de una forma en la que ellos mismos ni siquiera lo sepan o quieran, sino hacerlos cambiar por su propia convicción y deseos personales de cambiar e inclusive de ser quienes puedan fabricar las propias soluciones a los problemas que se generen.

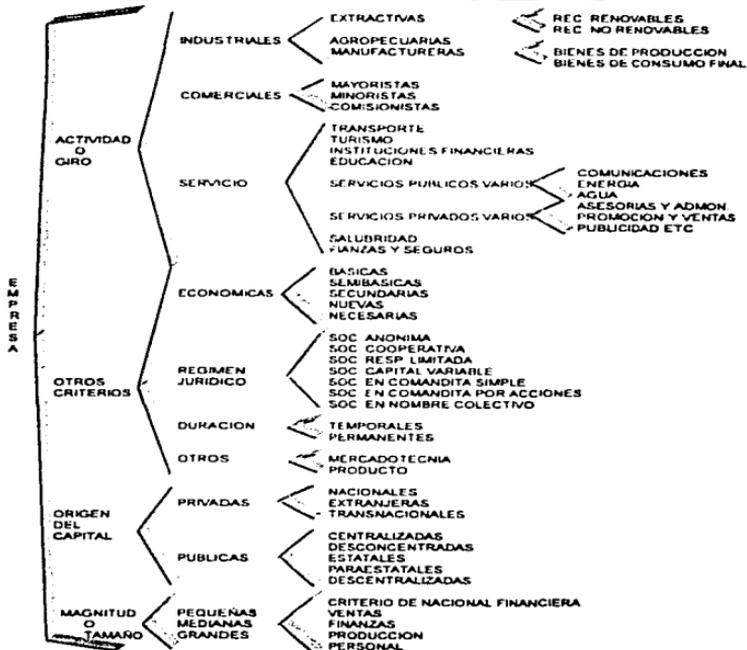
Por estos motivos, debe existir una persona con formación profesional y adecuadamente capacitada para poder lograr este cambio tan requerido en el Centro de Cómputo.

En consecuencia y debido a estas respuestas se llega finalmente a la conclusión de que la Hipótesis planteada al inicio de la presente investigación, se logra responder afirmativamente, en el hecho; de que la función del Agente de Cambio será fundamental en la implementación de un Proceso de Desarrollo Organizacional.

ANEXOS

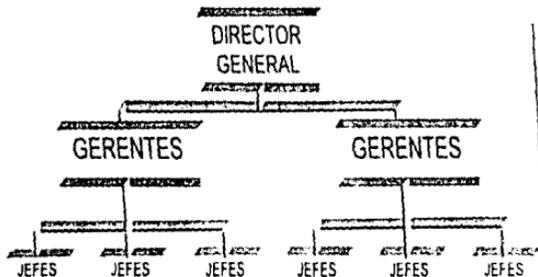
ANEXO 1

CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

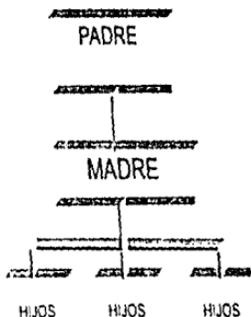


ANEXO 2

ORGANIZACIÓN LINEAL



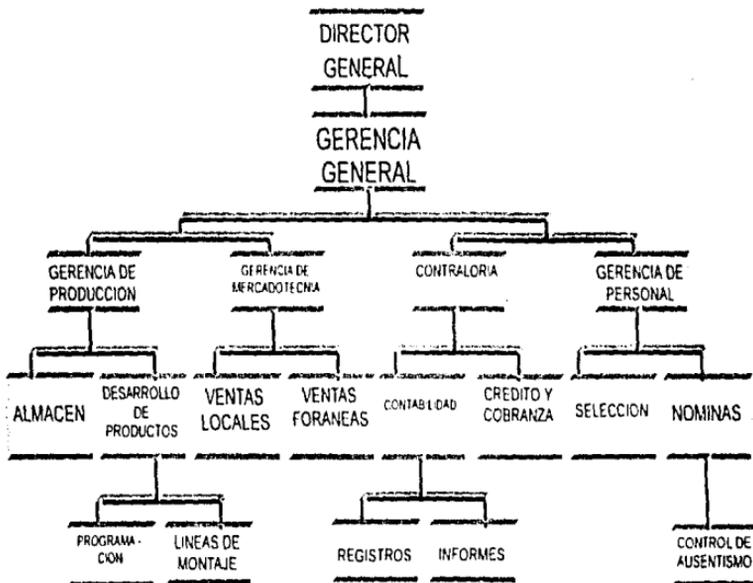
La autoridad la transmite completa el Director General a los gerentes quienes la transmiten completa a los jefes.



LA FAMILIA FUE EL MODELO DE LA ORGANIZACIÓN FUNCIONAL.

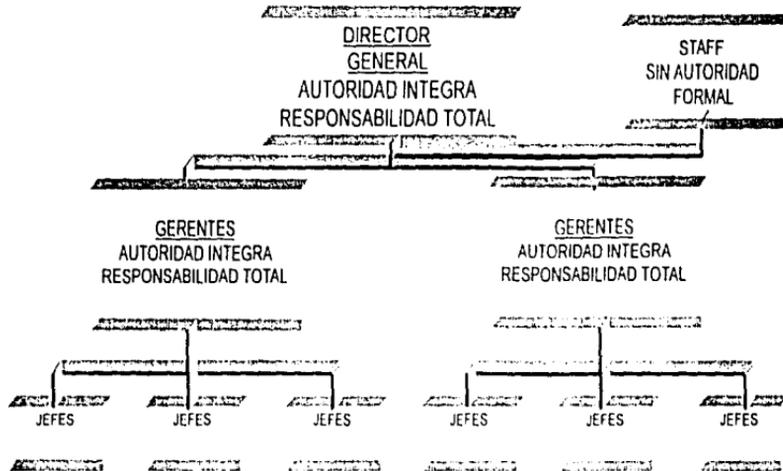
ANEXO 3

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL



ANEXO 4

ORGANIZACIÓN STAFF



LA ORGANIZACIÓN STAFF SUPONE LA EXISTENCIA DE UNIDADES SIN AUTORIDAD FORMAL PERO CON RESPONSABILIDAD POR EL LOGRO DE RESULTADOS.

ANEXO 5

EL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

CONDICIONES
ECONÓMICAS

POLÍTICAS

PERSONAS

OTROS

LA ORGANIZACIÓN

LA ORGANIZACIÓN
PROPORCIONA LOS
BIENES QUE EL
AMBIENTE REQUIERE

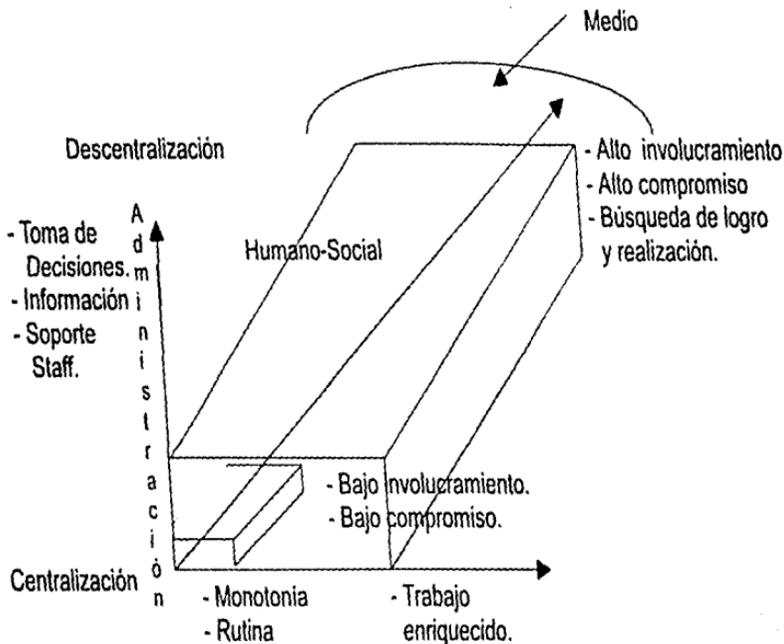
EL AMBIENTE
PROPORCIONA
RECURSOS LIMITADOS
Y OPORTUNIDADES A
LA ORGANIZACIÓN

CUANDO LA ORGANIZACIÓN Y EL
AMBIENTE SATISFACEN CON ÉXITO SUS
DEMANDAS RECÍPROCAMENTE, SE ESTABLECE UNA
RELACION DE SOPORTE MUTUO

CLIMA Y RECURSOS
NATURALES

ANEXO 6

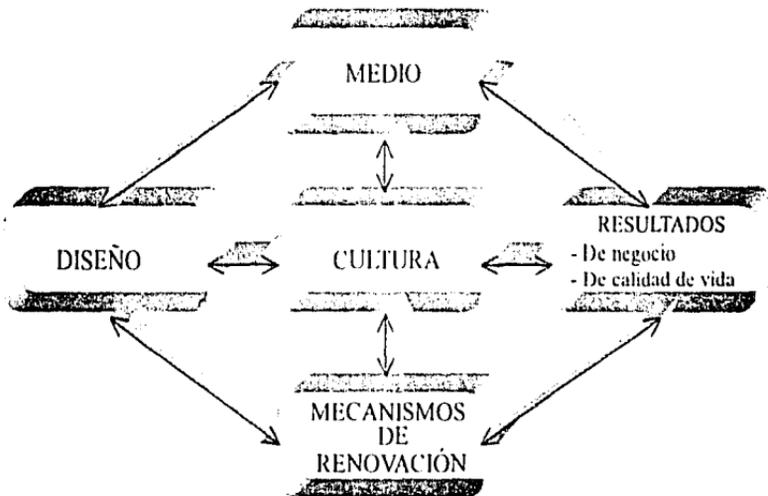
MODELO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL (TRIDIMENSIONAL) PATRICK WILLIAMS



ANEXO 7

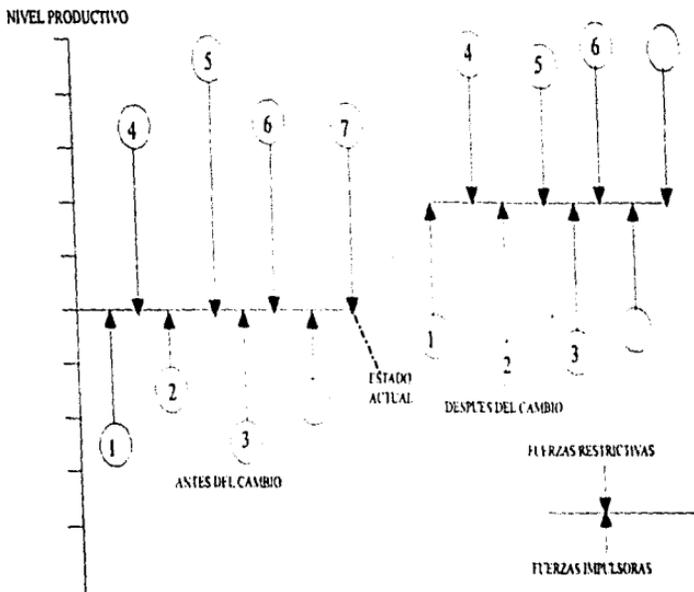
MODELO DE DIAGNÓSTICO

TIPO (SENSING)



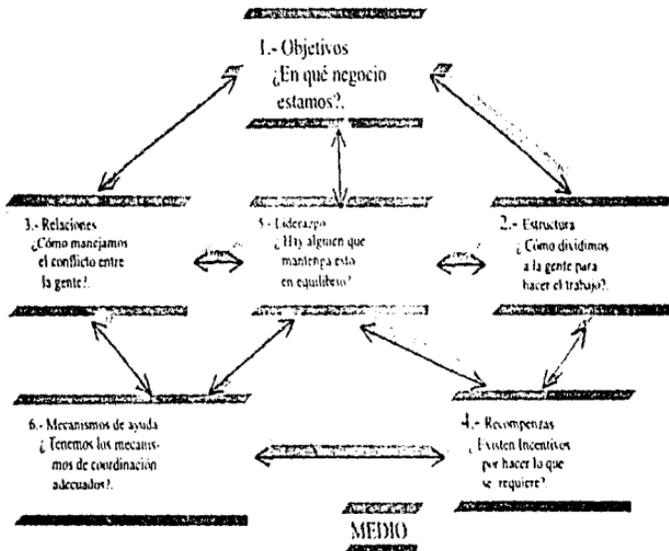
ANEXO 8

ANÁLISIS DEL CAMBIO DE FUERZAS



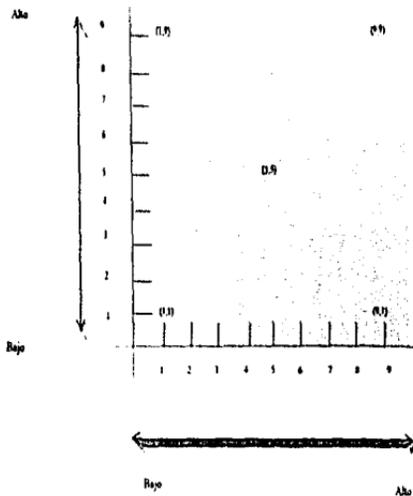
ANEXO 9

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL WEISBORD



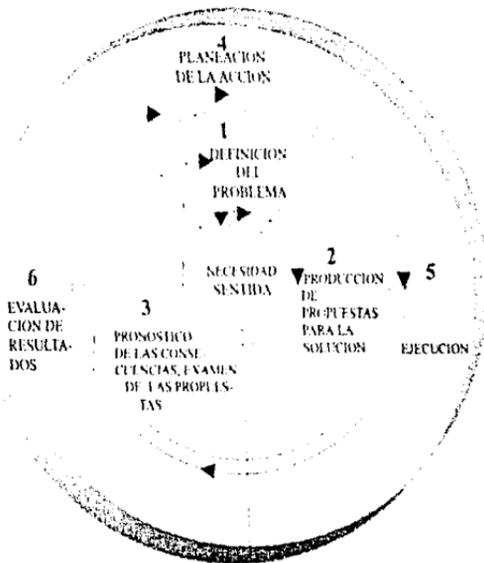
ANEXO 10

MODELO GRID



ANEXO 11

UN MODELO DE LAS ETAPAS DE LA SOLUCIÓN DE UN PROBLEMA



ANEXO 12

PASOS NECESARIOS EN LA DEFINICIÓN DE UN PROBLEMA

Sentimientos
de frustración
y tensión

Identificación
de incidentes
específicos
que suscitan
sentimientos

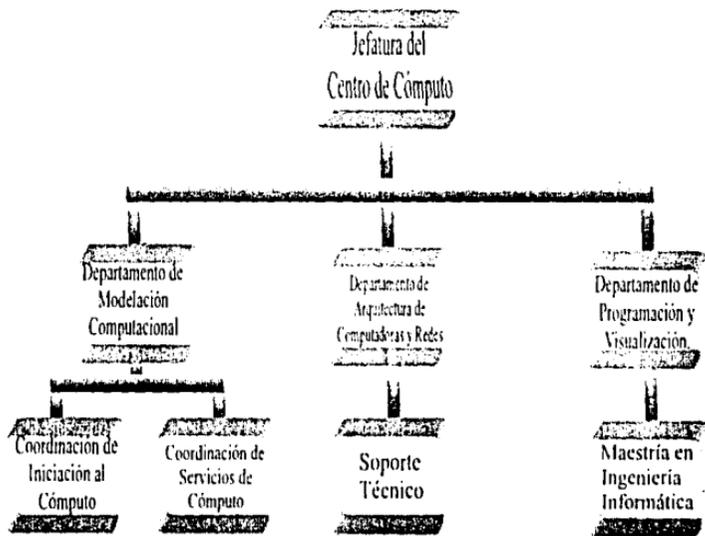
Análisis de
incidentes

Generalización
basada en
los incidentes
de la naturaleza

Definición
del problema

ANEXO 13

ORGANIGRAMA DEL CENTRO DE CÓMPUTO



ANEXO 14

CUESTIONARIO

Nombre: _____

¿Conoce usted el Centro de Cómputo de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán? _____

¿Sabe usted por qué o para qué fue creado el Centro de Cómputo? _____

¿Conoce los servicios que presta el Centro de Cómputo? _____

¿Si conoce los servicios, cuales conoce? _____

¿Piensa usted que el Centro de Cómputo funciona correctamente? _____

¿Que piensa usted del personal que labora en el Centro de Cómputo? _____

¿Que piensa del equipo con que cuenta el Centro de Cómputo? _____

¿Que piensa usted de las instalaciones con que cuenta el Centro de Cómputo? _____

¿Cree usted que se ofrecen los cursos que requiere la comunidad? _____

¿Cree que el Centro de Cómputo requiera un cambio? _____

¿Cree usted que el Centro de Cómputo deba contar con un especialista que pueda promover ese cambio? _____

¿Cómo le gustaria a usted que fuera el Centro de Cómputo? _____

ANEXO 15

ENCUESTA

Nombre: _____

¿Conoce usted el Centro de Cómputo de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán? _____

¿Sabe usted por qué o para qué fue creado el Centro de Cómputo? _____

¿Conoce los servicios que presta el Centro de Cómputo? _____

¿Si conoce los servicios, cuales conoce? _____

¿Piensa usted que el Centro de Cómputo funciona correctamente? _____

¿Que piensa usted del personal que labora en el Centro de Cómputo? _____

¿Que piensa del equipo con que cuenta el Centro de Cómputo? _____

¿Que piensa usted de las instalaciones con que cuenta el Centro de Cómputo? _____

¿Cree usted que se ofrecen los cursos que requiere la comunidad? _____

¿Cree que el Centro de Cómputo requiera un cambio? _____

¿Cree usted que el Centro de Cómputo deba contar con un especialista que pueda promover ese cambio? _____

¿Cómo le gustaría a usted que fuera el Centro de Cómputo? _____

BIBLIOGRAFÍA

- AUDIRAC CAMARENA, CARLOS AUGUSTO, LÓPEZ GARCÍA MA. ELENA ET. AL. EL ABC DEL D.O., MÉXICO: TRILLAS, 1997
- BECKHARD, RICHARD. LA ESTRATEGIA Y LA ORGANIZACIÓN. TRANSICIONES ORGANIZACIONALES. ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO. MÉXICO: SITESA, 1995
- BECKHARD, RICHARD. LO QUE LAS EMPRESAS DEBEN HACER PARA LOGRAR UNA TRANSFORMACIÓN TOTAL. COLOMBIA: NORMA. 1993
- BECKHARD, RICHARD. TRANSICIONES ORGANIZACIONALES. ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO. MÉXICO: SITESA. 1994
- BROWN B. WARREN. TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN. MÉXICO: LIMUSA, 1983
- BURKE, WARNER. DESARROLLO ORGANIZACIONAL. PUNTO DE VISTA NORMATIVO. MÉXICO: SITESA. 1995
- CLIVE RASSAM Y OATES, DAVID. EL MUNDO DE LA CONSULTORÍA GERENCIAL. COLOMBIA: MACHI. 1992
- CHIAVENATO, IDALBERTO. INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. MÉXICO: MCGRAW HILL. 1997
- ETZIONI, AMITAI. ORGANIZACIONES MODERNAS. MÉXICO: HISPANOAMERICANA, 1992
- F. HUSE, EDGAR Y L. BOWDITCH, JAMES. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN. MÉXICO: FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO. 1980.
- FERRER PÉREZ, LUIS. DESARROLLO ORGANIZACIONAL. MÉXICO: TRILLAS. 1996.
- FERRER, ANTONIO. GUÍA PRÁCTICA DE D.O. MÉXICO: LIMUSA. 1994
- GIBSON, JAMES. ORGANIZACIONES. CONDUCTA. ESTRUCTURA Y PROCESO. MÉXICO: MCGRAW HILL, 1994

- GOMEZ CEJA, GUILLERMO. PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS. MÉXICO: EDICOL. 1992
- GONZÁLEZ NÚÑEZ, JOSÉ DE JESÚS DINÁMICA DE GRUPOS. MÉXICO: PAX, 1998
- GREINER E, LARRY Y SCHEIN E, VIRGINIA. PODER Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL, MÉXICO SITESA 1990
- GROSSMAN, LEE EL AGENTE DE CAMBIO. MÉXICO: EDITORA TÉCNICA. 1995
- HALL, RICHARD. ORGANIZACIONES, ESTRUCTURA Y PROCESO. MÉXICO : PRENTICE HALL, 1983
- HANNA. DAVID. DISEÑO DE ORGANIZACIONES PARA LA EXCELENCIA. MÉXICO : SITESA, 1990
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. MÉXICO: McGRAW HILL. 1995
- HICKS, HEBERT ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES. MÉXICO : PRENTICE HALL, 1993
- JAFFERY, JHON. REINGENIERÍA EN LA ORGANIZACIÓN. MÉXICO : PANORAMA, 1994
- LIC. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ. APUNTES DE LA ASIGNATURA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL. MÉXICO: FES-CUAUTITLAN. 1997.
- MARGERISON, CHARLES Y McCANN, DICK. ADMINISTRACIÓN EN EQUIPO, NUEVOS ENFOQUES PRÁCTICOS. COLOMBIA: 1993
- MORFÍN HIERRO, JORGE. CONSULTORÍA PARA EL CAMBIO. MÉXICO: GERNIKA. 1993.
- OPPENHEIM, CHARLES. EL NUEVO INVERSIONISTA MÉXICO: VIDEO VISA PUBLICACIONES. 1997
- PERROW, CHARLES. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN, ASPECTO SOCIOLÓGICO. MÉXICO : CONTINENTAL 1982

- ◆ REES, FRAN. EL LIDERAZGO EN LOS GRUPOS DE TRABAJO, HABILIDADES DE FACILITACIÓN, MÉXICO : PANORAMA, 1995.
- ◆ REYES PONCE, AGUSTÍN. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, TEORÍA Y PRÁCTICA, MÉXICO: LIMUSA 1990.
- ◆ RODIL URREGO, FLORENCIO Y MENDOZA TREJO, FRANCISCO LECTURAS SOBRE ORGANIZACIÓN, MEXICO TRILLAS 1990
- ◆ RODRÍGUEZ VALENCIA, JOAQUIN. COMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, MÉXICO: ECASA, 1991.
- ◆ SCOTT, CYNTHIA Y JAFFE T, DENNIS COMO DIRIGIR EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES, MEXICO : IBEROAMERICANA, 1993
- ◆ SCHEIN, EDGAR CONSULTORÍA DE PROCESOS, SU PAPEL EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, MÉXICO : SITESA, 1995
- ◆ STEPHEN R, MICHAEL. TÉCNICAS PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL, MÉXICO : McGRAW HILL, 1983
- ◆ TRISTA, BORIS. LIDERAZGO AUTORIDAD Y ADMINISTRACIÓN, MÉXICO: UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MÉXICO, 1993
- ◆ WARREN G, BENNIS DESARROLLO ORGANIZACIONAL, SU NATURALEZA, ORIGENES Y PERSPECTIVAS, MEXICO: 1994.
- ◆ WYNNE, ROBERTS. LA EMPRESA Y LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN SU FUNCIONAMIENTO, MEXICO: ALFAOMEGA, 1996.
- ◆ ZERILLI, ANDREA. FUNDAMENTOS DE ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN GENERAL, MÉXICO: EDICIONES DEUSTO S.A. 1993.
- ◆ ZORRILLA ARENAS, SANTIAGO. GUÍA PARA ELABORAR UNA TESIS, MÉXICO: McGRAW HILL. 1996.